ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์

วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์ แล้ว
เห็นสมควรเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร) (รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ) (รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิสิงห์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

_____ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาคร คัยนันทน์) (รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
ผู้วิจัย : นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์
ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ
รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
ปีการศึกษา : 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด (2) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 365 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ซึ่งสามารถอธิบายการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ และ (3) ข้อเสนอแนะ ควรการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีระบบติดตามผล พร้อมให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นการทำงาน การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการยอมรับและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงปรับปรุงลักษณะงานให้ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถ ควรให้บทบาทที่ชัดเจนและมีระบบประเมินผลที่เป็นธรรม รวมถึงส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานผ่านการอบรมและการเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใส ค่าตอบแทน ควรสอดคล้องกับภาระงานและผลการปฏิบัติงาน พร้อมสวัสดิการที่สร้างความมั่นคง นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร พัฒนานโยบายและกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพและลดความเครียด และการสร้างความมั่นคงในอาชีพผ่านระบบสวัสดิการที่เหมาะสม

คำสำคัญ: ปัจจัยแรงจูงใจ, สมรรถนะการปฏิบัติงาน, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Motivational Factors Affecting the Development of Performance of Local Government Personnel in Mae Sot District, Roi Et Province
Author : Miss. Jiraporn Chaiyarid
Degree : Master of Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha SaraKham University
Advisor : Assistant Professor Dr.Sanya Kenaphum
Associate Professor Dr.Phakdee Phosing
Year : 2025

ABSTRACT

This research aimed to: (1) study the performance of local government personnel in Mae Wadi District, Roi Et Province, (2) study the motivational factors affecting the development of performance of local government personnel in Mae Wadi District, Roi Et Province, And (3) study the recommendations on motivational factors affecting the development of performance of local government personnel in Mae Wadi District, Roi Et Province. The sample group consisted of 365 local government personnel. The research instruments were questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis.

The research results found that; (1) The performance level of local government personnel in Mae Wadi District, Roi Et Province was at a high level overall, (2) The motivational factors affecting the development of performance of local government personnel in Mae Wadi District, Roi Et Province were job security factors, respect factors, policy and administration factors, and work success factors, which could explain the development of performance of local government personnel by 77.20 percent with statistical significance at the, And (3) Recommendations: Clear goals should be set and a monitoring system should be provided, along with appropriate rewards to motivate work. Promoting an atmosphere conducive to acceptance and allowing personnel to participate in decision-making, as well as improving the nature of work to be challenging and appropriate for their abilities, should provide clear roles and a fair evaluation system, as well as promoting a transparent career path through training and promotion. Compensation should be commensurate with workload and performance, along with welfare that creates stability. In addition, good relationships within the organization should be fostered, policies and management processes developed for efficiency, and work environments should be

created that are conducive to efficiency and reduce stress, and job security should be created through appropriate welfare systems.

Keywords: Motivational Factors, Performance, Local Administrative Organization

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ยุภาพร ยุภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมยวดี ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลการวิจัย และบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามการวิจัย ครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา-มารดา และขอขอบคุณ พ่อ แม่ ที่คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้กำลังใจข้าพเจ้าตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ฌ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.3 สมมุติฐานการวิจัย 4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย 4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ 29
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 41
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น 60
2.5 บริบททั่วไปของพื้นที่วิจัย 89
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 91
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย 104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 105
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 105
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 106
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 108
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 108
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย 109
บทที่ 4 ผลการวิจัย 110
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย 110
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย 82
4.3 ผลการวิจัย 83

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 135
5.1 สรุป 135
5.2 อภิปรายผล 141
5.3 ข้อเสนอแนะ 143
บรรณานุกรม 146
ภาคผนวก 156
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 157
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 166
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 170
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 174
ประวัติผู้วิจัย 175

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การแบ่งหน้าที่ต้องทำตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 50 และ 56 แยกประเภทของเทศบาล 84
2.2 สรุปการแบ่งหน้าที่อาจจัดทำตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 แยกประเภทของเทศบาล 85
2.3 จำนวนหมู่บ้านและประชากร 89
2.4 จำนวนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 90
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 106
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 110
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 112
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ตัวแปรตามกรอบแนวคิด 113
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน 117
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 118
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี 119
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 120
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 121
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม 122
4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ตัวแปร 124
4.11 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 125
4.12 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 126

ตารางที่ **หน้า**

ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 167
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 171

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ระบบปฏิบัติงานของมนุษย์ 45
2.2 โครงสร้างเทศบาลตาม พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ 2546 82
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 104

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น และมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับยุคสมัย ดังที่ M.E. Jra สมาชิกคนหนึ่งของ Club of Rome ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมจากความเจริญรุ่งเรืองบนรากฐานของวัตถุดิบ เงินทุน และการผลิต จะอยู่บนรากฐานของทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ความชำนาญ จะมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข็มข้นเท่าเทียมกัน เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการพัฒนาและสร้างคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไปอย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังคำกล่าวของ Schultz (1961) ว่าการขยายตัวของเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับทักษะแรงงาน ซึ่งทักษะของแรงงานจะมีความสำคัญกับรายได้ประชาชาติ คือ กลุ่มที่มีทักษะและความชำนาญจะทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีความชำนาญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญทั้งที่เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การได้แก่ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ขององค์การ ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม ลีลาการบริหารของผู้บริหาร และทรัพยากรขององค์การ ปัจจัยภายนอกอาจจำแนกออกเป็นปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่ง ผู้ควบคุม และสนับสนุน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2554, น. 10-11)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สภาวการณ์แข่งขันในปัจจุบันทำให้ประเทศ และองค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มากกว่าที่เน้นการจับคู่ทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน สภาวะสังคมและเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ เทคโนโลยี และข่าวสาร ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ มีทักษะ และมีสมรรถนะ ซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ทักษะ ความสามรถ และประสบการณ์ ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแต่ละคนมีและเมื่อทุนมนุษย์ ในองค์การรวมกันเป็นทรัพยากรขององค์การที่แสดงถึงความแตกต่างในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การแต่ละองค์การทุนมนุษย์ หรือบุคลากรขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเติบโต

ในเศรษฐกิจที่เน้นความรู้ได้อย่างยั่งยืน องค์การจะต้องพัฒนาแหล่งความรู้ ซึ่งหมายถึง ทรัพยากร หรือบุคลากรขององค์การและผู้ปฏิบัติงานอื่น ผู้บริหารทรัพยากร หรือบุคลากรจึงต้องพัฒนาสมรรถนะ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากร หรือบุคลากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสอดคล้อง และสนองต่อแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาประเทศเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การและของประเทศชาติอย่างยั่งยืนบุคลากรขององค์การต้องได้รับการยอมรับและมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง ต้องเป็นผู้มองไปข้างหน้าไกล ๆ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตและลดค่าใช้จ่ายในองค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้รับการยองรับและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความจงรักภักดีต่อองค์การให้ได้ (เชาว์ โรจนแสง, 2555, น. 7-8)

บุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามปณิธานที่กำหนด รวมทั้งสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร จนกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรคือทรัพยากรบุคคลนั่นเอง เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ก็จะมีผลทำให้การดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดบรรลุตามเป้าหมายผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเขาเหล่านั้น มีความต้องการอะไร และมีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารมืออาชีพจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรดังที่ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, น. 185) ได้เสนอว่าความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ เช่นเดียวกันทางด้านเศรษฐกิจเกิดภาวการณ์แข่งขันทางด้านการค้าและธุรกิจระหว่างประเทศอย่างสูง ทำให้จำเป็นต้องเตรียมคนเตรียมเทคโนโลยีให้พร้อมเพื่อเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและความเจริญก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ด้านต่าง ๆ ได้ทั่วโลกเกิดรูปแบบการแสวงหาความรู้ได้หลากหลายวิธี มีการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีทางเลือกในการรับข่าวสารข้อมูลที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสามารถนำความรู้ไปแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันได้อย่างรวดเร็ว กระแสความเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเตรียมคนให้มีความพร้อมที่จะปรับตัว และรู้จักเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่ดี สอดคล้องกับวิถีชีวิตตลอดจนสร้างนิสัยใฝ่รู้ และสร้างโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองตลอดชีวิต

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานถือเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้เกิดการพัฒนาในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งหากบุคลากรไม่พร้อมที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งจากทฤษฎีของ McClelland (1961, อ้างถึงใน วรรณวิสา แย้มเกตุ, 2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งได้อธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ก็อาจเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร จัดเป็นหัวใจหลักสำคัญของการปฏิบัติงานและการดำรงอยู่ของหน่วยงานเน้นการพัฒนา ซึ่งเป็นการลงทุนที่คาดหวังความสำเร็จในอนาคต โดยครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาการธำรงรักษาระดับความรู้ ทักษะที่เหมาะสมการปรับเปลี่ยนทัศนคติพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว หากองค์กรประสบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานได้ล้วนแล้วแต่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อศักยภาพของตัวบุคลากรเองยิ่งถ้าหน่วยงานมีการจัดระบบที่ดีจะเป็นที่มาของการได้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและลักษณะนิสัยที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานเป็นที่มาของแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่มาของการสงวนรักษาคนเก่งคนดีให้คงอยู่กับหน่วยงานและเป็นที่มาของความสำเร็จในผลผลิตตามเป้าหมายของหน่วยงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในสังคมโลกปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงประกอบกับรัฐบาลประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 256-2580 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ ยกระดับความรู้ ทักษะและทัศนคติบุคลากรภาครัฐเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการสร้างบริการภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562, น. 33)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลชุมพร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลชุมพรทั้งตำบล 2) เทศบาลตำบลเมยวดี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเมยวดีทั้งตำบล 3) เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบุ่งเลิศทั้งตำบล 4) เทศบาลตำบลชมสะอาด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลชมสะอาดทั้งตำบล มีบุคลากรทั้งสิ้น 196 คน แต่ละเทศบาลได้มีการกำหนดการพัฒนาบุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลประจำปีงบประมาณ 2567 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง พนักงานครูเทศบาล ในการส่งเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานและการบริหารงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้คณะกรรมการฯ ได้ติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาพนักงานเทศบาลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วเสนอผลการดำเนินการต่อนายกเทศมนตรีให้ทราบ (ท้องถิ่นอำเภออำเภอเมยวดี, 2567) จากข้อมูลที่ผ่านมายังพบปัญหาหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) การขาดแคลนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะจากงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทำให้ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและการดำเนินโครงการพัฒนา การขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีและแนวทางการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยทำให้บุคลากรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ 3) ขาดการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การปฏิบัติงาน

ไม่สะดวกและไม่รวดเร็ว 4) การขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน เนื่องจากการขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือการขาดโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนแรงจูงใจส่วนบุคคล ขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความขัดแย้งและการทำงานร่วมกันไม่เป็นไปอย่างไม่ราบรื่น (ท้องถิ่นอำเภออำเภอเมยวดี, 2567) ดังนั้นจากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัย ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะเป็นตัวสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมถึงข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสิทธิภาพ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการส่งเสริมและพัฒนา

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ของการวิจัย คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลชุมพร 2) เทศบาลตำบลเมยวดี 3) เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ 4) เทศบาลตำบลชมสะอาด

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.4.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, Mausner and Synderman (1959) มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ความสำเร็จของงาน
2) การยอมรับนับถือ
3) ลักษณะของงานที่ทำ

4) ความรับผิดชอบ

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

6) เงินเดือน

7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

8) นโยบายและการบริหารงาน

9) สภาพการทำงาน

10) การปกครองบังคับบัญชา

11) ความมั่นคงในการทำงาน

1.4.1.2 ตัวแปรตาม คือ กรอบสมรรถนะหลักในราชการพลเรือนของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7)

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2) การบริการที่ดี

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม

5) การทำงานเป็นทีม

1.4.3 ขอบเขตประชากรเป้าหมาย

1.4.3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 196 คน

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 132 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) ผู้วิจัย กำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ใช้การสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) แล้วจึงดำเนินการสุ่มแบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

1.4.4 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ อยู่ระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2567

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเกิดความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดง ความยินดี การให้กำลังใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษและตำหนิติเตียนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทาย ให้อยากทำ มีความยากง่าย งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากบังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยงานนั้นไม่มีการตรวจตรา หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหา หรือรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

6. เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอจึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการธุรการกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงานที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงาน

9. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากรการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมไม่มีสิ่งรบกวนและภยันตรายใด ๆ การจัดการส่งเสริมให้รับรู้ข่าวสาร โอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน ห้องสุขภัณฑ์ ส่งเสริมสนับสนุนงานตรงกับความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย ลักษณะไม่เกิดความเบื่อหน่าย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงหัวหน้าส่วนต่าง ๆ มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการแนะนำการทำงาน เทคนิคในการควบคุม การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

11. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความยั่งยืนของการดำรงอยู่ในตำแหน่ง เช่น การได้รับความเป็นธรรม การมีสวัสดิการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจนเกษียณอายุมีมาตรการประกันความต่อเนื่อง มีมาตรการให้เกิดความเต็มใจจะทำงาน อนุญาตให้ลาหยุดงาน การช่วยเหลือบริการด้านสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจ การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสม ของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินบุคคลที่มีคุณลักษณะ หรือความสามารถ ทักษะ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานมีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีการพัฒนาการทำงานเฉพาะเป็นรายด้าน การทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงานรวมทั้งมีการจัดทำแฟ้มสะสมงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือ การติดต่อข้อมูลข่าวสารร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น พัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้มีรวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชน ผู้รับบริการ ความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ประชาชนผู้รับบริการ ตลอดจนบุคลากรของภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ การปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็นองค์รวมในการทำงาน มีอิสระในการทำงานของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการทำงานขององค์กร ทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร อีกทั้งรู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การยึดมั่นในความต้องถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทนและปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้องค์กรเข้าใจความต้องการและของบุคลากรช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าบุคลากรมีความต้องการการพัฒนาด้านใดบ้าง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2 ทำให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมจากการเข้าใจความต้องการและความต้องการของบุคลากร องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

1.6.3 ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและภารกิจ บุคลากรที่มีศักยภาพและมีความรู้ ความสามารถจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจได้

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีความครอบคลุมในประเด็น หัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
5. บริบททั่วไปของพื้นที่วิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาววาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ. 1970 (US State Department) ได้ติดต่อบริษัท (McBer) ซึ่งแมคเคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร (American Psychologist) เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า (Behavioral Event Interview) (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1982 (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ (The Competency Manager: A Model of Effective Performance) และได้นิยามคำว่า (Competencies) เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 (Hamel and Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ (Competing for The Future) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ (Core Competencies) เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์การ

สรุปแนวคิดของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญกับองค์การด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์การในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุด เข้ามาทำงานและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ อีกทั้งสมรรถนะยังมีความสำคัญกับผู้ทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานได้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์การ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, น. 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, น. 67) ได้อธิบายความหมายของ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548, น. 120) อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า สมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ (Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness and Aptitude) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่ (Knowledge and Skills) ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ (Self-Concept) คือ ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง (Trait) คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ (Motive) คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills”

Parry (1997) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของ (Knowledge, Skills and Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

ดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถ ทักษะ

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 12) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญจนทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเอง (Self-Concept) เช่น (Self-Confidence) คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา เป็นต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกตาม ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2550, น. 68) กล่าวว่า สมรรถนะในการตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, น. 104) กล่าวว่า การจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไปได้ทำการแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนไทย ในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดดเด่นมากกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือความสามารถหลักที่ทุกคนมีจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และมีประโยชน์ต่อองค์กร ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, น. 68) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า (Core Competency) นั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกันกันวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป็นเป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรม (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุน หรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั้นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่า คน ๆ นั้น ทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอดซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่จะย้ายไปหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้างและยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช้กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช้จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของหลักสมรรถนะนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หลายประการ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนสายอาชีพและสืบทอดตำแหน่ง การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.5 สมรรถนะของข้าราชการไทย

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิม เน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานแต่ว่ายังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจนการเพิ่มวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กรให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ดังนี้

1.1 หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, น. 151-152) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทาง โดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (Swot Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การ หรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

1.1.2 มีการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

1.1.3 มีการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

1.1.4 มีการให้รางวัลตอบแทนหลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543, น. 145) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
4. มีการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น. 3) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สมชาติ กิจยรรยง (2550, น. 120) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นที่กิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

5.1 รายละเอียดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อนุมานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement)การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น (Competitiveness) และการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่มีใครทำมาก่อน (Innovation) คำในภาษาอังกฤษอื่น ๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency Orientation) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

5.2 มิติ (Dimension) ในการพิจารณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่พิจารณาร่วมกัน คือ

5.2.1 ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน

5.2.2 ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับบุคคลระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น

5.2.3 ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานต่อส่วนราชการหรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น

ซึ่งมีมิติที่ 2 และมิติที่ 3 นี้ใช้พิจารณาประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 2 ขึ้นไป ตัวอย่างเช่น การทำงานได้ตามเป้าหมายนั้นให้พิจารณาด้วยว่าเป้าหมายนั้น มีผลกระทบต่อใครบ้าง

ถ้าเป็นบุคคลก็จะน้อยกว่าระดับหน่วยงาน นอกจากนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (นวัตกรรม) สิ่งใหม่ที่ว่านั้นเป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เพราะถ้าคิดสิ่งใหม่ที่หน่วยงานไม่เคยมีใครทำมาก่อน ค่าจะน้อยกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครในโลกคิดมาก่อน ซึ่งตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ ไม่ได้ระบุมิติที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้อย่างไรก็ดี หากเกิดปัญหาในการตีความว่า พฤติกรรมนั้น ๆ ควรมีระดับที่สูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร การนำมิติอื่น ๆ มาร่วมพิจารณาก็อาจจะช่วยทำให้เข้าใจได้ตรงกันมากขึ้น

สรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสมนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน รวมทั้งมีการจำทำแฟ้มสะสมงานอย่างต่อเนื่อง

5.3 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.3.1 หลักการบริการที่ดี

พิสมัย ปโชติการ (2538, น. 43-44) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกที่ดี การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ประณีต มีอุปนิสัยคล่องแคล่วว่องไว พร้อมที่จะปฏิบัติงานทำให้ผู้มาติดต่อเกิดความรู้สึกชื่นชม และประทับใจ

2. มีอัธยาศัยอ่อนโยน สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะ รู้จักสำรวมและเคารพผู้อื่น มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ

3. เฉลียวฉลาด รอบรู้ในงานส่วนต่าง ๆ เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน รับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน พยายามจดจำ และทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ

4. มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความเห็นใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รักงานบริการ มีความอดทน ยินดีที่จะเรียนรู้งานเสมอ และสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้มาติดต่อมากที่สุด

จินตนา บุญบงการ (2545, น. 39-45) กล่าวว่า การบริการเป็นหน้าที่ของข้าราชการผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการอยู่ตลอดเวลาการที่จะให้หน่วยงานสู่ความเป็นในการให้บริการ ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการระดับผู้เป็นผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่า การให้บริการที่ดีกว่าย่อมมาจากข้าราชการผู้ให้บริการที่ดีกว่าและมีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีกว่า

2. หน่วยงานมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีโดยมีการฝึกอบรมและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับข้าราชการทุกคนว่า “การให้บริการ คือ งานของข้าราชการ”

3. มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร เพื่อเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น สะดวก

4. มีระบบเกื้อหนุนกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เพื่อมิให้จุดด้อยใด ๆ มาทำให้การบริการมีปัญหา

5. หน่วยงานสามารถเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้จริง ๆ

6. มีการฝึกอบรมให้ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถธำรงรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองได้

7. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานทุกระดับ

8. มีระบบการจูงใจ และให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการได้ดีเด่น อาจมีการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนมีกำลังใจยึดมั่นอยู่กับการให้บริการที่ดีเลิศตลอดไป

9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพื่อประเมินความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพของการบริการ

10. มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดค่านิยมด้านการให้บริการที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, น. 441) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) ผู้ให้บริการจำเป็นที่จะต้องรับรู้และเรียนรู้กับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการเพื่อสนองบริการที่ตรงกับความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

3. ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้บริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

4. ความมีคุณค่าของการบริการ (Values) คุณภาพของการให้บริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบผู้รับบริการ รวมทั้งความพยายามที่จะให้ผู้รับบริการชอบและพอใจกับการบริการที่ได้รับย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. สนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้บริการทุกระดับและทุกคน อย่างยุติธรรมนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะผู้รับบริการทุกคนต่างก็ต้องการได้รับบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น

6. สุภาพในการให้บริการ (Courtesy) การต้อนรับและให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยน ของผู้ให้บริการ แสดงถึงความมีอัธยาศัย

และบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ

สมิต สัชฌุกร (2550, น. 15) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

1. สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการการให้บริการต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลักจะต้องนำความต้องการของผู้รับบริการแม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้รับบริการเพียงไรแต่ถ้าผู้รับบริการไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญการบริการก็อาจจะไร้ค่า

2. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจคุณภาพคือพอใจของผู้รับบริการเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการต้องมุ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ และถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลให้การบริการ

3. ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนการให้บริการซึ่งจะตอบสนองความต้องการและความพอใจของผู้รับบริการที่เห็นได้ชัด คือ การปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน

4. เหมาะสมแก่สถานการณ์การให้บริการที่รวดเร็ว บริการตรงตามกำหนดเป็นสิ่งสำคัญ

5. ไม่ก่อผลเสียหายต่อบุคคลอื่น ๆ การให้บริการในลักษณะใดก็ตามจะต้องพิจารณาโดยรอบคอบ รอบด้าน การให้บริการควรระมัดระวังไม่ทำให้เกิดผลกระ ทบทำความเสียหายให้แก่บุคคลอื่น ๆ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551, น. 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ศุภรัชต์ โชติกญาณ (2551, น. 32) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดีควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นมิตร จริงใจ เอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรผู้มารับบริการ ซื่อสัตย์ สะอาด โปร่งใส รอบรู้เชี่ยวชาญ ให้เกียรติผู้อื่น สุภาพ กระฉับกระแฉง คล่องแคล่ว เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เลือกปฏิบัติ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ ยุติธรรม เสมอภาค คงเส้นคงวา ไม่ทุจริต ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด

5.3.2 ลักษณะของบริการที่ดี

บริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องการให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานในข้าราชการเป้าหมายหลักประการหนึ่ง คือ การให้บริการประชาชนในขณะที่ข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการ

จากคำจำกัดความในภาษาอังกฤษของบริการที่ดีใช้คำว่า ความปรารถนา (Desire) จะช่วยเหลือหรือให้บริการกับผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการโดยเน้นที่ความพยายามในการค้นหาความต้องการและตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ ของลูกค้า คำว่า ลูกค้านี้ อาจหมายถึงทั้งผู้รับบริการภายใน หรือภายนอกหน่วยงานก็ได้ ซึ่งคำจำกัดความมีความหมายใกล้เคียงกัน

สมรรถนะบริการที่ดีอาจใช้ชื่ออื่น ๆ เช่น การเน้นการให้ความช่วยเหลือและบริการ (Helping and Service Orientation) การเน้นความต้องการของผู้รับบริการ (Focus On the Client's Needs) การเป็นคู่คิดของผู้รับบริการ (Partnering the Client) การเน้นที่ผู้ใช้บริการ (End-User Focus)

ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะ ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอกและให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงนั้น แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าแก้ไขปัญหาในทันทีทันใดและไม่แก้ตัวเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นแสดงตนเป็นที่ปรึกษาที่ลูกค้าไว้วางใจได้ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน

สรุปได้ว่า การบริการที่ดี คือ การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือในการติดต่อข้อมูลข่าวสารร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการมีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น ร่วมพัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้ รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ

5.4 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองต่อเนื่อง ทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

5.4.1 หลักการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประกอบด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, น. 35) ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

1. มีวินัยในตนเอง มีความสามารถทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กรและเป็นผู้สร้างควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างบารมีและศรัทธาให้กับตัวเอง

2. มีทักษะการวิเคราะห์ มีความสามารถในการคิดคำนวณและหาแนวโน้มความสัมพันธ์โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักความมีเหตุผล

3. มีจิตสำนึกในการบริหารงาน เน้นความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, น. 155) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมีรายละเอียด ดังนี้

1. นิยมความจริง (Realistic) เป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนเป็นนักปฏิบัติงานที่มีความสามารถ

2. ชอบค้นหา (Investigative) เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ชอบคิด และชอบวิเคราะห์หาสาเหตุทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรมตลอดจนชอบใช้ความคิดมากกว่าการลงมือปฏิบัติ

3. สนใจศิลปะ (Artistic) เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ มีความคิดเห็นของตนเองและเป็นปัจเจกชนสูง

4. อนุรักษ์นิยม (Conventional) เป็นบุคคลที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความมั่นคงในอารมณ์ ซื่อสัตย์ และมีหลักการ

5. ตื่นตัว (Enterprising) เป็นบุคคลที่กระตือรือร้น ชอบเป็นผู้นำ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจบุคคลอื่น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, น. 177) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
2. สร้างความชัดเจนในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน
3. จำแนกแยกแยะองค์ประกอบของงานที่สำคัญ
4. ตรวจสอบประเมินผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่
5. กระตุ้นส่งเสริมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
6. ชี้แนะการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม
7. ออกแบบแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในอนาคต

สมชาย หิรัญกิตติ (2550, น. 261) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะความสามารถในการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. มีความสารถในการคิดเลขได้รวดเร็วและถูกต้อง
2. มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งที่ได้อ่าน ฟัง และมองเห็นความสัมพันธ์ของคำพูดที่ใช้ภาษา
3. มีความสามารถในการมองเห็น ความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกันและแยกแยะความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
4. มีความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนและการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง
5. มีความสามารถในการจินตนาการ ตกแต่ง และปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สวยงาม

ประเวศ มหารัตน์สกุล (2551, น. 79) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถทำงานในหน้าที่ ที่ใดที่หนึ่งที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ ความเข้าใจในเทคนิค และกระบวนการทำงานพอสมควร

2. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ตรงกับงาน หรือผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างเป็นทางการ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน

3. มีความเชี่ยวชาญและทฤษฎี เทคนิคและการปฏิบัติ โดยสามารถประยุกต์ความรู้ ความสามารถใช้กับงานได้อย่างดี เหมาะสมกับจังหวะเวลาและเงื่อนไข

4. รู้แจ้งเห็นจริงในแก่นสาระของงานที่รับผิดชอบ รู้ และเข้าใจทั้งในเนื้อหาสาระและการปฏิบัติสามารถใช้ประยุกต์ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด

5.4.2 รายละเอียดของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ดีสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการของผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการมองภาพองค์กรจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้

5.4.2.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1) ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
2) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3) ใช้ความรู้นั้นในงาน
4) สอนให้ความรู้นั้น ๆ ให้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วย

5.4.2.2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert-Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

5.4.3 มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มี 4 มิติ ได้แก่ 1) อธิบายในรูปของระดับวุฒิการศึกษา 2) ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น 3) ความพยายามที่จะคงไว้และได้มาซึ่งความรู้ความชำนาญในงาน และ 4) ขอบเขตของการเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา เสนอแนะความรู้ให้กับหน่วยงาน หรือตีพิมพ์ผลงานวิชาการ เป็นต้น

5.4.3.1 ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะนี้

1) การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
2) แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง
3) อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค

4) เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

สรุปได้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ การปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น รับผิดชอบในการทำงานมีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพในองค์รวมในการทำงาน มีอิสระในการทำงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กรทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสารจูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร

5.5 ชอบธรรมการยึดมั่นในความถูกต้องจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5.5.1 หลักชอบธรรมการยึดมั่นในความถูกต้องจริยธรรม

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย การรักษาคำพูดมีสัจจะและเชื่อถือได้ การแสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึก การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ การเสียสละความสุขส่วนตน การยืนหยัด เพื่อความถูกต้องแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และการยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงของตนเองแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม

สำเริง บุญเรืองรัตน์ (2540, น. 60) ได้กล่าวถึง หลักการมีคุณธรรมจริยธรรม

1. การใฝ่สัจธรรม คือ การแสวงหาความจริงยึดถือแต่ความจริง เชื่อแต่ในสิ่งที่มีเหตุมีผล

2. ความไม่ประมาท คือ การปฏิบัติด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ รู้จักยับยั้งชั่งใจและควบคุมได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

3. การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบด้วยการรู้ สภาพปัญหา สาเหตุ กำหนดเป้าหมายที่จะขจัดปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหา

4. เมตตากรุณา คือ การเสียสละส่วนตน เพื่อเกื้อกูลบุคคลอื่น กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

5. สติสัมปชัญญะ คือ การระลึกตัวอยู่เสมอว่าตนกำลังทำอะไร มีความว่องไวในการตัดสินใจ ปฏิบัติตนด้วยความรอบคอบและระมัดระวังอยู่เสมอ

6. ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การไม่ประพฤติผิด ดำเนินชีวิตด้วยความจริง ด้วยความถูกต้อง รักษาวาจาสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางสังคม

7. ความขยันหมั่นเพียร คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจจดจ่อไม่ย่อท้อ ขยันอดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

8. หิริโอตตัปปะ คือ ความละอาย และเกรงกลัวต่อการทำผิด คิดไม่ซื่อ

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 15) ได้กำหนดองค์ประกอบของจริยธรรม (Moral Elements) ไว้ว่าจริยธรรมเป็นเครื่องมือกำหนดหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิตเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อย ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่ง การหย่อนระเบียบวินัยเป็นการละเมิดสิทธิและหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคน

2. สังคม (Society) การรวมกลุ่มกันประกอบกิจกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผนก่อให้เกิดธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีวัฒนธรรมอันเป็นความมีระเบียบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

3. อิสระเสรี (Autonomy) ความมีสำนึกในมโนธรรมที่พัฒนาเป็นลำดับก่อให้เกิดความอิสระ สามารถดำรงชีวิตจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาและประสบการณ์ในชีวิต มีความสุขในระเบียบวินัยและสังคมของตนเป็นค่านิยมสูงสุดที่คนได้รับการขัดเกลาแล้ว สามารถบำเพ็ญตนตามเสรีภาพเฉพาะตนได้อย่างอิสระ สามารถปกครองตนเองและชักนำตนเองให้อยู่ทำนองครองธรรม

พิภพ วชังเงิน (2545, น. 18-20) กล่าวถึง องค์ประกอบของจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์นั้น แบ่งได้ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับจริยธรรมของสังคมนั้น เป็นความรู้ของมนุษย์ที่ได้รับการอบรมสั่งสอน หรือเรียนรู้กันไว้ว่าการกระทำชนิดใดที่ควรกระทำ ทำแล้วได้รับการยกย่องสรรเสริญทำแล้วไม่เป็นอันตรายต่อตนเองและผู้อื่นรวมไปถึงความรู้ความประพฤติว่าสิ่งใดไม่ควรกระทำไม่ควรประพฤติอีกด้วย

2. ทัศนคติเกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะ หรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพียงใด

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลการศึกษาเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่าบุคคลมีจริยธรรมในระดับต่าง ๆ กัน

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ (2546, น. 38) ได้กล่าวไว้ว่า

1. มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความอดทนที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันด้วยความพากเพียรและมีความละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. มีความซื่อสัตย์ มีการประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น

3. มีเหตุผลมีความสามารถในการใช้ปัญญา รู้จักไตร่ตรอง ไม่หลงงมงายและมีความยับยั้งชั่งใจ

4. มีระเบียบวินัยควบคุมประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะกับจรรยามารยาท ข้อบังคับ ข้อตกลง กฎหมายและศีลธรรม

5. มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว

6. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพร้อมเพรียงร่วมมือกันกระทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

7. มีความยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล ไม่มีความลำเอียง

5.5.2 รายละเอียดของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มาจากคำว่า (Integrity) ที่มีนัยของการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด (เท่ากับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมระดับที่ 2) ซึ่งคำพูดที่ว่านี้เป็นค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ (สิ่งที่เห็นว่าดี) และค่านิยมที่ว่านี้อาจมาจากหน่วยงาน (ค่านิยมองค์กร) สังคม หรือหลักการด้านศีลธรรมของบุคคล สิ่งนี้ทำให้สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมแตกต่างไปจากสมรรถนะอื่น ๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ (Integrity) เน้นที่ค่านิยมมากกว่า

อย่างไรก็ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในโมเดลสมรรถนะของราชการพลเรือนไม่ได้เน้นแค่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด แต่เน้นกลุ่มพฤติกรรมตั้งแต่มีความสุจริต (ระดับที่ 1) จนถึงการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม (ระดับที่ 5) นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่ว่าแต่ละระดับของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมนั้น สอดคล้องกับวินัยและจรรยาราชการ ดังนั้นข้าราชการทุกคนควรถูกกำหนดสมรรถนะนี้ที่ระดับ 5 ทั้งหมดนั้น ในเรื่องนี้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องสองประเด็น กล่าวคือ

1. ประเด็นที่ 1 สมรรถนะและวินัยข้าราชการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน สมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรม ที่เมื่อแสดงแล้ว หน่วยงานจะเสริมแรงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ คงอยู่ ส่วนวินัยข้าราชการเป็นเรื่องของการบอกว่าอะไรห้ามทำ ถ้าทำจะถูกลงโทษ หรืออะไรต้องทำ ถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ

2. ประเด็นที่ 2 กำหนดระดับสมรรถนะใช้หลักของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างชัดเจน การนำไปใช้จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ดังนั้นระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและขนาดงานที่สูงกว่าการกำหนดให้ทุกระดับตำแหน่งงานมีสมรรถนะในระดับเดียวกันทั้งสองจึงอาจไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทนและปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน

5.6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความต้องใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นมีส่วนร่วมในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพ การกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกันคำว่า “ทีม” อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่าง

เป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันและมาจากส่วนงานต่าง ๆ ที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือทำงานโครงการด้วยกันบทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ แม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงาน หรือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่ง ๆ จะแสดงทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีมเป็นสภาวะผู้นำ

การทำงานเป็นทีม อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม (Group Management) การสนับสนุนกลุ่ม (Group Facilitation) การแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การจัดสาขา (Managing Branch Climate) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)

หลักของการทำงานเป็นทีมที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ การทำงานเป็นทีมมีผู้กล่าวไว้ว่า

อรุณ รักธรรม (2542, น. 63) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่ดี ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
2. การมีบรรยากาศ สนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การติดต่อสื่อสารที่ดี
4. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
6. การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. มีวิธีการทีดีในการควบคุมทีมงาน
8. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรสนับสนุน ได้แก่ ความเป็นอิสระ การสนับสนุนนับถือความแตกต่างกันส่วนบุคคล

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2543, น. 81) ได้กล่าวถึง ลักษณะทีมงานที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ
2. สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข
3. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน
4. ทุกคนรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน
6. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
7. สมาชิกมีความกระตือรือร้น
8. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ (2547, น. 37) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี มีดังต่อไปนี้

1. ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจชัดแจ้งและเป็นใจที่

2. จะนำตัวเองเข้าผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย

3. สมาชิกในกลุ่มรู้จักหน้าที่และบทบาทตลอดจนอำนาจหน้าที่ของตนเอง

4. สมาชิกในทีมทำงานแบบยืดหยุ่น ลักษณะหน้าที่การทำงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดในลักษณะงาน

5. พฤติกรรมระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่มเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความเป็นกันเอง มิใช่การทำงานแบบเผด็จการ

6. สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้จักตนเองและพอเพียง

7. ควรมีการจัดประชุอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

8. มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม

9. มีการสื่อสารและสัมพันธภาพในทีม ควรมีลักษณะแห่งความไว้ใจและเปิดเผยต่อกัน

10. หากเกิดข้อขัดแย้ง ควรจะแก้ปัญหาวิธีการเผชิญหน้า โดยใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546, น. 125) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างที่มุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุน และการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยึดหลักการ

5.7 มิติ (Dimension) ที่ใช้ในการพิจารณา มี 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ระดับของการช่วยเหลือสนับสนุนทีม 2) ขนาดของทีมที่เกี่ยวข้อง 3) ระดับของความพยายามที่จะช่วยเหลือสนับสนุนทีม ซึ่งในโมเดลข้าราชการพลเรือนจะเน้นที่ระดับการช่วยเหลือสนับสนุนทีมสำหรับกรณีที่จำเป็นส่วนราชการอาจใช้มิติอื่น ๆ ช่วยในการแยกความแตกต่างระหว่างระดับที่แตกต่างกัน

5.7.1 ตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะนี้

5.7.2 แสดงความคิดที่ช่วยกำหนดแผนงาน หรือตัดสินใจ

5.7.3 คอยแจ้งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์

5.7.4 แสดงความคาดหวังทางบวกจากผู้อื่น

5.7.5 ชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่นในที่สาธารณะ

สนับสนุนให้อำนาจผู้อื่น ทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม คือ การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน

เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถ ทักษะ ประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ด้าน

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานมีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีการพัฒนาการทำงานเฉพาะเป็นรายด้าน การทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงานรวมทั้งมีการจัดทำแฟ้มสะสมงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือ การติดต่อข้อมูลข่าวสารร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น พัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้มีรวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชน ผู้รับบริการ ความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ประชาชนผู้รับบริการ ตลอดจนบุคลากรของภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ความสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ การปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่นมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็นองค์รวมในการทำงาน มีอิสระในการทำงานของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการทำงานขององค์กร ทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร อีกทั้งรู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความต้องถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม คือ การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทนและปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน

รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยน ในการปฏิบัติงาน การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่หัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของคำว่า แรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการให้คำนิยามจำกัดความเอาไว้หลายความหมายด้วยกันแต่โดยภาพรวมแล้วมีเนื้อหาความหมายที่ใกล้เคียงกัน คำว่า แรงจูงใจนั้นเป็นคำที่ใช้แทนความหมายของคำในภาษาอังกฤษ คือ (Motivation) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในหลายแง่มุมและหลายทัศนคติ ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540) แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นต้องการ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น. 82) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะรวมพลังทุ่มเทความอุตสาหพยายามอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพสิ่งเหล่านี้ คือ พลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์การ

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข (2552, น. 21) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำ หรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ จนงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวมีความกระตือรือร้นมุ่งอยากที่จะทำงาน

ศศิพล เกษร (2553, น. 16) แรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์อันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลมีความพอใจสิ่งที่บุคคลคาดหวังอันเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยสิ่งที่คาดหวังนั้นบุคคลอาจจะพอใจ หรือไม่ก็ได้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาลาติน (Mover) แปลว่า เคลื่อนที่ เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ 1) อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ ก็คือมีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น 2) อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น 3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้น จะคงอยู่สภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า พลัง หรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้นหรือเร้าให้บุคคล แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจนั้นมีความสำคัญทั้งต่อผู้บริหาร ต่อองค์การและต่อตัวบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บริหาร
   1.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
   1.2 ช่วยลด หรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน
   1.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการสั่งการ
   1.4 ช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีที่มีต่อผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับการจูงใจให้เกิดพฤติกรรรมที่พึงประสงค์ มักจะได้รับสิ่งจูงใจในแง่บวกจากผู้บริหาร หรือองค์การจึงช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อผู้บริหารให้เกิดขึ้น
2. ความสำคัญต่อองค์การ
   2.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงาน
   2.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความสามารถ
   2.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ
   2.4 ช่วยให้องค์การสามารถรักษาคนดีให้อยู่กับองค์การนาน ๆ
3. ความสำคัญต่อบุคคล
   3.1 ช่วยให้บุคลากรทำงานโดยสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน
   3.2 ช่วยให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร
   3.3 ช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
   3.4 ช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่รวดเร็วขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2545, น. 250) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญถ้าองค์การใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักแรงจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูงทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ส่วนองค์การใดไม่เห็นความสำคัญของแรงจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม

สมคิด บางโม (2551, น. 177) กล่าวว่า หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ไม่ใช่ได้ทุกคนหากทุกคนได้ประโยชน์ มาตรการนั้นจะกลายเป็นสวัสดิการ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงาน แรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธี เช่นการให้ความดีความชอบ 2 ขั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชัน เป็นต้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือพนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงานทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การ ตลอดจนคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ้น ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์การ

สุรศักดิ์ วณิชยวัฒนากุล (2553) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Endeavor) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหาร สามารถชักจูงบุคคลในองค์การได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจส่งผลให้เขาเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ (2549, น. 22) ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จ หรือพอใจในองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญ ไว้ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการตอบสนอง ทัศนะตามแนวคิดดังกล่าว

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัล หรือผลตอบแทนซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับแล้ว แรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

2.2.4 ประเภทของแรงจูงใจ

พุธทรัพย์ มณีศรี (2531) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วนักจิตวิทยาได้จำแนกแรงจูงใจ หรือแรงขับออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางชีวภาพ (Biological Drives) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเบื้องต้น (Primary) หรือแรงจูงใจหรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้ (Unlearned) ซึ่งได้แก่ ความหิว, ความกระหาย, การนอนหลับพักผ่อน, อากาศหายใจ, อุณหภูมิที่เหมาะสม, การขับถ่ายความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางจิตใจ หรือสังคม (Psychological or Social Drive) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับขั้นที่สอง (Secondary) หรือแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ต้องการเรียนรู้ (Learned) แรงจูงใจ หรือแรงขับประเภทนี้ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันออกไปตามผลของการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นยังแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของสังคม หรือแม้แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลแม้ว่าจะอยู่ในสังคมเดียวกัน แรงจูงใจหรือแรงขับประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการในการคบค้าสมาคม, ความมีอิสระ, ความรัก, การได้รับการยกย่องนับถือ หรือการยอมรับ และความภาคภูมิใจตลอดจนความสำเร็จ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจ หรือแรงขับทั้งสองประเภทนี้ บางครั้งก็แยกออกจากกันได้ยาก ตัวอย่างเช่น ความหิวเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้ แต่การเลือกประเภทของอาหารเพื่อประทังความหิวก็เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ต้องเรียนรู้ เป็นต้น

2.2.5 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

รังสรรค์ โฉมยา (2553, น. 277-278) การเกิดแรงจูงใจเป็นกระบวนการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ขั้นที่บุคคลมีความต้องการ (Need) ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดสมดุล หรือขาดสิ่งที่จะทำให้ร่างกายทำงานต่อไปตามปกติ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับความจำเป็นทางกาย เช่น ความหิว, ความกระหาย และความเหนื่อยล้า เป็นต้น หรือความต้องการทำงจิตใจ เช่น ความรัก, การได้รับการยอมรับ และการได้รับเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. ขั้นเกิดแรงขับ (Drive) ซึ่งเป็นผลจากความต้องการที่ไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นในบุคคลก่อให้เกิดสภาวะกระวนกระวาย ซึ่งแรงขับนี้จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้นหรือระดับของความต้องการ เช่น หากหิว หรือกระหายมาก ก็จะก่อให้เกิดความกระวนกระวายมาก หรือหากต้องการได้รับการยอมรับมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เป็นต้น

3. ขั้นแสดงพฤติกรรม (Behavior) เมื่อบุคคลเกิดแรงขับ แรงขับ ก็จะทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา เช่น เมื่อเกิดความหิว จะก่อให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวายต้องการรับประทานอาหาร บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประทานอาหาร เป็นต้น

4. ขั้นการลดลงของแรงขับ (Drive Reduction) เป็นขั้นที่ระดับของแรงขับลดลง เพราะบุคคลตอบสนองความต้องการ เช่น เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ความหิวก็จะลดลง หรือหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไปความต้องการนี้จะเกิดขึ้นอีก

2.2.6 การสร้างแรงจูงใจ

นัทธพงศ์ ดัดถุยาวัตร (2553, น. 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมากที่สุด หากองค์การใดไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรขององค์การให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานก็ย่อมตกต่ำขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหรือหน่วยงานของตน

จุไรรัตน์ โชติรื่น (2554, น. 21-22) ได้นำเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ

2. กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว

3. ใช้การแข่งขัน และการร่วมมือ

4. ใช้การชมเชย และการตำหนิ เป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลีกเลี่ยง การลงโทษมาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัลและการตำหนิที่เป็นนามธรรม

5. การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเองทำให้เขารู้ว่าประสบความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

6. การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง

7. ใช้การเสริมแรง และการลงโทษ การเสริมแรง และการลงโทษจะมีผลเป็นแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้ทันทีอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป

8. พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐานผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัยได้รับความรักและการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความเขาอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

9. การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิตบุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้กระตือรือร้น ตื่นตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

10. ส่งเสริมให้มีค่านิยม และปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่นหรือไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้นอกจากตัวเราเอง

กนกวรรณ อุ่นเรือน (2556, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงานต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไปและต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

ปวีณา รัศมีงาม (2559, น.3 1) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ขาดไม่ได้และผลจาการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างให้บรรถวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใด ไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

ศิริพร พูลหวัง (2559, น.16) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงานเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังที่จะกระทำ มีความทะเยอทะยานมุ่งแข็งขัน เพราะจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

Evans (1971, pp. 31-38) กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอีแวนส์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่ากิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้นย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้ อีแวนส์ได้เสนอแนะแบบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งพอ สรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานขาดอิสรภาพก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน แต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่สม่ำเสมอกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอและความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงานประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใดความสำเร็จก็จะลดน้อยลง

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติอยากที่จะไปในทิศทางที่ผู้นำอยากจะให้ไปหรือทำในสิ่งที่ต้องการโดยมักจะเกี่ยวข้องกับทักษะการเป็นผู้นำ การใช้ศิลปะในการจูงใจเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.7 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจน่า จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ตัวกระตุ้น (Activate) ตัวนำ (Direct) และตัวสนับสนุนพฤติกรรมของมนุษย์ (Sustain) ตัวกระตุ้นนี้ถือว่าอยู่ในตัวของบุคคลอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวที่นำให้แสดงพฤติกรรมออกมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย ดังนี้

2.2.7.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์

Maslow (1970) เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคน โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้น มีอยู่มากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทำงร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจัยสี่ทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร, ที่อยู่อาศัย, เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ดังนั้นองค์การจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็อยากจะมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคงและมีความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้น องค์การสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือโครงการบำเหน็จบำนาญ (Pension Plan) หรือ (Provident Fund) ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจ และรักเรา จะได้พูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคมไม่ชอบอยู่โดดเดียว ชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ซึ่งองค์การอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์การอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้การยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิตบรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realization หรือ Self-Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไปความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process)

2.2.7.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคคลีแลนด์

McClelland (1970, อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, น. 161-163) ได้ศึกษา พบว่า ในสังคมที่เจริญแล้วหรือพัฒนาแล้วคนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ (Learned Needs) ที่สำคัญ ซึ่งแมคคลีแลนด์ สนใจศึกษาอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น ทำงานได้ยอดเยี่ยม หรือทำงานกับคนเก่ง สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก สามารถแก้ไขปัญญาที่ซับซ้อน สามารถทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

1.1 คนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงมักชอบทำงานคนเดียว หรือทำงานกับคนเก่งและชอบงานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้ายทาย ซึ่งจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นต้องไปขึ้นอยู่กับโชคชะตามากกว่าความสามารถของเขาและเขาต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้และทันต่อเวลาเพื่อจะได้ทราบว่าเขาทำงานได้ผลเป็นอย่างไร น่าพึงพอใจหรือไม่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไรหรือไม่

1.2 องค์การที่มีพนักงานที่มีความต้องการในข้อนี้สูง จะต้องมีวิธีการจูงใจที่เน้นในงานที่สร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จได้และต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษาคนแบบนี้ไว้ได้ เพราะคนเหล่านี้จะมีความเชื่อในตนเองสูงและเป็นคนเก่ง

2. ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) จะครอบคลุมถึงความต้องการที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติของคนอื่นได้สามารถควบคุมงานได้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่นสามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ ความต้องการในอำนาจนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ความต้องการในอำนาจ เพื่อตัวเองจะใช้อำนาจ เพื่อควบคุม และใช้ประโยชน์จากคนอื่น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ความต้องการในอำนาจ เพื่อสังคมจะใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ หรือส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กันคนอื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นที่ชื่นชอบของเพื่อน สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ที่เป็นมิตรและมีความร่วมมือที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าพอใจ

McClelland (1973) กล่าวว่า คนเราจะมีความต้องการ ทั้ง 3 อย่าง ในเวลาเดียวกันได้แต่สัดส่วนของความต้องการนั้น จะแตกต่างกันออกไปได้โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ อันจะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายและเป็นประโยชน์แก่องค์การได้ในบางอาชีพ เช่น นักการเมือง ก็มักเป็นคนที่มีความต้องการในอำนาจสูงกว่าส่วนอื่น ๆ แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักจะมีความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ สูงส่วนนักวิจัยก็มักจะมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง เป็นต้น

2.2.7.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก

Herzberg, Mausner and Synderman (1959) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดยอมรับในความสามารถ

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมได้รับการฝึกอบรมและดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

ได้อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 6 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง, เสียง, อากาศ และชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการปกครองไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ และเทคโนโลยีได้

6. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำและหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

ในทัศนะของ เฮอร์ซเบอร์ก ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใดแต่พนักงานเหล่านั้น จะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นายก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้ และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่งถ้านายกมีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวน หรือออกแบบจัดสวนเขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นเป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็มิได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน นั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำส่วนปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุข หรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่จากข้อสมมุติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิต หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ลัดดา กุลนานันท์, 2544)

2.2.7.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเกรเกอร์

นารีรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 18-19) นับตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา การบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงานเงินเดือน หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง (Douglas McGregor)

จากสถาบัน (Massachusetts Institute of Technology) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์การเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม

การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี X โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเลี่ยงงานถ้าทำได้ ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุม และการจูงใจทำงลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายของบริษัท โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่ง จะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ทฤษฎี Y สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบคนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเองก็ยอมรับภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดทักษะการทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภทในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้ โดย McGregor (1960) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์ มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นทัศนะในทำงลบ เรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทัศนะในทำงบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลขี้เกียจไม่ชอบทำงานผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ การลงโทษ เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทำงานด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทำงที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกัน เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงานพัฒนาตนเองกับกรอบแนวคิดที่ว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมา ก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 11 ประการ ได้แก่ เงินเดือน, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สถานะทำงอาชีพวิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงานโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงในงาน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเกิดความต้องการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดง ความยินดี การให้กำลังใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการถูกกล่าวโทษและตำหนิติเตียนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือ เป็นลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่เริ่มต้น จนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากบังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยงานนั้นไม่มีการตรวจตรา หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหา หรือรับรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

6. เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอจึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการธุรการกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการวางแผนในการทำงาน มีวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด วิธีการในการดำเนินงาน ที่ทุกฝ่าย มีความเข้าใจ และยึดถือหลักการบริหารงานที่ถูกต้อง มีเหตุผลเพื่อการปฏิบัติงาน

9. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากรการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมไม่มีสิ่งรบกวนและภยันตรายใด ๆ การจัดการส่งเสริมให้รับรู้ข่าวสาร โอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน ห้องสุขภัณฑ์ ส่งเสริมสนับสนุนงานตรงกับความรู้ความสามารถ น่าสนใจ ท้าทายให้อยากทำ มีความยากง่าย ลักษณะไม่เกิดความเบื่อหน่าย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงหัวหน้าส่วนต่าง ๆ มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการแนะนำการทำงาน เทคนิคในการควบคุม การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

11. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความยั่งยืนของการดำรงอยู่ในตำแหน่ง เช่น การได้รับความเป็นธรรม การมีสวัสดิการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจนเกษียณอายุมีมาตรการประกันความต่อเนื่อง

มีมาตรการให้เกิดความเต็มใจจะทำงาน อนุญาตให้ลาหยุดงาน การช่วยเหลือบริการด้านสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจ การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development-HRD) จากการศึกษาพบความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

บุญยง ชื่นสุวิมล (2551) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนของประเทศ ในความหมายที่แคบ หมายถึง ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความหมายที่แคบลงไปอีก หมายถึง การพัฒนาปัจเจกชนให้ดีขึ้นให้มีคุณค่าขึ้น

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนและคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานโดยรวมประสบความสำเร็จ ซึ่งก็หมายถึง การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพของงานด้วย

ปรีชา เจ็งเจริญ (2554, น. 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนของประเทศในความหมายที่แคบ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และในความหมายที่แคบลงไปอีก หมายถึง การพัฒนาปัจเจกชนให้ดีขึ้นและให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่

2.3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Armstrong (2006, pp. 67-70) กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน และในภาคราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของบุคคล” ในองค์กรนั้น ๆ ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ มีความแพร่หลายอย่างมากในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีองค์ประกอบทางความคิด ทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลังนั้น พบว่า มีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ซึ่งสามารถ จำแนกกลุ่มทางความคิด ดังนี้

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

1.1 กลุ่มนี้ มี 2 แนวคิด มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ

1.1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่า เป็นแนวคิดแบบ “การบริหารจัดการนิยม” (Managerialism) เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายจัดการธรรมชาติ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนขององค์กร ซึ่งมีเรื่องของบุคคลและการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักนี้ว่าเป็นพวก “อัตถประโยชน์-กลไกนิยม “คือ มองผลประโยชน์หรือผลประกอบการเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไก สำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศดียิ่งขึ้น

1.1.2 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานมาจากสำนักคิดมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เพราะการจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถจัดการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลคุณภาพ และปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่ม ความคิดที่มีจุดเน้นย้ำที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอ่อนกับกลุ่มแข็ง กล่าวคือ

2.1 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่า การบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งมวลของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Integrate) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน

2.2 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระด้านหนึ่งที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ แนวทางการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

2.3.3 มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอ่อนที่ใช้ปรัชญาแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนา หรือกลุ่มแข็งที่มีปรัชญาแบบบริหารจัดการนิยม มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดเป็นแนวคิดแบบที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ที่สุดแล้วในทางปฏิบัติ ทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูกจัดการ หรือบูรณาการข้าด้วยกัน โดยมี 4 มุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

2.3.3.1 การกำหนดนโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.3.3.2 ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ

2.3.3.3 เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานจะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบกลุ่มนิยมไปเป็นปัจเจกนิยม

2.3.3.4 แนวคิดเรื่องของการสร้างการมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่นเป็นผู้เอื้ออำนวยเพิ่มบทบาทอำนาจและสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร บุญชม ศรีสะอาด (2541) กำหนดแนวคิดการพัฒนามนุษย์ ไว้ดังนี้

1) การพัฒนามนุษย์จะต้องพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านพุทธิพิสัย หรือด้านสมอง ด้านจิตพิสัย หรือด้านจิต-อารมณ์ ด้านทักษะกาย และด้านอาชีพ ซึ่งจะขาด หรือจะด้อยด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้

2) การพัฒนาพุทธิพิสัยควรเน้นในส่วนที่เป็นปัญญา (Wisdom or Intellectual) ซึ่งเป็นสมรรถภาพขั้นสูงที่ประกอบด้วยความสามารถในการเข้าใจ (Comprehension) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Anon Lysis) ความสามารถในการสังเคราะห์ (Synthesis) และความสามารถในการประเมินค่า (Evaluation) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาค้นคว้าของมนุษย์

3) ด้านที่ต้องเน้นมากในการพัฒนาอีกด้าน คือ ด้านจิตพิสัย เช่น ความเอื้ออาทร จิตสำนึกของการเป็นพลเมืองที่ดี การมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว และความอ่อนโยนฯลฯ โดยการพัฒนาในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การทำให้คนอื่นมีความสุขจากการให้ การเห็นอกเห็นใจคนอื่น การให้ความชื่นชมคนอื่นแสดงความยินดี เมื่อคนอื่นมีความสุข เป็นต้น

4) ควรมีการให้ความสำคัญ และปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสม่ำเสมอในการฝึกด้านจิตใจและการคิด เช่นเดียวกับที่ทำด้านทางกาย

5) ในปัจจุบันและอนาคต ต้องมีการพัฒนาสมรรถภาพพื้นฐาน 4 ด้านที่จำเป็นสำหรับทุกคนให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การจัดการทั่วไป และการเรียนรู้และจัดการสารสนเทศ

6) ในการพัฒนาต้องมุ่งให้เกิดผลดีในระยะยาว หรือผลที่ยั่งยืน (Long Term) ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นหลัก

7) ตัวแบบอย่างที่ดีในสังคมที่มีค่ามากต่อการพัฒนาด้านคุณลักษณะความรับผิดชอบ ความมีวินัย หรือบุคลิกภาพ

8) จะต้องพัฒนาให้รู้จักเลือกอย่างฉลาด เหมาะสม ซึ่งในชีวิตจริงของมนุษย์จะต้องตัดสินใจเลือกอยู่เสมอ การตัดสินใจเลือกอย่างฉลาดเหมาะสมจะทำให้เกิดผลดีทั้งตนเองครอบครัว ผู้เกี่ยวข้อง และส่วนรวมด้วย

9) การที่จะทำให้คนปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ หรือต้องการให้เชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางครั้ง ไม่อาจได้ผลหากใช้วิธีการทางตรง เช่น บอก สั่ง อธิบาย หรือให้เหตุผลโน้มน้าว แต่กลับได้ผลเมื่อใช้วิธีทางอ้อม

10) ความศรัทธา ความรัก ความเลื่อมใส ตลอดจนแรงดลใจล้วนแต่เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้คนมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีความพยายาม ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ

11) ควรใช้เทคนิควิธีที่เป็นบวก (Positive) เช่น กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรง ซึ่งจะได้ผลดีกว่าทางลบ (Negative)

12) มนุษย์มีความผิดพลาด ดังนั้นควรให้โอกาสใจกว้าวอดทนให้อภัยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตที่ผ่านมา

Rummler and Brache (1992) ได้กำหนดระบบการปฏิบัติงานของมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้าองค์การ

ระบบเริ่มจากสิ่งนำเข้าในองค์การทุกองค์การจะถือว่าคนเป็นสิ่งนำเข้าด้วย สิ่งนำเข้าอาจเฉพาะเจาะจง หรือเปลี่ยนแปลงเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมีบันทึกไว้หรือไม่มีแต่อย่างไรมันก็มีอยู่องค์การจะมีวัตถุประสงค์ค่านิยมและบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

2. คน

คน เป็นสิ่งนำเข้าที่มีอารมณ์ความรู้สึก คนเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ อันเป็นผลให้มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ถ้าตนมีความสามารถไม่เพียงพอ อาจปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้องไม่สมบูรณ์ แต่ละองค์ประกอบในระบบความสามารถของคนมีความสำคัญ

3. พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน

พฤติกรรม เป็นผลมาจากสิ่งนำเข้าในองค์การและผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานสามารถดูที่ตัวบุคคล หรือกลุ่มการปฏิบัติสามารถวัดได้จากผลผลิตที่ต้องการและราคาที่องค์การกำหนด เช่น ต้นทุนผลิตลดลง คุณภาพสูงขึ้น

4. ผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ โดยเฉพาะกับผลที่ได้รับ หากผลที่ได้รับช่วยเสริมการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินต่อไปและหากผลที่ได้รับไม่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานก็จะทำ

ให้การปฏิบัติงานยุติลง ซึ่ง Skinner (1969, p. 110) เป็นผู้ทำการทดลองความสำพันธ์ดังกล่าวในการปฏิบัติหาสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะพบว่าผลที่ได้รับซึ่งไม่เป็นที่พอใจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรต่าง ๆ จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับผลที่ได้รับ ดังนี้

4.1 การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องที่ไม่ได้รับความสนใจ (ทำให้เกิดการลังเลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป)

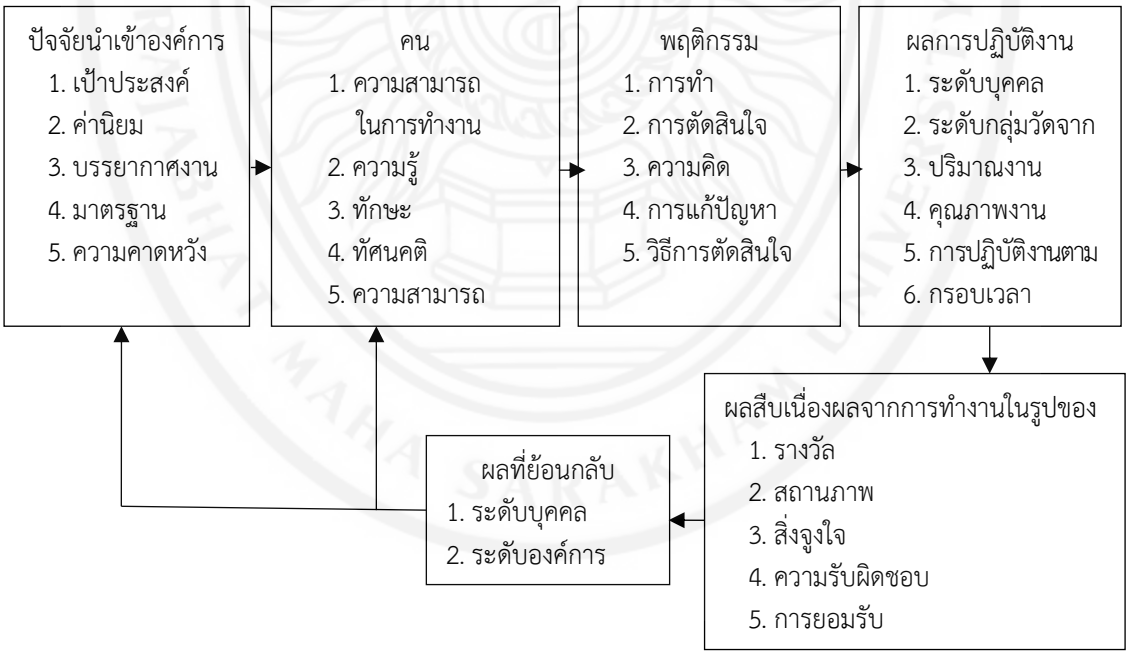
4.2 การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแต่ถูกตำหนิ (ทำให้หมดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป)

4.3 การปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้องที่ไม่ได้รับความสนใจ (ทำให้ไม่มีการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานนั้น)

4.4 การปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้องแต่ได้รับรางวัลตอบแทน (ทำให้มีกำลังใจที่จะทำไม่ถูกต้องต่อไป)

5. ผลที่ย้อนกลับ

จากผลที่สืบเนื่อง ที่กำหนดไว้ในระบบมีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดผลที่ย้อนกลับไปสู่คนและองค์การแบบเปิดกว้างเอาไว้ ระบบใดที่มิได้จัดให้มีผลย้อนกลับแบบเปิดกว้างเอาไว้ ก็ไม่อาจจะพยากรณ์ได้ว่าผลที่ย้อนกลับตามปกติของการปฏิบัติกับผลที่สืบเนื่องจากการปฏิบัติจะทำให้คนมีการปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติที่ดีขึ้น และเกี่ยวเนื่องไปสู่ผลที่สืบเนื่องหรือไม่ หากผลที่ย้อนกลับไม่ทำบ่อย ๆ หรือทำอย่างไม่ถูกต้องก็นับได้ว่ายังห่างไกลกับการที่จะทำให้คนคิดพัฒนางานของเขาอย่างมีความต่อเนื่องตลอดเวลา ระบบสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ระบบปฏิบัติงานของ*มนุษย์* (น. 89), โดย Rummler and Brache, 1992. San Francisco: Jossey-Bass.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพ พัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการผลิตสูงสุด เพิ่มโอกาสเพิ่มพูนสูงสุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติงาน

2.3.4 บทบาท และความสำคัญของการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2.3.4.1 แนวคิดในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มิใช่แนวความคิดใหม่ ได้มีการพูดถึงกันมานานแล้วแต่เพิ่งมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังและกว้างขวางขึ้นในระยะปัจจุบันนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนพัฒนากำลังและแรงงานเป็นกระบวนการเดียวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะสภาวะเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องและดำเนินควบคู่กันตลอดไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารบุคลากร มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์กร ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วงานของการพัฒนาบุคลากร ก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านี้ แต่ยังดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ทำการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เช่น ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์ และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในงานสำนักงานมีการใช้หุ่นยนต์ และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคนงานการบริหารบุคลากรจึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารบุคลากรยังได้มีการตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมากอันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั้น ๆ การพัฒนาตนเองจึงเป็นปัจจัยเร่งด่วนเพราะการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานที่นำไปสู่การพัฒนาทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทีมงาน ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สังคม หรือประเทศชาติ ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่นแม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาอะไรก็ตามควรเริ่มต้นพัฒนาปรับปรุงตนเองเสียก่อน

ดนัย เทียนพุฒ (2540, น. 25) ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายบุคคลและผู้บริหารฝ่ายพัฒนาบุคคล รวมถึงผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพุ่งความสนใจที่จะหาวิธีจะมาพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีลักษะไร้พรมแดนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งในปัจจุบันนี้หลาย ๆ องค์กร หรือหน่วยงานได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมพร้อมทุกด้านไม่ว่าด้านการบริหาร การจัดการ การตลาด ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่และที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากร การให้ความรู้ และข้อมูล อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนากระบวนการคิด การทำงานเทคนิค ทักษะ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ จะเห็นว่าคุณภาพของบุคลากรมีส่วนสำคัญยิ่งในการผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ทุกคนสามารถหาความรู้ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองได้

ตลอดเวลา การเรียนรู้ที่จะผสมผสานทักษะพื้นฐานส่วนบุคคลและทักษะความสามารถในการทำงานเข้าด้วยกัน การเรียนรู้เกิดจากการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคคลทุกระดับเข้าด้วยกันและนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้เราได้เปรียบหรือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกธุรกิจที่มีลักษณะไร้พรมแดนได้มากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองแล้ว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพจะส่งผลไปถึงการพัฒนาทุกอย่างไปพร้อมกัน เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ก็จะสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันท่วงที นอกจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังเป็นการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานอีกด้วย ผู้ที่หวังความสำเร็จ ความสุข และความเจริญก้าวหน้าในชีวิตไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการงานทั้งส่วนรวม และส่วนตัว จึงควรพยายามสำรวจและปรับปรุงในเรื่องการพัฒนาตนเองโดยอาศัยความบกพร่องของตนเอง การรับฟังความบกพร่องจากบุคคลอื่นและการปฏิบัติงานประจำวันที่ผ่านมาพยายามปรับปรุงแก้ไขจะทำให้การปฏิบัติตนกับคนและกับงานมีความพร้อมในที่สุด

2.3.4.2 การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

แนวทางการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรมีหลายแนวทางในการเลือกพัฒนาตนเองสำหรับแนวทาง หรือวิธีการพัฒนาตนเองของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสมุทรปราการจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัย ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Harbison and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) เป็นแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค หรือระดับองค์กร กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรเป็นการที่บุคคลแต่ละคนเสาะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในสายงานต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ บทความและเอกสารต่าง ๆ ให้บุคลากรได้อ่าน หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจประกอบไปด้วย การศึกษาต่อการฝึกอบรมที่เป็นทางการได้รับวุฒิบัตรเพิ่มขึ้น หรือเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ โดยการศึกษาด้วยตนเองโดยมิได้รับวุฒิบัตรเพิ่ม หากแต่มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยจึงได้จำแนกการพัฒนาตนเองในการศึกษาครั้งนี้ออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อเพิ่มเติม หมายถึง กระบวนการที่พยายามทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรม ด้านอื่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

Harbinson and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) เป็นการให้ความรู้แก่พนักงาน โดยวิธีการศึกษา ซึ่งกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงานและการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรและได้ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาก่อนเข้าทำงานเป็นการศึกษาหลักสูตรในโรงเรียนมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอื่น ๆ เพื่อตระเตรียมบุคคลให้พร้อม เพื่อจะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่บุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยการมีข้อผูกพันเมื่อศึกษาจบแล้วต้องให้มาทำงานให้กับองค์กรเป็นการชดใช้ทุนต่อไปสำหรับการศึกษาหลังจากได้เข้าเป็นพนักงานและทำงานกับองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว

การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถโดยเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมโดยมุ่งหวังประกาศนียบัตร ปริญญา หรือวุฒิการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้อาจโดยการให้รับเงินเดือนระหว่างลาหรือไม่ก็ได้ตามแต่จะตกลงทำสัญญากัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษานี้เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวนานพอสมควรส่วนใหญ่ มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ในทางทฤษฎีทั่ว ๆ ไป เพื่อให้บุคคลนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อ มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเหมือนกับการฝึกอบรม การศึกษาต่อหลังจากได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นรากฐานที่จะทำความเข้าใจปัญหาต่อไปผู้ที่ไปศึกษาต่อจะได้มีโอกาสทบทวนงานที่ได้กระทำผ่านไปแล้วและจะได้ใช้เวลาที่ศึกษาต่อหาความรู้ใหม่มาสร้างเป็นแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้เป็นการสื่อความหมายให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและสังคมว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่ารู้จักพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อเนื่องจากความรู้เดิมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่สังคมถือว่าเป็นผู้ใหญ่ได้สามารถพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ปรับปรุงคุณสมบัติทางวิชาการหรือเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปในทิศทางใหม่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ หรือพฤติกรรมด้านพัฒนาตนเองการศึกษามีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมาก ดังนี้

1. เพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ การศึกษาเป็นการพัฒนาปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้รู้หลักสัจจะอันเป็นความจริงของชีวิตให้ผู้ศึกษาเข้าใจศาสตร์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพต่อไป

2. สะสมบุคคลชั้นนำขององค์กรการศึกษาเป็นปัจจัยกำหนดทางไปสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กร

3. ก่อให้เกิดค่านิยม การศึกษาก่อให้เกิดค่านิยม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อมันสมองขององค์กร รวมทั้งทัศนคติของบุคคลนอกองค์กรในด้านภาวการณ์ทำงาน

4. เกิดความรู้ความชำนาญ การศึกษาทำให้เกิดความรู้ความชำนาญและความสามารถของบุคคลผู้ร่วมอยู่ในแรงงานระดับหนึ่ง

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาต่อนั้น เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้ เพิ่มทักษะ ความชำนาญ โดยการศึกษาทั้งก่อนเข้า และหลังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ความสามารถของแต่ละบุคคล หน่วยงาน หรือผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ด้านการฝึกอบรม Harbinson and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรอีกวิธีหนึ่ง คือ การจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถทัศนคติ และบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะกับงานที่เขาทำอยู่การฝึกอบรมเป็นกระบวนการกำเนิดงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตสิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผนมีระบบ มีการประสานงาน และกระทำติดต่อกันไป

นงลักษณ์ สินสืบผล (2542, น. 32) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้นและพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีความคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ในการทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีและพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีมีขวัญกำลังใจ มีความคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมากการฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งและช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไปในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ และทันสมัย ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานก็จะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นโยกย้ายงาน หรือแทนคนที่ลาออกไปประเภทของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรมสามารถจัดแบ่งได้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น แบ่งตามลักษณะหลักสูตร แบ่งตามลักษณะองค์กร เป็นต้น แต่ที่นิยมโดยทั่วไปมักแบ่งตามช่วงเวลาของการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

6.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

6.1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

6.1.2 การแนะนำงาน (Induction Training)

6.1.3 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

6.2 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem Centered)

6.2.1 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งให้การปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การฝึกอบรมเทคนิคการขายการตลาด การประเมินโครงการ เป็นต้น

6.2.2 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมักจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพกิจกรรมเสริมสร้าง

มนุษย์สัมพันธ์ กิจกรรมการติดต่อสื่อสาร กิจกรรมตระหนักรู้ตนเอง และผู้อื่น เป็นต้น ประเภทของการฝึกอบรม เมื่อบุคลากรเข้าทำงาน แล้วแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ คือ

6.2.2.1 การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ

6.2.2.2 การฝึกอบรมทางด้านเทคนิคปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

6.2.2.3 การฝึกอบรมโดยการทดลอง (Skill Training)

6.2.2.4 การฝึกอบรมโดยหัวหน้างาน (Supervisor Training) หมายถึง การฝึกอบรมให้รู้จักการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

6.2.2.5 การฝึกอบรมพัฒนาระดับจัดการ (Managerial Training) หมายถึง การอบรมหัวหน้าพนักงานระดับรองที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้าโดยทั่วไปเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะลักษณะวิชาที่ฝึกอบรมมักเกี่ยวกับภาวการณ์เป็นผู้นำภาวะสร้างสรรค์ศิลปะการเกลี้ยกล่อมการวินิจฉัย

6.2.2.6 การพัฒนาวิชาการ (Executive Development) หมายถึง การอบรมผู้บังคับบัญชา หรือนักบริหารระดับสูง การจัดการฝึกอบรมเป็นไปในรูปการณ์สัมมนามากกว่าที่จะจัดฝึกอบรมในห้องเรียน

การพัฒนาของบุคลากรในองค์กรด้านการฝึกอบรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2548, น. 96) การพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ด้านการฝึกอบรม นอกจากเกิดความต้องการของตนที่มีจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจภายในแล้วบางครั้งเป็นความต้องการที่เกิดจากแรงกดดันขององค์กรที่องค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้างอาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นจึงเห็นว่าผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความเซ็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมกระตุ้นจูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียนเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, น. 176)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการเชิญผู้มีความรู้มาบรรยายความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน เช่น ระบบคิวซี เป็นต้น

2. การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นการพิจารณาปรึกษาหารือปัญหาการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เป็นวิธีการที่ให้สมาชิกแสดงบทบาทตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้ โดยไม่มีผู้กำกับว่าจะต้องทำอะไร เพื่อใช้บทบาทสมมติที่สร้างขึ้นวิเคราะห์ให้ความรู้

4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับการวิเคราะห์ปัญหา

5. วิธีการสาธิต (Demonstration Method) เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้อบรมได้เข้าใจขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบคำบรรยายอย่างละเอียด

6. วิธีระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีที่ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ และไม่ต้องกังวลว่าเรื่องที่พูดจะถูกหรือไม่

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกหัดให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างแบบจำลองเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมา เพื่อพิจารณาแก้ปัญหา การสร้างตัวแบบนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ โดยมากจะเน้นการตัดสินใจ

8. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีจัดให้มีผู้นำการอภิปรายเป็นคณะ ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อที่จะอภิปรายเพื่อให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวาง

การพัฒนาด้านการฝึกอบรม จึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมในแต่ละครั้งประกอบกับความสามารถทักษะของผู้ฝึกอบรมและความเหมาะสมของเนื้อหาในการฝึกอบรมในแต่ละครั้งปัจจุบันองค์กรธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานมาก เช่น ให้คณะผู้จัดฝึกอบรมเข้ามาสำรวจสภาพภายในองค์กรว่าควรมีการจัดฝึกอบรมสิ่งใดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าเพราะถ้าคนมีความรู้ความเข้าใจดีการดำเนินงานใด ๆ จะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรด้วยการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพัฒนาเสาะแสวงหาขวนขวายที่จะศึกษา หรือพัฒนาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการบังคับ เกิดจากใจชอบ จักเพื่อความพึงพอใจโดยมิได้มีคุณวุฒิเพิ่มเติมขึ้นและเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการเป็นการเรียนรู้จากการชี้นำตนเอง ซึ่ง (สุมนา จรณะสมบูรณ์, 2542, น. 15) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการชี้นำตนเองว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลเป็นผู้คิดริเริ่มในการเรียนรู้จะด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น หรือไม่ก็ตามโดยที่บุคคลนั้นจะเป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้จำแนกแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (ทั้งที่เป็นวัตถุ และบุคคล) ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสามารถประเมินผลการเรียนรู้นั้น ๆ แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการมีหลายวิธีตามแนวคิดต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อแสวงหาความรู้ โดยมีผู้เรียนเริ่มต้นโดยการเรียนรู้เกิดจากใจชอบใจรัก เพื่อความพึงพอใจ (นรินทร์ บุญชู, 2542, น. 2) มีวิธีการ ดังนี้

1.1 การสำรวจตนเอง พยายามสำรวจตนเองให้รู้ว่าสนใจอะไรมากที่สุดและต่อไปเราต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถใหม่อะไรบ้าง

1.2 การบันทึกกิจกรรม บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาเพื่อจะได้เป็นแนวทางของความสนใจของเราและนำไปประกอบการวางแผน เพื่อเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นไปได้อย่างเหมาะสม

1.3 การสร้างแหล่งความรู้ด้วยตนเอง จัดหารวบรวมรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้แล้วจัดไว้เป็นหมวดหมู่เป็นมุมวิชาการในเรื่องต่าง ๆ

1.4 การแสวงหาแหล่งวิชาการในชุมชน ซึ่งโอกาสที่จะเรียนรู้ในชุมชนมีมากเช่นการสนทนากับผู้รู้ หรือผู้ชำนาญในอาชีพต่าง ๆ การมองหาป้ายประกาศในที่สาธารณะ เช่น ตามวัด โรงเรียน สถานที่ราชการ สมาคม สวนสาธารณะ ร้านค้าตลาด

1.5 การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในวงการใดวงการหนึ่งที่สนใจ ซึ่งเป็นการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ ไม่เป็นสถาบันเป็นการเชื่อมโยงบุคคลผู้มีความสนใจในวิชาการเฉพาะอย่างหรือเฉพาะปัญหา

1.6 การเรียนรู้ โดยการเป็นอาสาสมัครโดยการเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมทางสังคมสาธารณะจะทำให้ได้ความรู้ ประสบการณ์ รู้จักคุ้นเคยกับอาชีพ และปัญหาการทำงาน

1.7 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเป็นการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ราชการ โรงงาน บริษัท ซึ่งมักจะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มาเรียนรู้ ทดลองทำงานในหน่วยงานของตนภายในเวลาที่กำหนด

1.8 การเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยเปิดที่เปิดสอนสำหรับบุคคลภายนอก ซึ่งบางแห่งก็เป็นการเรียนทางวิทยุไปรษณีย์

2. วิธีการพัฒนาความรู้ และความสามารถของตนเองที่มีจุดมุ่งหมายก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2537, น. 344) มีวิธีการ ดังนี้

2.1 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันแก่เหตุการณ์

2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองกับผู้อื่น

2.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนต่าง ๆ

2.5 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและเกี่ยวข้อง

2.6 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส

2.7 เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส

2.8 เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการหรือองค์กรอื่น ๆ ที่น่าสนใจ

2.9 หาโอกาสไปศึกษา และดูงานทั้งใน และนอกประเทศ เป็นครั้งคราว

2.10 เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันศึกษา

2.11 คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

2.12 ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวกับงาน และหรือความรู้อื่น ๆ

2.13 ให้ความสนใจในตำราภาษาต่างประเทศบ้าง

3. วิธีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคม หมายถึง เป็นการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการเรียนรู้ตามวิถีชีวิต เรียนรู้จากประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม การเรียนจะไม่มีหลักสูตรไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการวัดผลประเมินผล ตลอดจนไม่มีการให้วุฒิบัตร กิจกรรมของการศึกษาตามอัธยาศัยสามารถแสวงหาความรู้ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2538, น. 134-137) มีดังนี้

3.1 ห้องสมุดต่าง ๆ

3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสถานีอนามัยตำบลสำนักวิชาการต่าง ๆ

3.3 สื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น วิทยุ, โทรทัศน์, ภาพยนตร์, นิตยสาร, วารสาร และหนังสือพิมพ์

3.4 ภูมิปัญญาชาวบ้าน เช่น ผู้รู้วัฒนธรรม และองค์กรความรู้ ชุมชนที่ได้รับการสั่งสม และการถ่ายทอดสืบต่อมา

3.5 สื่อพื้นบ้าน เช่น ลิเก, หมอลำ, ลำตัด และเพลงลูกทุ่ง เป็นต้น

3.6 ครอบครัว เช่น การอบรม, สั่งสอน และดูแล

4. วิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากกิจกรรมการบริหารงานขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, น. 155-156) มีดังนี้

4.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)

4.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

4.3 การเตรียมตัวแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)

4.4 การให้รักษาการแทน (Acting)

4.5 การให้ร่วมคณะทำงาน (Committee)

4.6 การดูงาน (Study Tour Visit)

4.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)

4.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

4.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (Q.C. Circle)

4.10 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร

กล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เป็นวิธีการที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนด้วยตนเอง ทั้งจากหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทุกคนอย่างกว้างขวางทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ช่วยสร้างโอกาสให้การเรียนรู้ด้วยตนเองมีความสะดวกและง่ายขึ้น ทั้งนี้องค์กรสามารถสนับสนุนโดยการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สามารถหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น กิจกรรมทางสารสนเทศ อินเตอร์เน็ต ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ คนส่วนมากนั้นชอบเห็นคนอื่นอยู่ในระเบียบ แต่ไม่ต้องการให้ตนเองอยู่ในระเบียบ เราจึงมักพบว่าจะมีอภิสิทธิ์ชนพวกหนึ่ง ชอบออกระเบียบหรือกฎหมายให้คนอื่นปฏิบัติ แต่ตนเองชอบอยู่เหนือกฎหมายหรือระเบียบนั้น ความมีระเบียบจึงเป็นเรื่องขึนใจตนเอง เพราะต้องบังคับตนเองให้อยู่ในกรอบของกฎเกณฑ์

ที่ตั้งไว้จะต้องใช้กำลังใจและการเอาชนะใจตนเอง จึงจะอยู่ในระเบียบได้ตลอดไปคนที่ดีจริงเขาจึงออกระเบียบบางอย่างมาบังคับตนเอง ไม่ใช่คิดแต่จะบังคับคนอื่นร่ำไป สังคมของมนุษย์ที่อยู่ในสภาพสงบสุขและไม่วุ่นวายนั้น ก็เพราะมีกฎหมายหรือมีระเบียบกฎเกณฑ์ทางสังคมบังคับไว้ ถ้าเมื่อใดยอมให้มีคนประพฤตินอกรีตนอกกรอบเหนือกฎหมายบ่อย ๆ ความวุ่นวายจลาจล ก็จะเกิดขึ้นได้อย่างที่ชอบพูดกันเสมอว่า “กฎหมู่อยู่เหนือกฎหมาย” ระเบียบสำหรับนักบวชในพระพุทธศาสนา เรียกว่าศีล พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสรรเสริญถึงศีลไว้เป็นอเนกประการความมีศีลทำให้พระภิกษุเป็นที่เคารพสักการะของฆราวาสอยู่ได้จนทุกวันนี้ และทำให้พระภิกษุต่างกับขอทาน เพราะขอทานนั้นเป็นผู้ไม่มีศีล เทียบเท่ากับพระภิกษุ ส่วนพระที่สึกแต่บวชโกนศีรษะ และห่มผ้าเหลือง ไม่ตั้งตนอยู่ในศีลหาควรเรียกว่า “พระ” ไม่ควรเรียกว่า “อลัชชี” มากกว่า และไม่ควรแก่การเคารพบูชาแต่ประการใดความมีระเบียบจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการอยู่ร่วมกันในสังคม สังคมใดที่มีผู้คนอยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ สังคมนั้นย่อมสงบสุขและมีวัฒนธรรมที่ดี ใครได้มาพบเห็น ก็ย่อมยกย่องชมเชย แต่สังคมใดที่ขาดระเบียบ หรือมีระเบียบแต่คนในสังคมไม่เคารพระเบียบเสียแล้ว ความวุ่นวาย และความเสื่อมย่อมเกิดแก่สังคมนั้น ๆ อาจถึงแก่ความวิบัติได้ในที่สุด

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นอีกศาสตร์หนึ่งที่ว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเพิ่มคุณภาพมนุษย์ในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง อาชีพ องค์กร และสังคม โดยการพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดีสามารถประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย สถานการณ์สามารถปฏิบัติและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเกิดประสิทธิผลในการประกอบอาชีพและเป็นทรัพยากรที่ดีขององค์กรและสังคม Pace, Smith and Millis (1994, อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2542, น. 90) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรโดยการมุ่งเน้นพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ได้แก่ ชีวิตองค์กรและสังคมด้วยความเป็นศาสตร์วิชาชีพ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นและผลผลิตที่สูงขึ้น รวมทั้งสร้างความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ กิจกรรมอันนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ด้านการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ อันมีจุดประสงค์ที่มุ่งปลูกฝังทักษะความรู้ความเข้าใจ ความสามารถของบุคคล ในอดีตต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในอนาคตอันใกล้มีเป้าหมายเน้นการประกอบอาชีพ
2. ด้านการฝึกอบรม มุ่งเสริมทักษะ เพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบันมีเป้าหมาย คือ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น
3. ด้านการพัฒนา มุ่งเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคตที่มีเป้าหมาย คือ การพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตนเองจะช่วยให้บุคลากรมีความสำนึกและความตั้งใจรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม ซึ่งในด้านการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนในชีวิตประจำวันจะทำให้เราสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น

2.3.5 ทัศนคติ

ทัศนคติ หรือเจตคติ เป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะทัศนคติ หรือเจตคติมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ การเรียนรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพ และการจูงใจ ดังนั้นทัศนคติ จึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทั้งทางบวก และทางลบ เช่น พนักงานมีความรู้สึกชอบงานที่เขาทำมากนั้น ก็แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีหรือมีทัศนคติทางบวกต่องานที่เขาทำแต่ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบหัวหน้างานคนนี้เลยเพราะเป็นคนเรื่องมากก็แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติในทางลบต่อหัวหน้า

2.3.5.1 ความหมายของทัศนคติ

นักวิชาการ ด้านพฤติกรรมองค์การได้ให้ความหมายของทัศนคติเอา ไว้ดังนี้

Robbins (1993) ทัศนคติเป็นการประเมินผลต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลกับเหตุการณ์ จุดมุ่งหมายเป็นการบอกความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ทัศนคติเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัวเรา เช่น คน สัตว์ สิ่งของ คำพูด เครื่องหมาย รวมทั้งสิ่งที่เป็นนามธรรมอื่น ๆ โดยความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นไปในทางบวก หรือทางลบ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ จึงเป็นการประเมินผลสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งเร้าของบุคคลแต่ละคน

1. ทัศนคติ คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ เป็นการสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจแสดงออกมาทั้งทางบวก หรือทางลบ หรือเป็นกลางสรุปความหมายของทัศนคติ

2. ทัศนคติ (Attitudes) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าชอบไม่ชอบ ลำเอียง เฉย ๆ ซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการประเมินจากสิ่งที่ได้พบเห็น การรับรู้ อารมณ์ ความคาดหวัง และจะมีผลต่อความคิด ซึ่งอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ และยังสามารถเกิดปฏิกิริยาและพฤติกรรมออกมาภายนอกให้เห็นได้ เช่น ท่าทาง คำพูด การกระทำ แต่ทัศนคติส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์มากกว่าแสดงออกมาภายนอก

Schermerhorn (1993) ทัศนคติเป็นความโน้มเอียงของบุคคลเกี่ยวกับการตอบรับในทางบวกหรือทางลบกับบางสิ่งบางอย่างในสภาพแวดล้อมหนึ่ง เช่น ฉันชอบหรือไม่ชอบบางคนหรือบางสิ่งบางอย่างที่เขาพบหรือเกี่ยวข้องด้วย

2.3.5.2 หน้าที่ของทัศนคติ

Daniel Katz (1960, pp. 163-191) นักจิตวิทยาท่านนี้ ได้อธิบายถึงหน้าที่ของทัศนคติเอาไว้ว่าทัศนคติมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ในการปรับตัว (Adjustment)

บุคคลแต่ละคน จะใช้ทัศนคติของตนเป็นเครื่องยึดถือสำหรับใช้แสดงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและเกิดผลเสียน้อยที่สุด ดังนั้นทัศนคติของบุคคลจึงสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของแต่ละบุคคล

2. เพื่อเป็นการป้องกันตนเอง (Ego-Defensive)

โดยทั่วไปบุคคล มักจะมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริงกับบางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น ดังนั้นทัศนคติจึงแสดงออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกลไกในการป้องกันตนเองโดยการแสดงออกถึง

ความรู้สึกไม่เห็นด้วย ดูถูกเหยียดหยาม หรือเป็นการติฉินนินทาคนอื่นและในขณะเดียวกันก็ยกย่องตนเองให้สูงกว่าเป็นการป้องกันตนเอง

3. เพื่อเป็นการแสดงออกของค่านิยม (Value Expressive)

เนื่องจากทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมของบุคคล ดังนั้นทัศนคติจึงแสดงออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่าง ๆ ของบุคคลด้วย

4. เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge)

ทัศนคติ จะใช้เป็นมาตรฐานของแต่ละบุคคล เพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว ดังนั้น จะทำให้บุคคลเกิดความรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเขาได้

4.1 องค์ประกอบของทัศนคติ มี 3 ด้าน ดังนี้

4.1.1 องค์ประกอบด้านความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นความรู้ ความเข้าใจ หรือความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า บุคคลจะมีความเข้าใจต่อสิ่งเร้าได้มากหรือน้อยเพียงใด อาจมีผลมาจากความรู้ สติปัญญา ความเชื่อของบุคคลแต่ละคน เช่นผู้บริหารมีความเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้มีความสามารถ เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ต้องการทำงานอย่างเป็นอิสระสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องควบคุม ดังนั้น ผู้บริหาร จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเข้าใจในทางที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective Component) เป็นเรื่องของความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประเมินสิ่งต่าง ๆ ว่าดี เลว ต้องการ ไม่ต้องการ ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ ความรู้สึกดังกล่าวที่บุคคลแสดงออกมาอาจมีปฏิกิริยาตอบโต้สนับสนุน หรือขัดขวาง เช่น ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน ดังนั้นจึงมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด จับผิดการปฏิบัติงาน ไม่ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกในทางลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นแนวโน้มเอียงของบุคคลที่จะประพฤติ และปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเป็นการแสดงออกของแต่ละคนในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน เป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อความรู้สึกของบุคคลดังกล่าวต่อสิ่งเร้าเหล่านั้น ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมแสดงออกมาในลักษณะมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด มีการจับผิดในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรม ดังกล่าวเป็นพฤติกรรมในทางลบแต่ในทางตรงข้ามถ้าผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกมาจะเป็นลักษณะที่ดีสร้างสรรค์เป็นกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.5.3 วิธีเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ในความเป็นจริงนั้น ในองค์การยังมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารต่อผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงาน คือ มีทัศนคติทางลบ หรือเป็นทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เบื่องาน ไม่อยากทำงาน ไม่ชอบผู้บังคับบัญชา อยากจะลาออกจากงานฯลฯ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การผู้บริหารองค์การมีจำเป็นต้องหาวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ซึ่งวิธีการใช้เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานมีหลายวิธี ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการ สามารถทำได้ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นการให้ข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน แก่พนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในข่าวสารนั้นอย่างถูกต้อง ไม่เกิดความสับสนวุ่นวายเข้าใจผิด ซึ่งจะเป็นต้นเหตุของการนำไปสู่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ เมื่อพนักงานทุกคนได้รับข้อมูลและเข้าใจในข่าวสารดังกล่าวก็จะช่วยให้พนักงานเข้าใจผู้บริหารและองค์การยิ่งขึ้น ถ้าการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานทุกคนไม่เกิดความสับสน สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยสร้างหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

2) การให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Additional Information)

ในบางครั้ง ข้อมูลข่าวสารที่ให้แก่พนักงานอาจจะยังไม่ครบถ้วน ยังต้องมีข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม ดังนั้นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานเป็นสิ่งจำเป็นเพราะพนักงานจะได้ข้อมูลครบถ้วน จะช่วยให้พนักงานเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากพนักงานได้ข้อมูล ไม่ครบถ้วนอาจจะทำให้พนักงานสับสนในข่าวสารดังกล่าว ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานให้ครบถ้วน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเป็นการแก้ไขปัญหาการมีทัศนคติในทางลบต่อองค์การ

3) การเสริมแรงเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการ (Reinforce Desired Attitudes Change) การเสริมแรงเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการมีวิธีการอยู่ 2 วิธี ดังนี้

3.1) การให้รางวัลแก่พนักงาน วิธีนี้เป็นการแสดงออก และเป็นการยอมรับเพื่อสนับสนุนพฤติกรรม หรือทัศนคติที่ดีที่องค์การต้องการ เช่น การให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น พนักงานดีเด่นประจำแผนก การให้ประกาศเกรียติคุณ การให้โบนัสฯลฯ

3.2) การลงโทษพนักงาน พนักงานมีพฤติกรรม หรือทัศนคติไปในทางที่องค์การไม่พึงประสงค์ องค์การจะทำการลงโทษ เพื่อความเหมาะสมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปในทางที่องค์การต้องการ เช่น พนักงานมาทำงานสายบ่อย ๆ พนักงานที่ขาดงาน พนักงานที่ทำงานผิดพลาดบ่อย ๆ พนักงานที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา การลงโทษพนักงานที่มีพฤติกรรมและทัศนคติในทางลบเหล่านี้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติไป ในทางที่ดีขึ้น

4) การใช้อิทธิพลกลุ่ม (Utilize Group Influence)

ผู้บริหาร อาจใช้อิทธิพลของกลุ่ม เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานบางคนในกลุ่ม โดยผู้บริหารจะพยายามเข้าถึงหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกในกลุ่มเพื่อเป็นการกดดันให้พนักงานบางคนที่ทัศนคติไม่พึงประสงค์ขององค์การให้หยุดพฤติกรรมไม่ดีเหล่านั้น โดยกลุ่มจะมีส่วนช่วยในการกดดันดังกล่าว

2.3.5.4 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

Kelman (1967) ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. การยินยอม (Compliance) บุคคลจะเกิดการยินยอมหรือการยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตนเองและมุ่งหวังที่จะได้รับความพอใจจากบุคคลหรือกลไกนั้น ๆ การที่บุคคลยอมรับและกระทำตามนั้นบางครั้งไม่ใช่ เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งเหล่านั้นเสมอไป แต่ที่ยอมรับอาจเป็นเพราะเขาต้องการอยากได้รางวัลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ใช้ในการจูงใจ การยอมรับ หรือยินยอมเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับจำนวน หรือมูลค่าของรางวัล

2. การเลียนแบบ (Identification) บุคคลเกิดการเลียนแบบในกรณีที่บุคคลมีการยอมรับสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นดังกล่าวมีผลมาจากการที่บุคคลต้องการจะเลียนแบบผลของการเลียนแบบจะทำให้ทัศนคติของบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเลียนแบบจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นมาก หรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับพลังและสิ่งเร้าให้เกิด

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมของเขาค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิมความพึงพอใจที่มีอยู่แล้วจะมีความต้องการอยากเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า (Summary) ทัศนคติ หรือเจตคติเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะทัศนคติเป็นความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งของบุคคล มนุษย์เรามีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนเรามีทัศนคติที่ไม่เหมือนกันเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ความเชื่อ สติปัญญา ครอบครัว ข่าวสารข้อมูล วัฒนธรรมประเพณี ประสบการณ์ จากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้มนุษย์แสดงทัศนคติออกมาแตกต่างกัน บางคนแสดงทัศนคติออกมาในทางบวกเป็นความรู้สึกที่ดี เป็นการสนับสนุนส่งเสริมและสร้างสรรค์ทำให้เกิดสิ่งดี ๆ ในสังคม และการบริหารองค์การ แต่บางคนแสดงทัศนคติในทางลบ คือ ไม่เชื่อฟัง ไม่เชื่อถือ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย ต่อต้าน ขัดขวาง ระแวง สงสัย เกลียดชัง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดงานในองค์การมาก ดังนั้นในการศึกษาทัศนคติจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจที่มาและปัจจัยในการกำหนดทัศนคติของบุคคลในองค์การได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้รู้และเข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทางบวกหรือตามที่องค์การต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารต่อเพื่อนร่วมงานและต่อลูกค้าเป็นการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ

2.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2551, น. 88) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นเทคนิค หรือทฤษฎีหนึ่งซึ่งนักวิชาการใช้เป็นเครื่องมือในการบรรยาย อธิบาย พยากรณ์ จูงใจ และควบคุมความประพฤติของมนุษย์และสัตว์ ให้เบี่ยงเบนไปในทางที่มุ่งประสงค์หรือเรียกย่อ ๆ ว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Skinner (1972) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า หมายถึง ปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งอินทรีย์กระทำต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง

Boydell (1985, อ้างถึงใน ประทีป โชติคุณเศรษฐ, 2544, น. 19-21) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคลากรจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ไม่ดื้อรั้นดันทุรัง แต่จะยึดมั่นในความคิดเห็น และความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่องในเวลาเดียวกัน ก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้ 2) ระดับความรู้สึก รับรู้ และยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่งคง 3) ระดับความมุ่งมั่งคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพกายที่แข็งแรงมีรูปแบบชีวิตที่ดี

2. ด้านทักษะจะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมองและการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบรวมทั้งความทรงจำความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงานความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริม 2) ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะ และการแสดงออกต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้ 3) ระดับความมุ่งมั่นมีทักษะทางเทคนิค ทางกายภาพ สามารถกระทำได้อย่างศิลปิน มิใช่เป็นผู้มีความชำนาญเท่านั้น

3. ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำ หรือการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยกล้ากระทำด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิดมีความสามารถที่จะเลือก และเสียสละได้ 2) ระดับความรู้สึกมีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวัง ไม่เป็นสุขให้เป็นความเข็มแข็ง 3) ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4. ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดี และข้อเสียของตนเองด้วยความพึงพอใจในความสามารถ และยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง และพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด มีความรู้ยอมรับ รู้จักและเข้าใจตัวเอง 2) ระดับความรู้สึก ยอมรับตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอและยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง 3) ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันตนเอง มีเป้าหมายภายในมีจุดประสงค์ในชีวิต

Miller (1995) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า หมายถึง การนำเอาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเข้าไปใช้ในสภาพแวดล้อมขององค์การ หรือการบริหารพฤติกรรม หมายถึงชุดของหลักการ และระเบียบวิธีชุดใดชุดหนึ่งในการนำเอากฎเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ทั้งที่ได้จากผลการวิจัยและการทดลอง เพื่อนำไปประยุคใช้ในแวดวงของการทำงานในทางปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งอาจมีระเบียบวิธีที่ง่าย หรืออาจมีระเบียบที่สลับซับซ้อน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่มีชื่อเรียกหลายอย่าง เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พฤติกรรมนิยม หรือจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น

Luthans (1998) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนพฤติกรรมไว้ว่า หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมโดยการอาศัยการเสริมแรงพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ คือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์จะได้รับการเสริมแรงเชิงบวกและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะได้รับการเสริมแรงเชิงลบ หรือเพิกเฉยเสีย

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมว่า เป็นแขนงหนึ่งของทฤษฎีจูงใจที่พยายามที่จะบรรยาย อธิบาย พยากรณ์ จูงใจ และควบคุมพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ซึ่งอาศัยการเสริมแรงพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบโดยใช้ปัจจัยกฎแห่งผล และปัจจัยกระบวนการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการเพื่อให้อินทรีย์มีรูปแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันใหม่เข้าไปแทนที่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เดิม ซึ่งจะทำให้อินทรีย์สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องการ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น (Local Government) ถือเป็นรูปแบบการปกครองที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในสภาพสังคมในปัจจุบันเป็นรูปแบบการปกครองที่รัฐบาลกลางได้มอบอำนาจให้ท้องถิ่นในการปกครองตนเอง ทั้งอำนาจทางการเมืองและการบริหาร โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อความเข้าใจสาระสำคัญของการปกครองท้องถิ่นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสรุปสาระสำคัญของการปกครองท้องถิ่นดังประเด็นต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

วุฒิสาร ตันไชย (2547, น. 1) ให้ความหมาย ของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า หมายถึงการปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิ์ตามกฎหมาย มีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเองประการสำคัญองค์กรดังกล่าวจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ลิขิต ธีรเวคิน (2548, น. 36) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า หมายถึงการปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่น ได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครองโดยอิสระและได้รับอำนาจโดยอิสระโดยความรับผิดชอบ ซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลางแต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่ากลายเป็นรัฐอธิปัตย์ไป

โกวิทย์ พวงงาม (2550, น. 13) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า หมายถึงองค์กรหนึ่งมีอาณาเขตของตนเอง มีประชากรตามที่หลักเกณฑ์กำหนด มีอำนาจและมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนโดยมีหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวจะมีส่วนร่วมในการในการบริหารและปกครองตนเองด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจในการปกครองและการบริหารงานให้แก่หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมายมีอาณาเขตแน่นอนและมีผู้บริหารที่ได้มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารอย่างอิสระตามสมควรและมีการบริหารการคลังของตน ดำเนินกิจกรรมภายในกรอบที่กฎหมายบัญญัติไว้เพื่อประโยชน์ของรัฐและของท้องถิ่นนั้น ๆ รวมทั้งประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเองด้วย

2.4.2 วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม (2546, น. 24-25) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การปกครองท้องถิ่น เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในด้านการเงิน บุคลากรตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการให้บริการชุมชนและทำให้เกิดความประหยัดเนื่องจากหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีเงินงบประมาณสามารถหารายได้ให้กับท้องถิ่นทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาล ที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นเป็นจำนวนมากและแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

2. การปกครองท้องถิ่น เป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการ

จากรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียว อาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงและมักมีความล่าช้า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนเป็นผู้บริหารย่อมจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

3. การปกครองท้องถิ่น เป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชนโดยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ทั้งในบทบาทของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติ การปฏิบัติหน้าที่ในหลากหลายบทบาทมีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับชาติได้เป็นอย่างดี

2.4.3 ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2544, น. 22) ได้กล่าวว่า การจำแนกลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น คือ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายจากส่วนกลาง มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนและมีคณะผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างเป็นอิสระและมีอำนาจอิสระในด้านการคลัง เช่น การจัดเก็บภาษี และหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและจัดทำงบประมาณของตนเอง รวมทั้งมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและมีการบริหารงานของตนเอง ไม่ต้องขอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งองค์กรท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นจะมีบุคลากรของตนเองบริหารงานภายในท้องถิ่นเป็นพนักงานของท้องถิ่นที่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณของท้องถิ่นเอง

โกวิทย์ พวงงาม (2546, น. 7) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1. เป็นองค์กรในชุมชนที่มีขอบเขตพื้นที่ปกครองที่กำหนดไว้แน่นอน
2. มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย หรือกฎหมายรับรองสถานะความเป็นท้องถิ่น
3. มีอิสระในการดำเนินกิจการและสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการวินิจฉัยและกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐ
4. มีการจัดองค์กรเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหารท้องถิ่น และฝ่ายสภาท้องถิ่น หรือจัดในรูปแบบอื่น
5. ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น โดยการเลือกตั้งคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และติดตาม ตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปได้ว่า ลักษณะการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย การเป็นองค์กรในชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายส่วนกลางมีขอบเขตพื้นที่ปกครองที่กำหนดไว้แน่นนอน มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมทั้งในด้านการคลัง การจัดเก็บภาษี การหารายได้ตามที่กฎหมายกำหนด การจัดทำงบประมาณด้วยตนเอง รวมถึงการกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐ และมีการแบ่งองค์กร เป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารท้องถิ่น และฝ่ายสภาท้องถิ่น โดยประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกตั้งคณะผู้แทน ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4.4 เกณฑ์การจัดตั้งองค์กรปกครองท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม (2550, น. 21) ได้กล่าวถึง การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยการพิจารณาให้มีเกณฑ์ทั่วไป ดังนี้

1. เกณฑ์จำนวนประชากร โดยทั่วไปจะมีเกณฑ์ขั้นต่ำของจำนวนประชากรที่จะจัดตั้งการปกครองท้องถิ่นแต่ละรูปแบบขึ้นมา ซึ่งจะไม่มีการกำหนดไว้ตายตัวว่าต้องมีประชากรมีพื้นที่เท่าไร ขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศที่จะกำหนดโดยยึดหลักว่าการปกครองท้องถิ่นรูปแบบที่จะจัดตั้งขึ้นมาควรมีขีดความสามารถในการให้บริการได้ทั่วถึงและมีคุณภาพได้มาตรฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น

2. เกณฑ์ลักษณะพื้นที่ เช่นเดียวกับจำนวนประชากรถ้าเป็นชุมชนเมืองจะเป็นพื้นที่ที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ มีประชากรอาศัยอยู่เป็นจำนวนมากและหนาแน่น มักจะมีการจัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีการจำแนกแจกแจงสูงและหรือมีการจัดโครงสร้างแบบสองชั้น เช่น ในเขตนครหลวง มักมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่เข้ามารับผิดชอบในภาพรวม และมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับรองลงไปรับผิดชอบเขตพื้นที่ย่อย ๆ สำหรับในพื้นที่ชนบทที่ประชาชนอาศัยอยู่กระจัดกระจาย การจัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะไม่มีความสลับซับซ้อนมากและมักจะมีโครงสร้างแบบชั้นเดียว

3. เกณฑ์รายได้ เป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญ เพราะจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความเป็นอิสระในการปกครองตนเองและความสามารถในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบด้วย ซึ่งรายได้ของท้องถิ่นที่จัดเก็บได้เอง ควรเป็นรายได้หลักของท้องถิ่นและมีจำนวนเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานท้องถิ่นโดยที่พึ่งพิงเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางน้อยที่สุด

4. เจตนารมณ์และความเห็นของประชาชน เป็นเครื่องบ่งบอกถึงความพร้อมในส่วนของประชาชนที่จะมีส่วนร่วมทางการเมืองระดับท้องถิ่นโดยการจัดตั้ง หรือเปลี่ยนแปลงฐานะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรได้รับความเห็นชอบจากประชาชนในท้องถิ่นด้วย ทั้งนี้เป็นไปตามหลักความเป็นอิสระในการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่น

สรุปได้ว่า เกณฑ์การจัดตั้งองค์กรการปกครองท้องถิ่น จะประกอบด้วย เกณฑ์ประชากร เกณฑ์ลักษณะพื้นที่ เกณฑ์รายได้ และเจตนารมณ์ และความเห็นของประชาชน

2.4.5 รูปแบบของการปกครองท้องถิ่นของไทย

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2544, น. 41) ได้กำหนดรูปแบบการปกครองท้องถิ่นไทย ไว้ดังนี้

1. รูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.), เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ครอบคลุมเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละจังหวัด โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ จะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ตลอดทั้งดำเนินการในกิจการที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กไม่สามารถทำได้เพราะกิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างเป็นกิจการที่ต้องการความเป็นเอกภาพและเป็นเรื่องที่เกินขีดความสามารถของหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กจะกระทำได้ในส่วนของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก ก็มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ภายในเขตรับผิดชอบของตนเอง

2. รูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร (กทม.) และเมืองพัทยา ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ากับองค์การบริหารส่วนจังหวัดรวมกับเทศบาล ในขณะที่เมืองพัทยามีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีพื้นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด อำนาจหน้าที่ของเมืองพัทยา จึงเทียบเท่ากับเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนโครงสร้างการจัดชั้นภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยได้มีความพยายามที่จะจัดชั้นให้เป็นระบบ 2 ชั้น (Two Tier) กล่าวคือ การทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับบน (Upper Tier) จัดทำภารกิจในโครงการขนาดใหญ่ครอบคลุมทั้งจังหวัด และภารกิจที่ระดับล่างทำไม่ได้กับหน่วย การปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กในระดับล่าง (Lower Tier) ได้แก่ เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จัดทำภารกิจให้บริการสาธารณะภายในพื้นที่ของตนเอง

2.4.6 ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2547, น. 22) ได้จำแนกลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่าเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายจากส่วนกลาง มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีขอบเขตของการปกครองที่แน่นอนและมีคณะผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างอิสระและมีอำนาจอิสระในด้านการคลัง เช่น การจัดเก็บภาษีและการจัดหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและจัดทำงบประมาณของตนเอง รวมทั้งมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและมีการบริหารงานของตนเอง ไม่ต้องขอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งองค์กรท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นนี้จะมีบุคลากรของตนเองบริหารงานภายในท้องถิ่น เป็นพนักงานของท้องถิ่นที่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณของท้องถิ่นเอง

ปธาน สุวรรณมงคล (2547, น. 4-5) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นดังนี้

1. เป็นนิติบุคคล
2. มีอำนาจหน้าที่เฉพาะ
3. ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง
4. ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง
5. มีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ
6. มีอำนาจในการจัดหารายได้และใช้จ่ายรายได้อย่างอิสระตามสมควร
7. มีการกำกับ ดูแลจากรัฐ

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ มีสถานะเป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่เฉพาะ มีผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ มีอำนาจในการจัดหารายได้และใช้จ่ายรายได้อย่างอิสระตามสมควร และมีการกำกับ ดูแลจากรัฐ

2.4.7 แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

แนวคิดและหลักการกระจายอำนาจ ถือเป็นแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การกระจายอำนาจเป็นหลักการสำคัญยิ่งในการจัดการปกครองระบอบประชาธิปไตยเป็นการลดบทบาทและจำกัดอำนาจของรัฐบาลกลางลงพร้อม ๆ กันกับเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตนเอง อันเป็นรากฐานของการปกครองประเทศในระบอบประชาธิปไตย

2.4.7.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

ลิขิต ธีรเวคิน (2535, น. 9) ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยกล่าวไว้ว่าการกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สรุปได้ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือ ระดับชาติ และโครงสร้างส่วนฐาน คือ ระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรูปแบบการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริงคือรากแก้วเป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

2. การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคมในด้านการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะมีลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นต้องอาศัยโครงสร้างการปกครองตนเองในลักษณะที่มีความเป็นอิสระพอสมควร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539, น. 1-4) ได้ให้ความหมายการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่รัฐมอบอำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือกิจการบางอย่างให้องค์การปกครองหรือสถาบันของรัฐไปกระทำ หรือดำเนินการโดยอยู่ในการควบคุมดูแลของรัฐ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ส่วนกลางโอนหรือกระจายอำนาจปกครองบางส่วนไปให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเอง โดยส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมมิให้ออกนอกเขตที่กฎหมายกำหนดไว้

โกวิทย์ พวงงาม (2546, น. 28-29) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจ (Decentralization) ว่ามี 2 รูปแบบ คือ

1. การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น หรือการกระจายอำนาจตามอาณาเขต หมายถึง การมอบอำนาจไปให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริหารสาธารณะภายในเขตท้องที่แต่ละท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเองพอควร

2. การกระจายอำนาจตามบริการ หรือการกระจายอำนาจทางเทคนิค หมายถึง การโอนกิจการบริการสาธารณะบางกิจการจากรัฐหรือองค์การปกครองส่วนกลางไปให้หน่ายงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำแยกต่างหากและอย่างเป็นอิสระ โดยปกติแล้วจะเป็นกิจการซึ่งการจัดทำต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยีแขนงใดแขนงหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น การสื่อสารวิทยุการกระจายเสียงและโทรทัศน์ การผลิตกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2547, น. 19) กล่าวว่า การกระจายอำนาจปกครองเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการจัดการปกครองประเทศที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้กับองค์กรอื่นนอกจากองค์กรของส่วนกลาง เพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยให้มีความเป็นอิสระ (Autonomies)

ในการดำเนินการและไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของส่วนกลางแต่จะอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล (Tuttle) ของส่วนราชการ

รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2548, น. 42) กล่าวว่า การกระจายอำนาจการปกครองเป็นหลักการใช้อำนาจบริหารที่กำหนดให้รัฐบาลในส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารประเทศมอบอำนาจหรือคืนอำนาจบางประการให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นดำเนินการบริหารกิจการท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้ประชาชนในท้องถิ่นจะจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่นขึ้นมา เพื่อใช้อำนาจดังกล่าวนี้แทนประชาชนและดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของชุมชนท้องถิ่นนั้นอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ถูกแทรกแซงจากรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของรัฐบาลตามความจำเป็น

โกวิทย์ พวงงาม (2550, น. 36) ได้ให้ความหมายการกระจายอำนาจว่า หมายถึง การโอนกิจการบริการสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์การปกครองส่วนกลางไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศ หรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำอย่างเป็นอิสระจากองค์กรปกครองส่วนกลาง

โกวิทย์ พวงงาม (2550, น. 37-38) กล่าวว่า หลักการกระจายอำนาจปกครอง หมายถึง หลักการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์การอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางให้ไปจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีอิสระตามสมควรเป็นการมอบอำนาจให้ทั้งในด้านการเมืองและการบริหาร เป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายท้องถิ่นของตนเองได้

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2551, น. 29) กล่าวถึง การกระจายอำนาจการปกครองว่าเป็นระบบการบริหารการปกครองประเทศที่มีรัฐบาลกลาง หรือรัฐบาลแห่งชาติกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีอำนาจดำเนินการภายในอาณาเขตของตนโดยปราศจากการแทรกแซง การกระจายอำนาจเป็นการโอนอำนาจให้ หรือยกอำนาจให้ (Devolution) เป็นการให้ความรับผิดชอบแก่องค์กรปกครองท้องถิ่นโดยเด็ดขาดส่วนกลางจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกมิได้ เพราะสัมพันธ์ภาพระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่นมิใช่เป็นแบบสายการบังคับบัญชา องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นนิติบุคคลต่างหากแยกจากส่วนกลาง

Herbert (1963, p. 105) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจไว้ว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) แบ่งออกได้ 2 ความหมาย คือ

1. การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Size and boundary) หมายถึง การมอบอำนาจไปให้ท้องถิ่นจัดทำกิจกรรมหรือบริการสาธารณะภายในเขตท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง

2. การกระจายอำนาจตามภารกิจ (Functional) หมายถึง การมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับเทคนิคของงานนั้น เช่น การไฟฟ้า การประปา และองค์การโทรศัพท์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง สภาวะที่หน่วยงานหรือชุมชนระดับล่างสุดมีอำนาจในการตัดสินใจ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้อย่างกว้างขวาง การกระจายอำนาจเป็นสภาวะที่ตรงข้ามกันกับการรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งเป็นสภาวะที่หน่วยงานระดับ

บนสุด หรือองค์การระดับสูงสุดเป็นผู้กำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกเรื่องซึ่งเกิดจากรัฐบาลกลางมอบอำนาจให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไปจัดบริการสาธารณะต่าง ๆ เพื่อประชาชนโดยมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล

2.4.7.2 หลักการกระจายอำนาจปกครอง

1) ลักษณะของหลักการกระจายอำนาจ ไว้ดังนี้ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2551, น. 28)

1.1) มีการแยกหน่วยงานออกไปเป็นองค์การนิติบุคคลอิสระจากองค์การของส่วนกลางยิ่งมีนิติบุคคลแยกออกไปมากขึ้นเท่าใด ก็นับว่ามีการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น นิติบุคคลเหล่านี้เป็นนิติบุคคลในกฎหมายมหาชนที่มีงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเองกับมีความอิสระในการจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องขอรับคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่โดยถูกต้องเท่านั้น

1.2) มีการเลือกตั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่น องค์กรของราชการส่วนท้องถิ่น ย่อมประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากราษฎรในท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน โดยเฉพาะองค์กรสำหรับเป็นที่ประชุมปรึกษากิจการ ทั้งนี้เพื่อให้ราษฎรในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น การเลือกตั้งถือว่าเป็นสาระสำคัญของหลักการกระจายอำนาจทางปกครองพื้นที่ ส่วนการกระจายอำนาจตามกิจการให้แก่องค์การนั้น การเลือกตั้งไม่ถือว่าเป็นหลักสำคัญเหมือนกับการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

1.3) องค์กรตามหลักการกระจายอำนาจมีความอิสระที่จะดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ได้เอง โดยไม่ต้องรับคำสั่ง หรืออยู่ใต้บังคับบัญชาตามลำดับของราชการบริหารส่วนกลาง มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการและดำเนินกิจการได้ด้วยงบประมาณและด้วยเจ้าหน้าที่ของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลางถ้าองค์การใดไม่มีความอิสระเช่นว่านี้ หรือมีแต่เพียงหน้าที่เสนอข้อแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ราชการบริหารส่วนกลาง หรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคเท่านั้น ก็ไม่ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจปกครองอย่างแท้จริง

2) หลักการกระจายอำนาจ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558, น. 12-13)

2.1) มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจปกครองนั้น จะต้องมีองค์กรเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

2.2) มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติงานความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจเพราะหากองค์การนั้น ไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์การเช่นนี้ก็จะมีลักษณะไม่ผิดไปจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่ประจำอยู่ในภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่ประจำอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอในการกำหนดนโยบาย หรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้แต่ก็มีข้อสังเกตว่า มีอำนาจอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีพอสมควรไม่มากจนเกินไปทำให้เกิดการกระทบกระเทือนต่อเอกภาพและอธิปไตยของประเทศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

การปกครองท้องถิ่นมิใช่สถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยเป็นของตนเอง หากแต่ว่ามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้และให้มีองค์การที่จำเป็นสำหรับทำหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหารกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ

2.3) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งผู้บริหาร และผู้ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นของประชาชนนั้น อาจจะทำได้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น เฉพาะการไปใช้สิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือถึงกับเข้ารับสมัครเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชน เพื่อมีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองท้องถิ่นด้วยตนเองก็อาจจะทำได้

2.4) มีงบประมาณเป็นของตนเององค์กรปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเอง รวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้นด้วยการทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจการจัดเก็บ หรือบริหารรายได้ด้วยตนเองนั้น เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งหมดตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดเก็บรายได้ การบริหาร และการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3) ลักษณะของหลักการกระจายอำนาจปกครอง ประกอบด้วย 3 ประการ คือ (โกวิทย์ พวงงาม, 2550, น. 71)

3.1) มีการแยกร่างหน่วยงานออกไปเป็นองค์การนิติบุคคลอิสระจากองค์การของราชการบริหารส่วนกลาง ยิ่งมีนิติบุคคลแยกออกไปมากเท่าใด ก็นับว่ามีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่านั้น นิติบุคคลเหล่านี้เป็นนิติบุคคลในกฎหมายมหาชนที่มีงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเองกับมีความอิสระในการจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ต้องขอรับคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลางราชการบริหารส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่โดยถูกต้องเท่านั้น

3.2) มีการเลือกตั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่น องค์กรของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ย่อมประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากราษฎรในท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน โดยเฉพาะองค์กรสำหรับเป็นที่ประชุมปรึกษากิจการ ทั้งนี้เพื่อให้ราษฎรในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนในการปกครองท้องถิ่น ถ้าไม่มีการเลือกตั้งเลยไม่นับว่ามีการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง การเลือกตั้งถือว่าเป็นสาระสำคัญของหลักการกระจายอำนาจปกครองทางพื้นที่ส่วนการกระจายอำนาจตามกิจการให้แก่องค์การนั้น การเลือกตั้ง ไม่ถือว่าเป็นหลักสำคัญเหมือนกับการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

3.3) องค์การตามหลักการกระจายอำนาจมีความอิสระที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้เอง โดยไม่ต้องรับคำสั่ง หรืออยู่ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของราชการบริหารส่วนกลาง มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการและดำเนินกิจการได้ด้วยงบประมาณ และด้วยเจ้าหน้าที่ของตนเองซึ่งไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง ถ้าองค์การใดไม่มีความอิสระเช่นนี้ หรือมีแต่เพียงหน้าที่เสนอแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ราชการบริหารส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคเท่านั้น ก็ไม่ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจปกครองอย่างแท้จริง

กรมการปกครอง (2539, น. 25) ได้ชี้ให้เห็นว่าหลักการกระจายอำนาจมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจปกครองนั้นจะต้องมีองค์กรเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ ก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

2. มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติงาน ความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจ เพราะหากองค์การนั้นไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์การเช่นนี้ก็จะมีลักษณะไม่ผิดไปจากหน่วยงานการปกครองส่วนท้องภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่ประจำอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้แต่ก็มีข้อสังเกตว่ามีอำนาจอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีพอสมควรไม่มากจนเกินไปจนทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อเอกภาพและอธิปไตยของประเทศหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการปกครองท้องถิ่นมิใช่สถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยเป็นของตนเอง หากแต่ว่ามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้และให้มีองค์การที่จำเป็นสำหรับทำหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหารกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ

3. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นของประชาชนนั้น อาจจะทำได้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่นเฉพาะการไปใช้สิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือถึงกับเข้ารับสมัครเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชนเพื่อมีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองท้องถิ่นด้วยตนเองก็อาจจะทำได้

4. มีงบประมาณของตนเอง องค์กรปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองรวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงานงบประมาณที่ได้มานั้นด้วยการทำให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีอำนาจการจัดเก็บหรือบริหารรายได้ด้วยตนเองนั้น เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นทั้งหมดตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดเก็บรายได้การบริหารและการบริหารประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

สรุปได้ว่า หลักการกระจายอำนาจมีความเป็นอิสระที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้เอง มีความเป็นนิติบุคคล มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติงาน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งผู้บริหาร และผู้ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นของประชาชน มีงบประมาณเป็นของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเอง รวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้นด้วย

2.4.7.3 ประเภทของหลักการกระจายอำนาจ

1) การจัดการปกครองตามหลักการกระจายอำนาจนั้น อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ (โกวิทย์ พวงงาม, 2550, น. 72)

1.1) การกระจายอำนาจทางพื้นที่ หรือที่เรียกว่าการกระจายอำนาจทางเขตแดน (Deccan Realization Territorial) คือ การที่รัฐมอบอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Collectivities Local) จัดทำ ทั้งนี้การจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมายจะถูกจำกัดขอบเขตโดยพื้นที่ หรืออาณาเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ การจัดระเบียบราชการบริหารลักษณะนี้ เรียกว่า “การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น”

1.2) การกระจายอำนาจทางบริการ หรือที่เรียกว่า การกระจายอำนาจทางเทคนิค (Decentralization Par Service Our Technique) คือ การที่รัฐมอบอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะในบางเรื่องบางอย่างให้แก่องค์กรของรัฐ (State Organs) ที่จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะเป็นผู้จัดทำการกระจายอำนาจทางบริการนี้ มิใช่เป็นการกระจายอำนาจปกครองแต่เป็นการ “มอบ” ให้องค์การของรัฐไปจัดทำบริการสาธารณะ โดยแยกออกมาเป็นนิติบุคลต่างหากจากรัฐ มีทรัพย์สินของตนเองและมีผู้บริหารของตนเอง โดยนิติบุคคลกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เช่นกัน ซึ่งมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน

2) การกระจายอำนาจ 2 กรณี คือ (ประทาน คงฤทธิศึกษากร, 2542, น. 5)

2.1) การกระจายอำนาจตามอาณาเขต หมายถึง การกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองตามพื้นที่ในแต่ละท้องที่ เช่น การกระจายอำนาจให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือเทศบาล เป็นต้น

2.2) การกระจายอำนาจตามกิจการ หมายถึง การกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองตามลักษณะเฉพาะกิจกรรม หรือแต่ละหน้าที่เพื่อให้มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานตามความเหมาะสมของลักษณะงานนั้น ๆ เช่น การกระจายอำนาจไปให้การประปา การไฟฟ้า หรือการโทรศัพท์ เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจปกครอง สามารถจำแนกได้ 2 แบบ คือ (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2547, น. 19-20)

3.1) การกระจายอำนาจทางพื้นที่ หรืออีกนัยหนึ่งที่เรียกกันว่าการกระจายอำนาจทางเขตแดน มีที่มาจากแนวคิดทางการเมือง ซึ่งเน้นความสำคัญของการเลือกตั้งโดยเห็นว่าหากเจ้าหน้าที่ที่ทำการบริหาร หรือปกครองท้องถิ่นได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลางก็จะเป็นการปกครองแบบรวมอำนาจมิใช่การกระจายอำนาจ ดังนั้นการกระจายอำนาจทางพื้นที่ จึงต้องมีการจัดตั้งองค์กรปกครองทางเขตแดน เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเลือกตั้งผู้บริหาร มีเจ้าหน้าที่ ท้องถิ่นเป็นอิสระจากส่วนกลาง ไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของส่วนกลาง แต่จะอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็จะจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง และมีงบประมาณของตนเพื่อใช้ในการจัดทำกิจกรรมเหล่านั้น

3.2) การกระจายอำนาจทางกิจการ หรืออีกนัยหนึ่งที่เรียกกันว่า การกระจายอำนาจทางบริการเป็นวิธีการกระจายอำนาจ โดยมอบบริการสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่องค์การซึ่งมิได้อยู่ในสังกัดของส่วนกลางรับไปจัดทำด้วยเงินทุนและเจ้าหน้าที่ขององค์การนั่นเอง บริการสาธารณะที่มาจัดทำนั้น อาจเป็นบริการสาธารณะทางเศรษฐกิจ สังคม กีฬา หรือวัฒนธรรม มีการกระจายอำนาจทางกิจการนี้ ไม่ใช่การกระจายอำนาจปกครอง แต่เป็นการ “มอบ” ให้องค์การของรัฐบาลไปจัดทำบริการ

สาธารณะ โดยแยกออกมาเป็นนิติบุคคลต่างหากจากรัฐ มีทรัพย์สินของตนเองและมีผู้บริหารของตนเอง โดยนิติบุคคลกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของรัฐเช่นกัน

2.4.7.4 ข้อดีและข้อเสียของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

โกวิทย์ พวงงาม (2550, น. 73-74) ได้กล่าวสรุป ข้อดีและข้อเสียของหลักการกระจายอำนาจปกครอง ดังนี้

1. ข้อดีของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

1.1 ทำให้มีการสนองความต้องการเฉพาะท้องถิ่นดีขึ้น บริการสาธารณะบางอย่างที่ไม่เกี่ยวกับส่วนได้เสียของประเทศเป็นส่วนรวม แต่เกี่ยวกับส่วนได้เสียเฉพาะท้องถิ่น เช่น การสุขาภิบาล การทำถนนภายในเขตท้องถิ่น ถ้าได้มอบให้องค์การส่วนท้องถิ่นจัดทำเองก็จะเป็นผลดีกว่าที่ราชการบริหารส่วนกลางจะจัดทำเสียเองทั้งหมด เพราะราษฎรในแต่ละท้องถิ่นย่อมรู้ความต้องการของตนดีว่าตนต้องการอะไรมากที่สุด นอกจากนี้กิจการอันเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของท้องถิ่นแต่ละแห่งนั้นย่อมไม่อาจที่จะวางระเบียบปฏิบัติเหมือนกันหมดทั้งประเทศได้ เพราะสภาพความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่นและสภาพของภูมิประเทศย่อมแตกต่างกันถ้าให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำเองก็จะได้ผลตรงกับสภาพความจำเป็นดีขึ้น

1.2 เป็นการแบ่งเบาภาระของราชการบริหารส่วนกลางในกิจการอันเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยเฉพาะไปได้มากในปัจจุบันนี้ราชการบริหารส่วนกลางของประเทศต่าง ๆ มีภาระหนักอยู่แล้ว ถ้าไม่ตัดกิจการเฉพาะท้องถิ่นอันเป็นกิจการเล็ก ๆ น้อย ๆ ออกไปจากหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลางแล้ว ราชการบริหารส่วนกลางก็จะมีงานล้นมืออีก และทำไม่ได้ทั่วถึงทุกท้องถิ่นพร้อม ๆ กัน ฉะนั้นเมื่อมีการกระจายอำนาจปกครองและมอบกิจการบางอย่างให้องค์การส่วนท้องถิ่นรับไปทำเอง จึงเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของราชการบริหารส่วนกลาง ทำให้สามารถจัดทำกิจการใหญ่เกี่ยวกับส่วนรวมได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การกระจายอำนาจปกครองยังทำให้กิจการสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็ว เพราะเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจวินิจฉัย และดำเนินการได้เอง ไม่ต้องเสนอขอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง

1.3 การเลือกตั้งเจ้าหน้าที่จากราษฎรในท้องถิ่นนั้นเอง ทำให้ผู้ได้รับเลือกตั้งมีความสนใจในการปกครองท้องถิ่นและได้เรียนรู้วิธีการปกครองดีขึ้น เพราะการกระจายอำนาจปกครองนั้นเป็นการมอบอำนาจให้ราษฎรในท้องถิ่นปกครองตนเอง เป็นวิธีการที่ให้เสรีภาพในการปกครองแก่ราษฎร และทำให้ราษฎรเกิดมีความรับผิดชอบในกิจการของท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศที่ปกครองตามระบอบประชาธิปไตย เพราะเท่ากับเป็นการฝึกราษฎรในท้องถิ่นให้รู้จักปกครองตนเอง อันเป็นผลให้รู้จักปกครองประเทศในขั้นต่อไป

2. ข้อเสียของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

2.1 ถ้ากระจายอำนาจมากเกินไป อาจจะเป็นอันตรายต่อเอกภาพในการปกครองประเทศได้ กล่าวคือ การกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่นนั้น ถ้าขยายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นมากเกินไป อาจเป็นการทำลายเอกภาพในการปกครองและความมั่นคงของประเทศได้ เพราะทำให้เกิดการแก่งแย่งแข่งดีระหว่างท้องถิ่นต่าง ๆ และไม่มีการประสานงานกันเพียงพอทำให้เกิดความแตกแยกในการปกครองท้องถิ่นต่าง ๆ ฉะนั้น จึงต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด โดยราชการบริหารส่วนกลางเพื่อรักษาเอกภาพในการปกครองประเทศไว้เป็นส่วนร่วม

2.2 ทำให้ราษฎรในท้องถิ่นเห็นประโยชน์ของท้องถิ่นของตนสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ ทั้งนี้ เพราะว่าเมื่อราษฎรมีส่วนในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น ก็มุ่งแต่จะทำประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่นของตนฝ่ายเดียว จนกระทั่งบางครั้งมิได้นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

2.3 เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น อาจใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่สมควรได้ ทั้งนี้เพราะว่าการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่น ย่อมต้องมีการเลือกตั้ง จึงทำให้เกิดการถือพรรค ถือพวก ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งที่อยู่ในพรรคใด ก็มุ่งที่จะทำประโยชน์ให้แก่พรรคของตนยิ่งกว่าที่จะมุ่งทำประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่นเป็นส่วนรวม

2.4 การจัดระเบียบการปกครองตามหลักการกระจายอำนาจย่อมสิ้นเปลืองมากกว่าการจัดระเบียบการปกครองตามหลักการรวมอำนาจ ทั้งนี้เพราะจะต้องมีการแยกงบประมาณของท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นออกเป็นส่วน ๆ ไป จะต้องมีเจ้าหน้าที่มีเครื่องมือใช้ โดยเฉพาะไม่อาจใช้หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันได้เหมือนกับการปกครองแบบรวมอำนาจ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของท้องถิ่นมักจะชอบเพิ่มรายจ่ายอยู่เสมอ ๆ โดยใช้จ่ายอย่างไม่คุ้มค่า และบางครั้งก็จ่ายไปในกิจการที่ไม่สมควร ด้วยเหตุนี้การปกครองตามวิธีการการกระจายอำนาจ จึงเป็นการสิ้นเปลืองมากกว่าการรวมอำนาจ

2.4.7.5 เงื่อนไขการกระจายอำนาจ

ทฤษฎีการกระจายอำนาจในทางการเมือง การบริหาร การพัฒนา และทางเศรษฐศาสตร์มีเงื่อนไขและสมมติฐานที่มักจะไม่ค่อยได้กล่าวถึงกันมากนัก มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่ควรพิจารณาในการกระจายอำนาจ ไว้ดังนี้

จรัส สุวรรณมาลา (2538, น. 12–15) ได้ให้เงื่อนไขที่ควรพิจารณาในการกระจายอำนาจไว้เป็นประเด็นใหญ่ ๆ 3 ประเด็น คือ

1. สภาวะของชุมชน เงื่อนไขประการแรกของการกระจายอำนาจทางการเมืองสู่ชุมชนระดับล่าง คือ การมีอยู่ของชุมชนซึ่งเป็นหน่วยที่จะรับการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีชุมชนที่เข้มแข็ง มีความต้องการปกครองตนเองยิ่งถ้ามีชุมชนที่มีศักยภาพทางการเงินการคลัง มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มีวัฒนธรรมที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเห็นประโยชน์ของชุมชนส่วนรวมและมีวัฒนธรรมประชาธิปไตยด้วยแล้ว โอกาสที่การกระจายอำนาจจะประสบความสำเร็จก็สูง ในทางตรงกันข้ามถ้าในพื้นที่หนึ่งมีคนอยู่รวมกันหนาแน่น แต่ไม่มีความเป็นชุมชน คือ ต่างคนต่างอยู่ไม่สนใจที่จะดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์ร่วมกัน ไม่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่มีผู้นำชุมชน หรือมีวัฒนธรรมแบบเจ้าพ่อ ลูกน้อง แบ่งเป็นกลุ่มเป็นพวกฯลฯ ถึงจะมีการออกกฎหมายจัดตั้งพื้นที่นั้นให้เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขึ้นมาได้การกระจายอำนาจในสถานการณ์เช่นนี้ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

2. สภาวะขององค์การ องค์การต่าง ๆ มีสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่แตกต่างกัน องค์การที่มีสภาวะแวดล้อมภายนอก (ผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี ปัจจัยการผลิตฯลฯ) เปลี่ยนแปลงรวดเร็วตลอดเวลา หรือในกรณีที่องค์การเน้นกลยุทธ์เพื่อการขยายตัวต้องการส่งเสริมความคิดริเริ่ม ต้องการสร้างงานใหม่ หรือต้องการทดลองวิธีการใหม่ ในกรณีเช่นนี้การกระจายอำนาจจะสมประโยชน์ตามหลักการที่กล่าวข้างต้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์การมีสภาวะแวดล้อมที่คงที่เน้นวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ต้องการรักษาสถานภาพเดิม ๆ ไว้ ไม่ส่งเสริมการขยายตัว หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ

การทำงาน หรือองค์การที่กำลังใช้กลยุทธ์เพื่อลดขนาดการดำเนินงาน (Cut-Back Strategies) หรือต้องการยุบเลิกองค์กร ในกรณีหลังนี้การรวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจอาจมีความเหมาะสมมากกว่าการกระจายอำนาจ สภาวะของผู้บริหารในหน่วยงานระดับล่างเป็นเงื่อนไขอีกประการหนึ่ง ทฤษฎีการกระจายอำนาจด้านการบริหารนั้นมีข้อสมมติฐานพื้นฐานว่าเมื่อหน่วยงานระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารหน่วยงานระดับล่างจะต้องใช้ดุลยพินิจ (Discretion) หรืออำนาจนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนั้น ผู้บริหารระดับล่างอาจตัดสินใจผิดพลาดด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือเพราะความด้อยประสิทธิภาพของผู้บริหารเอง หรืออาจมีแรงจูงใจที่จะใช้ดุลยพินิจหรืออำนาจเพื่อตนเองเพื่อพวกพ้อง หรือเพื่อเหตุผลอื่นใดก็ตาม ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผลดีเสมอไปดังทฤษฎีที่กล่าวถึงก็ได้ วัฒนธรรมขององค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง องค์การที่ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่ “ลูกค้า” หรือผู้ใช้บริการและพนักงานระดับล่างสุดขึ้นมาจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย เปิดเผย โปร่งใส ย่อมเกื้อกูลสนับสนุนให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จได้สูง ในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจให้องค์กรที่มีวัฒนธรรมเผด็จการ การบริหารงานแบบปิดตัวเอง หรือผู้คนในและนอกองค์การมีท่าทีเมินเฉยต่อกันและกันไม่สนใจองค์การย่อมไม่สมประโยชน์ตามที่กล่าวไว้แต่อย่างใด ศักยภาพของบุคลากรในองค์การระดับล่างเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง หากมีความพร้อมมีศักยภาพสูง มีความกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง เมื่อได้รับโอกาสในการตัดสินใจโดยอิสระก็จะแสดงความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้ ในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจให้องค์การที่มีพนักงานด้อยคุณภาพย่อมไม่อาจคาดหวังที่จะเห็นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานได้มากนัก

3. ลักษณะกิจกรรม โดยทั่วไปกิจกรรมแต่ละประเภทมีขนาดการดำเนินการที่ประหยัด (Economy of Scale) แตกต่างกันออกไป กิจกรรมบางประเภทสามารถดำเนินการขนาดเล็กแต่ประหยัดได้เพราะมีโครงสร้างต้นทุนคงที่ (Fix Costs) ในสัดส่วนที่น้อยและมีต้นทุนแปรผัน (Variable Costs) ในอัตราที่สูง กิจกรรมประเภทนี้สามารถกระจายอำนาจให้หน่วยงานระดับล่าง ดำเนินการได้ตามสภาพของหน่วยงานและชุมชนในทางตรงกันข้ามกิจกรรมบางประเภทที่มีโครงสร้างต้นทุนคงที่สูงมากในขณะที่ต้นทุนแปรผันค่อนข้างต่ำ ในกรณีนี้ควรจะดำเนินการในขนาดที่ใหญ่จึงจะสามารถประหยัดต้นทุน การดำเนินการในกิจกรรมประเภทหลังนี้ ควรดำเนินการแบบรวมศูนย์เพื่อประหยัดต้นทุน การกระจายกิจกรรมให้แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละชุมชนดำเนินการกันเองโดยลำพัง นอกจากจะไม่ช่วยให้ประหยัดแล้วยังอาจมีความสิ้นเปลืองอย่างมากอีกด้วย

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจจะบรรลุเป้าหมายตามทฤษฎีได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 3 ประการ คือ สภาวะของชุมชน สภาวะขององค์การ และลักษณะของกิจกรรม ซึ่งทั้ง 3 สภาวะดังกล่าวจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.4.7.6 ความสำคัญของการกระจายอำนาจ

ลิขิต ธีรเวคิน (2535, น. 3) ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยกล่าวไว้ว่าการกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สรุปได้ดังนี้

1. การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตย ต้องประกอบด้วย โครงสร้างส่วนบน คือ ระดับชาติและโครงสร้างส่วนฐาน

คือ ระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรูปแบบของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง คือ รากแก้ว เป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย

2. การกระจายอำนาจ มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและสังคมในด้านการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งลักษณะที่มีความอิสระพอสมควรซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจมีความสำคัญ คือ เป็นการให้โอกาสแก่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีผลต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศอีกด้วย

2.4.7.7 องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

ลิขิต ธีรเวคิน (2535, น. 8-10) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

1. มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจการปกครองนั้น จะต้องมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากนี้ ก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน องค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

2. มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจการปกครอง เพราะหากองค์การนั้นไม่มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์การเช่นนี้ก็จะมีลักษณะไม่ผิดไปจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาค ซึ่งมีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางที่ประจำอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ องค์กรปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอสมควรในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่มีข้อน่าสังเกตว่าอำนาจอิสระขององค์การปกครองท้องถิ่นนั้นจะต้องมีพอสมควรไม่มากจนเกินไปจนทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อเอกภาพและอธิปไตย (Unity and Sovereignty) ของประเทศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งองค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่เป็นสถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยเป็นของตนเอง หากแต่ว่ามีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้และให้มีองค์การที่จำเป็นสำหรับทำหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหารกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ของตนเองเท่านั้น

3. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นของประชาชนนั้น อาจจะทำได้หลายระดับแล้วแต่ความสามารถและความสนใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น เฉพาะการไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งตัวแทนของตนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่านั้นถึงกับสมัครเข้ารับการเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชนเพื่อให้ได้มีโอกาสเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยตนเองก็อาจจะทำได้

4. มีงบประมาณของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเอง รวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงานงบประมาณที่ได้มานั้นด้วยตนเอง การให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดเก็บและบริหารรายได้ด้วยตนเองนี้เป็นการมอบอำนาจ

การตัดสินใจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดเก็บรายได้ การบริหารและการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

นอกจากองค์ประกอบ ทั้ง 4 ประการ ของหลักการกระจายอำนาจตามที่กล่าวมานี้ หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ประการ และปฏิบัติงานโดยปราศจากการถูกควบคุมหรือแทรกแซงจากหน่วยงานในระดับสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคแล้ว ย่อมจะเป็นหน่วยงานส่วนท้องถิ่นที่มีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อท้องที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับส่วนประกอบอื่น ๆ อีกด้วย

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ มีปัจจัยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีความเป็นนิติบุคคล การมีอำนาจอิสระในการบริหารงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และมีงบประมาณเป็นของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง

2.4.8 การปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานการบริหารราชการตามหลักการกระจายอำนาจการปกครองโดยมีรัฐบาลเป็นผู้กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารราชการในการจัดทำบริการสาธารณะมีผู้บริหารและสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้โดยมีหน่วยงานของรัฐบาลในระดับจังหวัดและในระดับอำเภอทำหน้าที่ เป็นหน่วยกำกับ ดูแลการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกทางหนึ่ง

2.4.8.1 ความหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรัฐบาลให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจไปให้หน่วยปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและชุมชน โดยมีองค์กรผู้รับผิดชอบมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจมีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงานแยกออกจากราชการส่วนภูมิภาคแต่องค์กรปกครองท้องถิ่น ก็มิได้มีอธิปไตยในตัวเองยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลกลาง การปกครองท้องถิ่นมีหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากที่สุด

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546, น. 49) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์กรปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการยกฐานะมาจากสภาตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่ วันที่ 2 มีนาคม 2538

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550, น. 67) ได้ให้คำนิยามขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ว่า หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ที่สภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ย สามารถจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วยและให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล

โกวิทย์ พวงงาม (2552, น. 254) กล่าวว่า อบต. (องค์การบริหารส่วนตำบล) หมายถึง หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้น

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้ประชาชนในชนบทได้มีโอกาสในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่ต้องการกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่นมากขึ้น โดยที่ราชการส่วนกลางกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและชุมชน โดยมีองค์กรผู้รับผิดชอบมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจ มีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงานแยกออกจากราชการส่วนภูมิภาค

2.4.8.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรปกครองท้องถิ่นตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 หมวด 9 มาตรา 285 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจาการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม (2552, น. 255) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีโครงสร้างคล้ายกับเทศบาลที่มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (2562, น. 152-153) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนเขตเลือกตั้งละหนึ่งคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละเขตเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ให้ถือเขตหมู่บ้านเป็นเขต เลือกตั้งเว้นแต่หมู่บ้านใดมีราษฎรตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ไม่ถึงยี่สิบห้าคน ให้รวมหมู่บ้านนั้นกับหมู่บ้านที่มีพื้นที่ติดต่อกันและเมื่อรวมกันแล้วจะมีราษฎรถึงยี่สิบห้าคนเป็นเขตเลือกตั้งเดียวกันการนับจำนวนราษฎรดังกล่าวให้นับ ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีที่มีการเลือกตั้ง ซึ่งอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละสี่ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้งสำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนโดยให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่ง นับตั้งแต่วันเลือกตั้งและมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้งและนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกินสองคนและแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล มีสภาตำบลเป็นอยู่ในระดับสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวันโดยมีปลัด อบต. และรองปลัด อบต. เป็นหัวหน้างานบริหาร และมีหัวหน้าสำนักปลัด ควบคุม ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ อบต. แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่

2.4.8.3 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในตำบล โดยวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550, น. 82-85) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (ตามมาตรา 66) ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 และหน้าที่อาจทำตามมาตร 68 ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไข เพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (ตามมาตรา 66)
2. หน้าที่ต้องทำ (ตามมาตรา 67) ดังนี้
   - 2.1 จัดให้มีการบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
   - 2.2 รักษาความสะอาดของท้องถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้ง กำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
   - 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
   - 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
   - 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
   - 2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
   - 2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
   - 2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
   - 2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร
3. หน้าที่ที่อาจจัดทำกิจการ (ตามมาตรา 68) ดังนี้
   - 3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และเพื่อการเกษตร
   - 3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
   - 3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
   - 3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
   - 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจกิจการสหกรณ์
   - 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
   - 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
   - 3.8 การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
   - 3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

3.12 การท่องเที่ยว

3.13 การผังเมือง

4. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 66 มาตรา 67 และมาตรา 68 นั้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์กร หรือหน่วยงานของรัฐในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบลแต่ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าว ให้กระทรวง ทบวง กรม องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐนำความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบลไปประกอบพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (ตามมาตรา 69)

5. การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล จัดทำงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (ตามมาตรา 69/1)

6. เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีสิทธิได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารทางราชการ ในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของราชการตำบล เว้นแต่ข้อมูลหรือข่าวสารที่ทางราชการถือเป็นความลับเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ (ตามมาตรา 70)

7. องค์การบริหารส่วนตำบล อาจออกข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อใช้บังคับในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบลออกข้อบัญญัติหรือให้มีอำนาจออกข้อบัญญัติ ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกินหนึ่งพันบาท เว้นแต่มีกฎหมายบัญญัติไว้อย่างอื่น (ตามมาตรา 71)

8. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายการนั้น และเพื่อประโยชน์แก่กิจการองค์การบริหารส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลอาจให้ข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หน่วยการบริหารส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราวได้ โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม (ตามมาตรา 72)

9. องค์การบริหารส่วนตำบล อาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่นเพื่อกระทำกิจการร่วมกันได้ ทั้งนี้เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่หน้าที่ของตน (ตามมาตรา 73)

นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 แล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองในส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2550, น. 159-160)

ในด้านกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะในมาตรา 16 ซึ่งกำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการระบบสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และกาส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28. การควบคุมอาคาร

29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันรักษา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ โดยมีอิสระหน้าที่ในการปกครอง มีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครองในการบริหาร การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและการคลัง มีอำนาจของตนเอง โดยเฉพาะแต่ต้องไม่มากเกินไปจนเกิดความเสียหาย มีรายได้เป็นของตนเองและอาจได้รับรายได้ที่อุดหนุนมาจากรัฐบาลกลาง องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมภายใต้กฎของกระทรวงมหาดไทยโดยต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ให้มากที่สุด ควบคุมกิจกรรมงานทุกอย่างภายใต้กฎระเบียบของกฎหมาย

2.4.8.4 ด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550, น. 87-79) กล่าวว่า อำนาจตามพระราชบัญญัติ สภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

1.2 สั่งอนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.5 รักษาการให้เป็นไปตามที่ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

2.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติรายจ่ายเพิ่มเติม

2.3 ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้
   3.1 รายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
   3.2 รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล
   3.3 รายได้จากกิจการเกี่ยวกับพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
   3.4 ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับตามที่กฎหมายกำหนดไว้
   3.5 เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้
   3.6 รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้
   3.7 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
   3.8 รายได้อื่นที่จะมีกฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้
   4.1 เงินเดือน
   4.2 ค่าจ้าง
   4.3 เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ
   4.4 ค่าใช้สอย
   4.5 ค่าวัสดุ
   4.6 ค่าครุภัณฑ์
   4.7 ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่น ๆ
   4.8 ค่าสาธารณูปโภค
   4.9 เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
   4.10 รายจ่ายอื่นตามใดตามข้อผูกพัน หรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากการกระจายอำนาจเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง มีรายได้เป็นของตนเอง และรายได้จากที่รัฐบาลกลางอุดหนุนมาให้ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะโดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์การที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างดีที่สุด

2.4.9 การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

2.4.9.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในรูปแบบที่รู้จักกันอยู่ในปัจจุบันเริ่มเป็นที่รู้จักกันเป็นครั้งแรกในรัชสมัยรัชกาลที่ 5 โดยพระองค์ท่านได้ทรงปฏิรูปการปกครอง ใน พ.ศ 2435 เพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติไทย ในขณะนั้น 2 ประการ คือ ประการแรกปัญหาความเป็นเอกภาพของชาติ (National Identity) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นเอกราชและความมั่นคงของชาติไทย เพราะว่าการปกครองของไทยก่อนหน้านั้นยังคงยึดแนวคิดและรูปแบบการปกครองที่เคยใช้กันมาแต่สมัยอยุธยาที่แบ่งการปกครองเป็นแบบราชธานี หัวเมืองชั้นในและหัวเมืองชั้นนอก ซึ่งเป็นส่วนประกอบ

ครองของไทยโดยแท้จริงกับเมืองประเทศราชกับรัชกาลที่ 2 ปัญหาเกี่ยวกับความล้าหลังของการปกครองประเทศและความเป็นอยู่ของราษฎรที่ลำบากยากแค้น มีวิธีการทำมาหากินและมีสภาพความเป็นอยู่ที่ล้าสมัยของประชาชน เพราะรัฐบาลขาดความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่เกี่ยวกับการจัดการปกครองประเทศ ทำให้การบริหารราชการด้อยประสิทธิภาพไม่สามารถจะพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับนานาอารยประเทศได้ เพราะฉะนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา ทั้ง 2 ประการ ดังกล่าวรัชกาลที่ 5 ได้จัดรูปแบบการปกครองใหม่ โดยทรงแบ่งการปกครองประเทศเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การปกครอง ส่วนกลาง การปกครองส่วนภูมิภาค และการปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่ทราบกันโดยทั่วไป (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2548, น. 114-151)

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง การจัดตั้งเทศบาลได้ทำทั่ว ทั้งราชอาณาจักรแต่จัดตั้งขึ้นเป็นแห่ง ๆ ไปตามแต่รัฐบาลจะเห็นสมควรยกฐานะท้องถิ่นขึ้นเป็นเทศบาลโดยการตราพระราชกฤษฎีกายกฐานะท้องถิ่นขึ้นเป็นเทศบาลเป็นแห่ง ๆ ไปในปัจจุบันเทศบาล มี 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร แต่การที่รัฐบาลจะยุบฐานท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลประเภทใดนั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบทางด้านจำนวนประชากรในท้องถิ่นนั้น ๆ ความเจริญทางเศรษฐกิจหรือรายได้ของท้องถิ่นและการพัฒนาความเจริญภายในท้องถิ่นในการยกฐานะของท้องถิ่นเป็นเทศบาลนั้น พระราชกิจฎีกาการจัดตั้งเทศบาลจะระบุชื่อและเขตเทศบาลนั้นไว้ด้วยสำหรับการจัดตั้งเทศบาลนั้นจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของเทศบาลแต่ละประเภทตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล

2.4.9.2 ประเภทของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มีเทศบาล 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร แต่ละประเภท มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้ (ประยูร กาญจนดุล. 2545, น. 30-31)

1) เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งพระราชกิจฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลตามดุลพินิจของรัฐบาลโดยกฎหมายมิได้กำหนดไว้ว่าจะต้องมีจำนวนราษฎรและรายได้ของท้องถิ่นเป็นเท่าใด ดังนั้นท้องถิ่นใดที่รัฐบาลเห็นสมควรจะยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลก็สามารถกระทำได้ตามความเหมาะสม

2) เทศบาลเมือง มี 2 ชนิด ได้แก่

2.1) ท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง แม้ว่าในปัจจุบันศาลากลางของบางจังหวัดอาจย้ายออกไปนอกเขตชุมชนเมืองไปตั้งในบริเวณศูนย์ราชการก็ตามบริเวณที่ตั้งของศาลากลางใหม่นั้นจะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลไม่ได้แต่อาจตั้งเป็นเทศบาลนครได้ถ้ามีประชากรรายได้ท้องถิ่นและการพัฒนาความเจริญภายในท้องถิ่นเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดของเทศบาลนคร

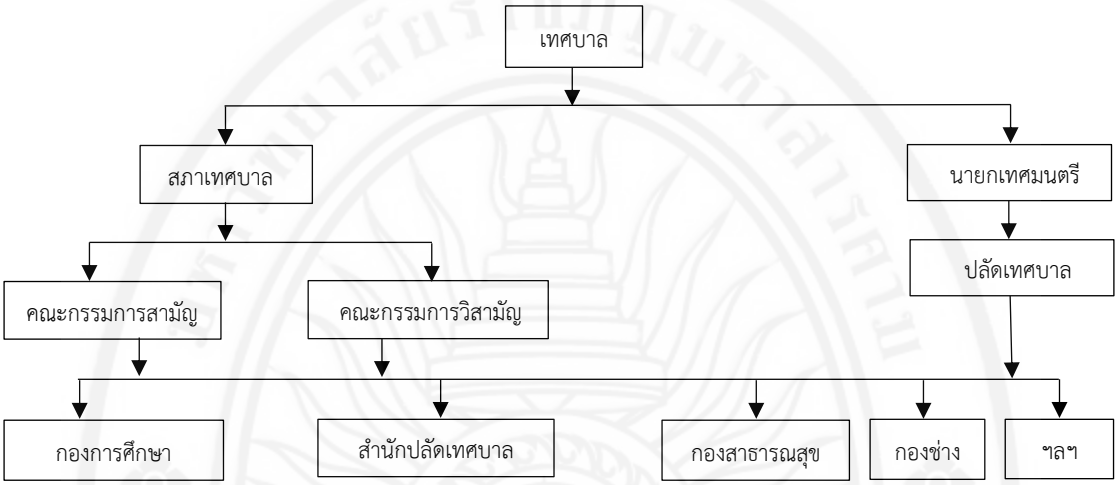
2.2) ท้องถิ่นชุมชน ท้องถิ่นชุมชนใดก็ตามที่มีราษฎรตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป มีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมืองตามกฎหมายเทศบาลกำหนดไว้ รัฐบาลก็สามารถจัดตั้งเทศบาลเมืองได้โดยตราพระราชกิจฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมือง ซึ่งจะระบุชื่อและเขตเทศบาลของท้องถิ่นนั้น ๆ ไว้ด้วยเสมอ

3) เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นที่ชุมชนโดยมีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป รวมทั้งมีรายได้พอสมควรแก่การปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนครตามที่กฎหมายกำหนดไว้ได้การจัดตั้ง

ชุมชนใดเป็นเทศบาลนครได้นั้นกฎหมายกำหนดแล้ว ยังจะต้องตราพระราชกิจฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครโดยระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วยเสมอ

2.4.9.3 โครงสร้างของเทศบาล

เทศบาลทุกประเภทจะมีโครงสร้างองค์การเป็นทางการมีลักษณะ ดังนี้ การจัดระเบียบบริหารราชการของเทศบาลใหม่ ขณะนี้จะยึดตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ 2496 และฉบับที่แก้ไขเพิ่ม 12 ฉบับปัจจุบัน ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ. ศ. 2546 โดยเทศบาลมีโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างเทศบาลตาม พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ 2546

โครงสร้างเทศบาล มี 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ สภาเทศบาลทำหน้าที่นิติบัญญัติ และส่วนที่ 2 ได้แก่ นายกเทศมนตรีทำหน้าที่บริหารกิจการของเทศบาล กล่าวคือ

1) สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เทศบาลแต่ละประเภทจะมีจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลแตกต่างกัน คือ

1.1) เทศบาลตำบล มีสมาชิกสภาเทศบาลตำบล จำนวน 12 คน

1.2) เทศบาลเมือง มีสมาชิกสภาเทศบาลเมือง จำนวน 18 คน

1.3) เทศบาลนคร มีสมาชิกสภาเทศบาลนคร จำนวน 24 คน

สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาลมีหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น เลือกประธานและรองประธานสภาเทศบาลฝ่ายละ 1 คน แล้วเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง หรือบางกรณีสภาเทศบาลอาจมีมติให้ประธานสภาและ/หรือรองประธานสภาเทศบาลพ้นจากตำแหน่ง เลือกสมาชิกสภาเทศบาลแล้วตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาลและเลือกตั้งบุคคลผู้เป็นหรือไม่ได้เป็นสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล เพื่อช่วยเหลือในกิจการของสภาเทศบาล รับทราบนโยบายและรายงานแสดงผลงานตามนโยบายของนายกเทศมนตรี อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนา 3 ปี ของเทศบาลให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ

ของเทศบาล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมของเทศบาลและมีสิทธิตั้งกระทู้ถามนายกเทศมนตรี หรือรองนายกเทศมนตรีในการประชุมสภาเทศบาล รวมทั้งสามารถจะเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปโดยไม่มีการลงมติได้

2) นายกเทศมนตรี ประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งในเขตเทศบาลจะเป็นผู้เลือกตั้งนายกเทศมนตรี โดยตรงเช่นเดียวกับสมาชิกสภาเทศบาลมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ ผู้สมัครรับเลือกตั้งนายกเทศมนตรีจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุไม่ต่ำกว่า 30 ปี สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีสัญชาติไทยโดยกำเนิด มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขตเทศบาลที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 1 ปี รวมทั้งไม่เป็นผู้พ้นตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการหรือที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น เพราะสาเหตุที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญา หรือกิจการที่กระทบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนอกจากนี้ยังต้องไม่มีคุณสมบัติต้องห้ามไม่มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกเทศมนตรีอีกด้วย เช่น ติดยาเสพติด เป็นบุคคลล้มละลาย วิกลจริต เป็นภิกษุสามเณร นักพรต หรือนักบวช หรืออยู่ในระหว่างเพิกถอนสิทธิเลือกตั้งฯลฯ

นายกเทศมนตรี เป็นผู้บริหารกิจการของเทศบาล สามารถแต่งตั้งทีมบริหารของตนเองได้ กล่าวคือ ตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ตามจำนวนที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีคุณสมบัติต้องห้ามฯ เหมือนนายกเทศมนตรี และตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรี ช่วยบริหารกิจการของเทศบาลได้ตามที่กฎหมายกำหนด

2.1) นายกเทศมนตรีในฐานะที่เป็นฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาลมีหน้าที่สำคัญ โดยสรุปดังนี้

2.1.1) ก่อนเข้ารับหน้าที่บริหารกิจการของเทศบาล นายกเทศมนตรีจะต้องแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาล โดยไม่มีการลงมติ และเมื่อบริหารกิจการเทศบาลแล้วจะต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อสภาเทศบาลเป็นประจำทุกปี

2.1.2) ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ นายกเทศมนตรีจะต้องกำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับข้อบัญญัติและนโยบายที่ได้แถลงไว้ นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่สั่งอนุญาตและอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาล เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานเทศบาล และลูกจ้างเทศบาลฯลฯ

2.1.3) หน้าที่ของเทศบาล เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 มาตรา 50 ถึงมาตรา 57 แบ่งแยกหน้าที่ของเทศบาลไว้ 2 ส่วนคือ หน้าที่ต้องทำและหน้าที่อาจจะทำนอกจากนั้นยังกำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้แตกต่างกัน คือ

2.1.3.1) หน้าที่ต้องทำ เป็นหน้าที่ตามกฎหมายบังคับให้เทศบาลต้องจัดทำเพื่อให้เกิดผลดีแก่ท้องถิ่นเทศบาลตำบล มาตรา 50 เทศบาลเมือง มาตรา 54 และเทศบาลนคร มาตรา 57

2.1.3.2) หน้าที่อาจจัดทำ เป็นอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลอาจจะทำหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรายได้ทรัพย์สินเจ้าหน้าที่และความสามารถของเทศบาลนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ได้

2.1.3.3) อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายเฉพาะอื่นๆ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แล้วยังมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 มาตรา 16 เช่นเดียวกันกับองค์การบริหารส่วนตำบลและกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ ที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในการดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น

เทศบาล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณสุขเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน โดยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่น ๆ การสาธารณูปการ การส่งเสริม การฝึกและการประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาสการบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชนฯลฯ

ตารางที่ 2.1 การแบ่งหน้าที่ต้องทำตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 50 และ 56 แยกประเภทของเทศบาล

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทยหรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่เทศบาล	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มอีก ดังนี้ 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ 4. ให้มีและบำรุงรางระบายน้ำ 5. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ 6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 7. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-7 และเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มอีก ดังนี้ 1. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 2. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

ตารางที่ 2.2 สรุปการแบ่งหน้าที่อาจจัดทำตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 แยกประเภทของเทศบาล

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์	1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 4. ให้มีการและบำรุงการสงเคราะห์มาดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีสาธารณูปการ 7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-12

เทศบาล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณสุขเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน โดยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลการจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่น ๆ การสาธารณูปการ การส่งเสริม การฝึกและการประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรีคนชรา และผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชนฯลฯ

2.4.9.4 การบริหารงานของเทศบาลตำบล

การบริหารงานของเทศบาลตำบล มีนายกเทศมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ มีพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นราชการประจำและมีลูกจ้างตามจำนวน

โครงสร้างตามกรอบอัตรากำลังเป็นไปตามขนาดของเทศบาลตำบล ซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยมีกรอบพิจารณาจากรายได้พื้นที่และประชากรในพื้นที่ของเทศบาลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากรอบอัตรากำลัง แบ่งการบริหารออกเป็นกองต่าง ๆ อย่างน้อย 5 กองงาน (เทศบาลตำบลโคกศรี, 2563, น. 1-7)

1) สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานการประชุม งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานนิติกร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสภา และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

2) กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเบิกเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงินและอื่น ๆ โดยมีฝ่ายงานการเงิน สายงานบัญชี สายงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

3) กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา คือ ฝ่ายส่งเสริมกิจการโรงเรียน และฝ่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานศาสนาวัฒนธรรม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขทั้งหมด โดยมีฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข ฝ่ายรักษาความสะอาด ฝ่ายควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฝ่ายควบคุมโรค และฝ่ายบริการสาธารณสุขและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

5) กองช่าง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ ประมาณราคาค่าใช้จ่าย ในโครงการ งานควบคุมอาคาร โดยมีฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายออกแบบและควบคุมอาคารฝ่ายประสานสาธารณูปโภคและฝ่ายผังเมือง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

2.4.9.5 การประชุมสภาของเทศบาลตำบล

สมัยประชุมสามัญสมัยแรกและวันเริ่มประชุมสมัยสามัญประจำปี ให้สภาเทศบาลกำหนดโดยสมัยประชุมสามัญสมัยหนึ่ง ๆ ให้มีกำหนดไม่เกิน 30 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากสมัยประชุมสามัญแล้วเมื่อเห็นว่ามีการจำเป็นเพื่อประโยชน์ของเทศบาล ประธานสภาเทศบาล หรือนายกเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาลมีอำนาจไม่ต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของสมาชิกที่มีอยู่ในตำแหน่ง อาจทำคำร้องยื่นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดขอให้เปิดประชุมวิสามัญให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาถ้าเห็นว่าสมควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเรียกประชุมวิสามัญได้ โดยการประชุมสมัยวิสามัญให้มีกำหนดไม่เกิน 15 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด การประชุมในแต่ละครั้งจะต้องมีสมาชิกสภาเทศบาลมาประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม (ระเบียบกระทรวง มหาดไทยว่าด้วยการประชุมสภาขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547)

2.4.9.6 รายได้ของเทศบาลตำบล

1) ภาษีอากรตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

2) ค่าธรรมเนียมค่าใบอนุญาตและค่าปรับตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

3) รายได้จากทรัพย์สินของเทศบาล

4) รายได้จากการสาธารณูปโภคและเทศพาณิชย์

5) พันธบัตร หรือเงินกู้ ตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

6) เงินกู้จากกระทรวงทบวงกรมองค์การหรือนิติบุคคลต่างๆ

7) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด

8) เงินและทรัพย์สินอย่างอื่นที่มีผู้อุทิศให้

9) รายได้อื่นใดตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้ (มาตรา 66 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552)

การกู้เงินตาม 7.6 เทศบาลจะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากสภาเทศบาลและได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแล้ว (พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552)

2.4.9.7 รายจ่ายของเทศบาลตำบล

1) เงินเดือน

2) ค่าจ้าง

3) เงินตอบแทนอื่น ๆ

4) ค่าใช้สอย

5) ค่าวัสดุ

6) ค่าครุภัณฑ์

7) ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่น ๆ

8) เงินอุดหนุน

9) รายได้อื่นใดตามข้อผูกพันหรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ (มาตรา 67 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552)

2.4.9.8 การกำกับ ดูแล

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลเทศบาลในจังหวัดนั้นให้ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย ในการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ชี้แจงแนะนำตักเตือนเทศบาลและตรวจสอบกิจการ เรียกรายงานและเอกสารหรือสถิติใด ๆ จากเทศบาลมาตรวจ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลมาชี้แจงหรือสอบสวนก็ได้ ให้นายอำเภอมีอำนาจหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดควบคุมดูแลเทศบาลตำบลในอำเภอนั้นให้ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย ในการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ชี้แจงแนะนำตักเตือนเทศบาลตำบลและตรวจสอบกิจการเรียกรายงานและเอกสารหรือสถิติใด ๆ จากเทศบาลมาตรวจ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลมาชี้แจงหรือสอบสวนก็ได้ (มาตรา 71 พระราชบัญญัติเทศบาลพศ 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ. ศ. 2552)

2.4.9.9 หลักการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดีเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่กำหนดให้เทศบาลจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การบริหารให้ได้เพื่อเป็นที่พึ่งของประชาชน โดยมีหลักสำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรมจะต้องมีการบริหารด้วยความชอบธรรม ชอบด้วยระเบียบกฎหมาย รักษาคุ้มครองผลประโยชน์ของประชาชนอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรม

2) หลักความโปร่งใส คือ เทศบาลตำบลรู้อะไรประชาชนควรรู้ด้วยโดยการเปิดเผยข้อมูล ให้ประชาชนตรวจสอบได้ตลอดเวลา

3) หลักความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะตามหน้าที่ ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างมีคุณภาพต้องรับผิดชอบหากเกิดความเสียหาย

4) หลักความมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจและตรวจสอบ

5) หลักคุณธรรม การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

2.4.9.10 บทบาทในการบริหารของเทศบาลตำบล

บทบาทในการบริหารของเทศบาลตำบลมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะพัฒนา โดยมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1) พัฒนาการบริหารให้มีลักษณะถูกต้อง โปร่งใส มีวิสัยทัศน์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

2) เป็นแหล่งเรียนรู้และศึกษาระบบการบริหารแก่เทศบาลและประชาชน

3) เป็นองค์กรนำในการพัฒนาบุคลากรเทศบาล ทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายข้าราชการ

4) เป็นตัวอย่างในการจัดการที่ดีของเทศบาลและองค์กรอื่น

5) เป็นองค์กรหลักในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

6) เป็นองค์กรนำเสริมสร้างความรู้ จริยธรรม คุณธรรม แก่สมาชิกในท้องถิ่น

7) เป็นองค์กรนำในการรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวคิดเกี่ยวกับเทศบาลตำบลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า เทศบาลตำบลเป็นอีกรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่งที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2552 เป็นการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในการที่จะได้เรียนรู้การบริหารจัดการภายในท้องถิ่นของตน รู้จักการเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเพราะเทศบาลตำบลถือเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากทำให้ทราบปัญหาต้นเหตุและวิธีที่แก้ที่มีประสิทธิภาพที่สุด การบริหารของเทศบาลตำบลจึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน ต่อไป

2.5 บริบททั่วไปของพื้นที่วิจัย

2.5.1 อำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

อำเภอเมยวดี ตั้งอยู่บ้านใหม่สถานี หมู่ที่ 6 ตำบลเมยวดี เดิมเป็นทุ่งนาป่าละเมาะ นายบุญตา มูลศรีแก้ว ได้จัดซื้อที่นาเหล่านี้ แล้วจัดแบ่งให้ทางราชการเพื่อสร้างเป็นที่ว่าการกิ่งอำเภอ สถานีตำรวจ สถานีอนามัย โรงเรียน วัด และบริเวณที่ตั้งตลาดสด เป็นต้น

นายบุญตา มูลศรีแก้วได้ยื่นร้องขอตั้งกิ่งอำเภอเมยวดี โดยแยกจากอำเภอโพนทอง เมื่อ พ.ศ. 2506 แต่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกิ่งอำเภอ เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2521 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง “แบ่งท้องที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด” ตั้งเป็น กิ่งอำเภอเมยวดี ลงวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2521 ลงนามโดย พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีเขตการปกครอง 2 ตำบล คือ ตำบลชุมพรและตำบลเมยวดี เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว สถานที่ราชการยังไม่มี นายบุญพ่วง ถนัดค้า ให้บ้านส่วนตัวเป็นสถานที่ทำงานของกิ่งอำเภอ และส่วนราชการต่าง ๆ

ปี พ.ศ. 2523 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารที่ว่าการกิ่งอำเภอ ได้อาคารเป็นแบบอำเภอ ข้าราชการได้ขึ้นทำงานที่อาคารหลังใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2524 ต่อมาเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2536 ทางราชการได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะกิ่งอำเภอเป็นอำเภอเมยวดี

2.5.2 ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอเมยวดี ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัดร้อยเอ็ด ห่างจากตัวจังหวัดร้อยเอ็ด 72 กิโลเมตร ห่างจากอำเภอโพนทอง 26 กิโลเมตร ห่างจากอำเภอหนองพอกโลเมตร เส้นทางคมนาคมติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ดได้ 2 เส้นทาง คือ ผ่านอำเภอหรือผ่านอำเภอโพน ทอง ซึ่งปัจจุบันเป็นถนนลาดยาง (รพช.) ทั้ง 2 สาย สภาพพื้นที่ทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่มมีพื้นที่ประมาณ 196 ตารางกิโลเมตร พิกัดอำเภอเมยวดี VD 094135 อำเภอเมยวดีตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอข้างเคียง ดังนี้

2.5.2.1 ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกุฉินารายณ์ (จังหวัดกาฬสินธุ์)

2.5.2.2 ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอหนองพอก

2.5.2.3 ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอหนองพอกและอำเภอโพนทอง

2.5.2.4 ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอโพนทอง

2.5.3 การแบ่งเขตการปกครอง

การปกครองส่วนภูมิภาค อำเภอเมยวดี แบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 4 ตำบล 43 หมู่บ้าน ได้แก่

ตารางที่ 2.3 จำนวนหมู่บ้านและประชากร

ลำดับ	ตำบล	หมู่บ้าน	ประชากร
1	เมยวดี	11	5,734
2	ชุมพร	14	8,130
3	บุ่งเลิศ	9	4,932

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับ	ตำบล	หมู่บ้าน	ประชากร
4	ชมสะอาด	9	4,339
รวม	43	23,135	

หมายเหตุ. *จำนวนหมู่บ้านและประชากรท้องถิ่น,* 2567. โดย อำเภอเมยวดี. ร้อยเอ็ด: อำเภอเมยวดี.

2.5.4 การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอเมยวดี ประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 แห่ง ได้แก่

2.5.4.1 เทศบาลตำบลชุมพร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลชุมพรทั้งตำบล

2.5.4.2 เทศบาลตำบลเมยวดี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเมยวดีทั้งตำบล

2.5.4.3 เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบุ่งเลิศทั้งตำบล

2.5.4.4 เทศบาลตำบลชมสะอาด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลชมสะอาดทั้งตำบล

ตารางที่ 2.4 จำนวนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ที่	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด	ประชากร
1.	เทศบาลตำบลชุมพร	52
2.	เทศบาลตำบลเมยวดี	59
3.	เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ	49
4.	เทศบาลตำบลชมสะอาด	36
	รวมทั้งสิ้น	196

หมายเหตุ. *จำนวนหมู่บ้านและประชากรท้องถิ่น,* 2567. โดย อำเภอเมยวดี. ร้อยเอ็ด: อำเภอเมยวดี.

2.5.5 สภาพทางเศรษฐกิจ

2.5.5.1 การเกษตรกรรม การเกษตรกรรมเป็นอาชีพหลักของชาวอำเภอเมยวดี ได้แก่ ข้าว ถั่วลิสง ยาสูบ อ้อย การเพาะปลูกมักมีปัญหาผลผลิตต่ำ เนื่องจากสภาพดินไม่ดีและน้ำที่ใช้ในการเกษตรไม่เพียงพอ สำหรับการเลี้ยงสัตว์เป็นอาชีพรองเสริมรายได้จากการเพาะปลูก

2.5.5.2 การอุตสาหกรรม พื้นที่อำเภอเมยวดี ไม่มีการอุตสาหกรรมหนักจะมีเฉพาะอุตสาหกรรมในครัวเรือน ได้แก่ การทอผ้ากี่กระดุกที่บ้านมุ่งเลิศ ตำบลนุ่งเลิศ การเย็บผ้าที่บ้านโป้ง ตำบลบ่งเลิศ

2.5.5.3 สถาบันการเงิน มีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาอำเภอเมยวดี 1 แห่ง และสหกรณ์การเกษตร 1 แห่ง

2.5.5 ด้านสังคม

แบบสังคมดั้งเดิมอาศัยอยู่ตามชนบท มีขนบธรรมเนียมประเพณีแบบพื้นเมืองชาวอีสาน ประชากรส่วนใหญ่เป็นคนในห้องถิ่นโดยกำเนิด มีชนเผ่าภูไทอยู่ที่บ้านมุ่งเลิศ ตำบลนุ่งเลิศ

2.5.6 ด้านการศึกษา ด้านการสาธารณสุข ด้านศาสนา

2.5.6.1 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1 โรง

2.5.6.2 โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 11 โรง

2.5.6.3 โรงพยาบาลขนาด จำนวน 30 เตียง 1 แห่ง

2.5.6.4 สถานีอนามัย จำนวน 5 แห่ง

2.5.6.5 วัด จำนวน 11 แห่ง

2.5.6.6 สำนักสงฆ์ จำนวน 11 แห่ง

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

จิดาภา ทัดพินิจ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่นำมาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติการ พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในระดับมาก ในด้านการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ได้แก่ ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ด้านความพร้อมของระบบงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะของบุคลากร ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ศิริรัตน์ เจือไธสง (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า 1) สรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย มีสรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

อโนมา นาคมนต์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เปรียบเทียบสมรรถนะไม่แตกต่างกัน และมีข้อเสนอแนะด้านความรู้ เจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับ

การเมือง เศรษฐกิจและสังคม เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่นปละเกี่ยวกับการวางแผน ความรู้ด้านทักษะในการเป็นผู้นำ การใช้ภาษาและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรมีความรับผิดชอบในการทำงานและกระตือรือร้นในการทำงาน

ชญานิษฐ์ แสงทิพย์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ จำแนกตามอายุและหน่วยงานที่สังกัด และศึกษาข้อเสนอแนะ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ผลการเปรียบเทียบระหว่างอายุ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและระหว่างหน่วยงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านบริการ และข้อเสนอแนะ พบว่า บุคลากรควรปฏิบัติงานโดยมุ่งความต้องการของประชาชน อย่างมีเหตุผลเป็นสำคัญมีการพัฒนาองค์กรโดยเริ่มที่การพัฒนาตัวบุคลากรทั้งด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร มีการเก็บความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความก้าวหน้าในอาชีพ

ศศิธร จิมากรณ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการวิจัย พบว่า ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรมการทำงานเป็นทีมไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรมที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

กมลรัตน์ แสนใจงาม และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จากการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยภาพรวม ทั้งผู้บริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด แต่หลักในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น มีข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ควรปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรนำเอาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ นอกเหนือจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเช่น ระบบการสรรหา บรรจุแต่งตั้งระบบการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน ระบบโยกย้าย เลื่อนเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และระบบการพัฒนาและฝึกอบรมและฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรมีการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทราบถึงสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันและในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาน้อยที่สุด

ในทุกด้านนั้น อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จึงทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้มาตรฐานตามสมรรถนะหรือสูงกว่าสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะและมาตรฐานสมรรถนะให้สูงขึ้นด้วย

พระกิติญาณพัฒน์ ผิวอ่อนดี และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากจากบุคลากรที่มี อายุ 30–40 ปี บุคลากรที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/เทียบเท่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี/สูงกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานตามภารกิจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการและคณะผู้บริหารและบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานจ้างทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นคณะผู้บริหารและบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี

รุ่งวิทย์ เดชานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีคำเฉลี่ยสูงสุด คือ จริยธรรม รองลงมา ได้แก่ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร สรุปได้ว่าเพศต่างกันสมรรถะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่งและอายุราชการของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกันสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาสมรรถะในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร มีดังนี้ 1) ติดตามผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานและนำมาแก้ไขปรับปรุง 2) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดตั้งศูนย์บริการร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรเพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานงาน หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้การบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว 3) พัฒนาตนเองให้สนใจใฝ่รู้สั่งสมองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้ในองค์กร 4) ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม มีคุณธรรมกำกับจิตใจ อุทิศตนเพื่อส่วนรวม 5) สร้างจิตสำนึกที่ดี

ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งปรับแนวทัศนคติให้มองโลกในแง่ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และตระหนักในภาวะผู้นำเป็นผู้ประสานรอยร้าวในองค์กรและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

พิสมัย ชัยมหา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดีด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาทในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 พบว่า บุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน และภูมิลำเนาแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันและบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีตำแหน่งต่างกันมีการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน

แสงทอง แป้นประโคน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการทีดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับ 2) นายช่างโยธาที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนายช่างโยธาที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกันมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครพนม 3.1) ควรจะสนับสนุนเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 3.2) ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน 3.3) นายช่างโยธาควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 4) ในการปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติเหมือนเพื่อนร่วมงานและต้องให้ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการทำงาน

กัญญ์วรา ผลเจริญ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์ วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า สมรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพการทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองตามลำดับ โดยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย จำแนกตามเพศ ประสบการณ์สอน และวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์การสอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรัณน์พัชร์ ไผ่พูล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ตามลำดับ 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่งต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนงานที่สังกัด ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี และปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากการอบรม สัมมนา สามารถเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน เปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน และด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

โสภี ขานดาบ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 ศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจ ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก และข้อเสนอแนะในการส่งเสริมสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูงและ ข้อเสนอแนะการวิจัย มีดังนี้ ควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรมีการปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และควรมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

ศุพัชรา ล่าลี้ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลท่าสายลวด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ศึกษาจากประชากรที่เป็นบุคลากรในเทศบาลตำบลท่าสายลวด ทั้งหมดจำนวน 139 คน เครื่องมือที่ใช้ในการจดัเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-30 ปี ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี อายุการทำงานในเทศบาลตำบลท่าสายลวด 1-10 ปี และตำแหน่งงานอัตราจ้างระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศและความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ตามลำดับส่วนระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสม่ำเสมอเสมอ ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวดที่มีระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของเพศ อายุ และอายุงานไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะโดยรวมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด มีความสัมพันธ์ทางบวก หรือทางเดียวกันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยการทำงานเป็นทีมของบุคลากร มีความสัมพันธ์สูงที่สุด

ทิวาพร พรหมจอม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลัก 2) เปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) แสวงหาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลัก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้มารับบริการจากหน่วยงานในสังกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร จำนวน 360 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการบริการเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล สามารถสรุปผล ได้ดังนี้ 2.1) จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ อายุ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 2.2) จำแนกตามคุณลักษณะด้านระดับการศึกษา อาชีพ หน่วยงานที่มาใช้บริการ/ติดต่อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 2.3) จำแนกตามคุณลักษณะด้านรายได้เฉลี่ย/เดือน พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 3) ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครที่ควรนำไปศึกษาหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีจำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 2) ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน 3) ด้านการทำงานเป็นทีม

ไพชยนต์ จันทเขต (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาระดับขวัญระดับสมรรถนะปัจจัยของขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างขวัญและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ทั้ง 8 ตัว ได้แก่ ด้านสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ด้านความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ ด้านวางมาตรฐานเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงานด้านเงินเดือนค่าจ้าง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการมีสวัสดิการ หรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ขวัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้ร้อยละ 98.80 และข้อเสนอข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างขวัญและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ ควรมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การอบรม การศึกษาต่อ สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ควรมีการรณรงค์หรือสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการทำงานเพื่อส่วนรวมเป็นทีม ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมข้าราชการครูให้มีความรู้ในเรื่องระเบียบ กฎหมายและแนวทางการปฏิบัติราชการ เช่น งานพัสดุ งานการเงิน เป็นต้น มีการฝึกอบรมให้เป็นประจำและต่อเนื่องในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละส่วนงาน

วลัยลักษณ์ ไพรสณฑ์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะด้านต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมสมรรถนะการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรให้มีการเปิดสอบเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า ควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการให้รางวัล ควรส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ควรจัดอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความชำนาญควรส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นและควรจัดทำห้องสมุดประจำเพื่อค้นคว้าหาความรู้ควรปฏิบัติงานถูกต้องตามกฎหมาย ควรมีคุณธรรมจริยธรรม ควรปฏิบัติหน้าที่ ที่ท้าทายความสามารถควรให้บริการด้วยความเต็มใจ ควรมีการฝึกทักษะในการปฏิบัติงานเป็นประจำควรให้บริการด้วยความเสมอภาคควรปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่หัวหน้าทีม

อรพรรณ ผิวอ่อนดี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเทศบาลตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบลนครชัยศรี จำนวน 91 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเทศบาลตำบลนครชัยศรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก และด้านคุณลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ และรายได้

สรญา สุพงษ์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับ สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี และ 2) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

สุนทร ใจภักดี (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 285 คน ได้มา โดยการสุ่มอย่างง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ทดสอบที และทดสอบเอฟ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1) ผลการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกิจการและกิจกรรมนักเรียน ด้านการพัฒนาวิชาชีพด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการบริหารสถานศึกษาด้านหลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ศึกษานโยบายของรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เพื่อกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดองค์กรให้เหมาะสมในการดำเนินงานบริหารหลักสูตร และกลยุทธในการจัดการเรียนรู้ให้สนองตอบความต้องการของผู้เรียน ใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษานิเทศติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานของสถานศึกษา และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

เจริญ ภูสุวรรณ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปของเทศบาลเมืองเสนา จำนวน 114 คน และข้าราชการท้องถิ่นสายงานผู้บริหารในอำเภอเสนา จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยค่าสถิติที การทดสอบด้วยค่าสถิติเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่ โดยการทดสอบด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison Test กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (μ = 3.84 และ σ = 0.67) 2) การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig = .016) และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ การประเมินติดตามผลงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างจิตสำนึก การวางระบบบริหารองค์ความรู้ การสอนงาน การมอบหมายงาน การทำคำอธิบายลักษณะงาน การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ การจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีม และการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ

สุจินต์ สิทธิวิภัทร (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) ประเมินระดับประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 3) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 388 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที การวิเคราะห์ ค่าความแปรปรวนเชิงเดี่ยว สหสัมพันธ์เพียรสัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกด้วยลักษณะประชากร ด้านตำแหน่ง และการศึกษา 3) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการพัฒนา

สมรรถนะข้าราชการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม 2) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม จำนวน 184 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ย/เดือน และหน่วยงานที่สังกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ไม่พบความแตกต่างกัน 3) ตัวแปรย่อยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ได้แก่ การควบคุมดูแลงาน (β = .302) ความก้าวหน้า (β = .244) ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (β = .240) ความรับผิดชอบ (β = .178 สภาวะการทำงาน (β = .157) และนโยบายและการบริหาร (β = .150) และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 87.60 ($R^{2Adj.}$ = .876) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริชาติ สังข์วงษ์ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์ ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเป็นหนึ่ง ในภารกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา สมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครองจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็น เกี่ยวกับระดับสมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครองจังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครองจังหวัดบุรีรัมย์ ระเบียบวิธีการวิจัย: กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง แจกให้กับข้าราชการที่ทำการปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 47 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย

พบว่า สมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครองจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อื่น ๆ พบว่า ควรมีการรณรงค์ส่งเสริมให้ข้าราชการ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นของตนเอง รองลงมา คือ ควรจัดอบรมหรือศึกษาดูงานในสถานที่ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ตามลำดับ สรุปผล: สมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครองจังหวัดบุรีรัมย์เฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ ผลวิจัยแนะนำให้มีการรณรงค์ส่งเสริมให้ข้าราชการทำการปฏิบัติงานมีคู่มือการปฏิบัติงานส่วนตัว และการจัดอบรมในสถานที่ที่นำเทคโนโลยีมาใช้จริง

จิรวัฒน์ แก้วสนิท (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 70.60 (R^2Adj = .706) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความสำเร็จของงาน (β = .496) โอกาสก้าวหน้า (β = .387) การได้รับการยกย่องชมเชย (β = .158) และการได้รับการพัฒนา (β = .136) ตัวแปรปัจจัยค้ำจุนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 83.80 (R2Adj=.865) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านความมั่นคง (β = .557) ด้านสถานะของอาชีพ (β = .420) ด้านการนิเทศงาน (β = .258) และด้านโยบายและการบริหารงาน (β = .237)

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Purba (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินพนักงานภาครัฐเพื่อสนับสนุนการสมรรถนะปฏิบัติงานสาธารณะ งานวิจัยนี้เน้นถึงความสำคัญของการประเมินสมรรถนะของพนักงานรัฐในการสนับสนุนการปฏิบัติงานสาธารณะ โดยพบว่าความมุ่งมั่นต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางที่ส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงาน การศึกษานี้ ให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐบาลท้องถิ่น โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความมุ่งมั่นในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Andi, Rahman and Utami (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความสามารถและธรรมาภิบาลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยนี้ สำรวจผลกระทบของความมุ่งมั่นต่อองค์กรสมรรถนะและการบริหารจัดการที่ดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า ความมุ่งมั่นต่อองค์กรและสมรรถนะมีผลกระทบเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารจัดการที่ดีมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการจัดการสินทรัพย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Nnasi, Madoka and Raphael (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการให้คำปรึกษาและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่น ประเทศแทนซาเนีย วัตถุประสงค์: เพื่อพิจารณาผลกระทบของแนวทางการให้คำปรึกษาต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศแทนซาเนีย วัตถุประสงค์เฉพาะที่ได้มาจากการศึกษา ได้แก่ การประเมินอิทธิพลของแบบจำลองบทบาท การค้นหาผลกระทบของการยอมรับ การพิจารณาผลกระทบของความสัมพันธ์อันใกล้ชิดและการมอบหมายงาน การตรวจสอบอิทธิพลของการมอบหมายงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่น วัสดุ และวิธีการ: มีการใช้การออกแบบการสำรวจแบบตัดขวางและแบบสอบถามที่มีโครงสร้างถูกนำไปใช้กับพนักงาน 368 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลหลักการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นหลายตัวแปรถูกใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดและสร้างแบบจำลองที่สนใจ ผลลัพธ์: ผลลัพธ์ระบุว่าแนวทางการให้คำปรึกษา เช่น การยอมรับ การสนับสนุน การมอบหมายงาน และความสัมพันธ์มีส่วนสนับสนุนเชิงบวกและทางเศรษฐกิจในแบบจำลองต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นที่ช่วงความเชื่อมั่น 95% อย่างไรก็ตาม ผลการค้นพบเผยให้เห็นว่าแบบจำลองบทบาทและความเป็นเพื่อนมีผลกระทบเล็กน้อยต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ช่วงความเชื่อมั่นเดียวกัน การมีส่วนสนับสนุนต่อทฤษฎี: การปฏิบัติและนโยบาย: การศึกษานี้เพิ่มข้อมูลเชิงลึกในเอกสารเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการถ่ายทอดความรู้เพื่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ยืนยันว่าตัวแปรแนวทางปฏิบัติในการถ่ายทอดความรู้ที่บูรณาการกับการให้คำปรึกษาเป็นแบบจำลองที่เหมาะสมในการทำให้พนักงานตระหนักถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยเป็นแนวทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น หน่วยงานกำกับ ดูแล ผู้กำหนดนโยบาย นักวางแผน ผู้บริหาร และประชาชนทั่วไปสนใจที่จะกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติในการถ่ายทอดความรู้เพื่อบูรณาการในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นทั้งหมด ดังนั้นจึงขอแนะนำให้รัฐบาลและแม้แต่ภาคเอกชนลงทุนอย่างมากในแนวทางการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

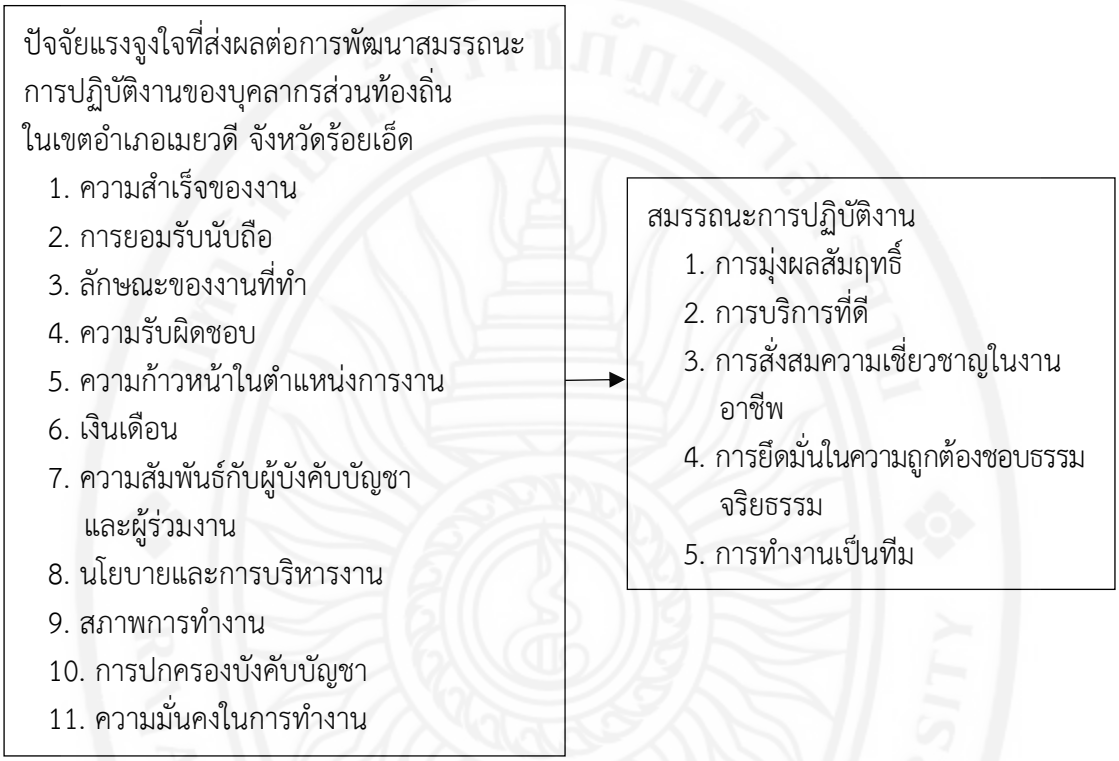
Limakrisna, Noor and Ali (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองการปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาเชิงประจักษ์ของข้าราชการพลเรือนในรัฐบาลจังหวัดชวาตะวันตก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และหาหลักฐานเชิงประจักษ์ของวัฒนธรรมองค์กรอิทธิพลของบรรยากาศองค์กร และรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีผลต่อความมุ่งมั่นในองค์กรและนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในรัฐบาลท้องถิ่น จังหวัดชวาตะวันตก บางส่วนหรือร่วมกัน ประชากรข้าราชการในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 6,314 คน วิธีการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ วิธีการสำรวจเชิงพรรณนาและการสำรวจเชิงอธิบาย โดยใช้ขนาดตัวอย่างตามระเบียบ 1: 5 ของผู้ตอบแบบสอบถาม 200 คน และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ คือ SEM (การสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรหรือบรรยากาศองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำบางส่วนและร่วมกันมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นในองค์กร โดยมีอิทธิพลถึง 55 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ อีก 45 เปอร์เซ็นต์มีส่วนสนับสนุน แต่วัฒนธรรมองค์กรบางส่วนมีอิทธิพลมากที่สุดต่อความมุ่งมั่นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร และความมุ่งมั่นขององค์กร ล้วนมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ถึง 80% ในขณะที่ 20% ที่เหลือ

มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ความมุ่งมั่นขององค์กรมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากที่สุด

Fithri (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเมืองปาดัง สำนักงานบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเมืองปาดังเปิดเผยว่า ในปี 2560 พนักงานรัฐบาลท้องถิ่นเพียง 3.3% เท่านั้นที่สามารถบรรลุเป้าหมายผลงานขั้นต่ำที่ 100 การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อผลงานของพนักงานประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานรัฐบาลท้องถิ่นของเมืองปาดัง โดยกลุ่มตัวอย่างได้รับการจัดทำโดยใช้วิธี Slovin และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน 384 คน ซึ่งแบ่งตามประเภท 2, 3 และ 4 แบบสอบถามมีคำถาม 35 ข้อเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ใช่ทางกายภาพ และผลงานของพนักงาน คำตอบได้รับการประมวลผลโดยใช้วิธี แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง กำลังสองน้อยที่สุด (SEM-PLS) จากค่าอัลฟ่าที่ .05 ค่าตาราง t คือ 1.96 ค่าสถิติ t ของสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ คือ 2.3426 และค่าสถิติ t ของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ใช่ทางกายภาพ คือ 5.9694 ค่าสถิติ t ทั้งสองนี้ มากกว่าค่าตาราง t ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ใช่ทางกายภาพมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรัฐบาลท้องถิ่นปัจจัยสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ คือ ความสะอาด การหมุนเวียนของอากาศความปลอดภัย และเสียง ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ใช่ทางกายภาพ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) มากำหนดเป็นตัวแปรต้นและกรอบสมรรถนะหลักในราชการพลเรือนของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ไว้ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 196 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 132 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \qquad (3\text{-}1)$$

กำหนดให้ N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05

แทนค่า $n = \frac{196}{1+196(.05)^2}$

$= 131.54$ คน

จำนวนเต็ม คือ n = 132 คน

3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัย กำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) แล้วจึงดำเนินการสุ่มแบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	เทศบาลตำบลชุมพร	52	35
2.	เทศบาลตำบลเมยวดี	59	40
3.	เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ	49	33
4.	เทศบาลตำบลชมสะอาด	36	24
รวมทั้งสิ้น		196	132

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง,* โดย ท้องถิ่นอำเภอเมยวดี, 2567. ร้อยเอ็ด: ท้องถิ่นอำเภอเมยวดี.

3.1.3.1 จากนั้น ผู้วิจัย ก็สุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประชากรตามหลักของการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก ใส่ชื่อจังหวัดตามจำนวนประชากรทั้งหมด จากนั้นทำการจับฉลากกลุ่มตัวอย่างให้ได้ตามจำนวนที่คำนวณตามสัดส่วน โดยฉลากที่จับขึ้นมาแล้วจะใส่กลับลงที่เดิมเพื่อความมีโอกาสความเท่าเทียมกันและรวบรวมข้อมูลตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็นให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดประเด็นต่าง ๆ แล้วกำหนด เป็นข้อคำถามในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการศึกษาครั้งนี้

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด แล้วนำไปใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2.3 ร่างแบบสอบถาม นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในเนื้อหา และข้อเสนอแนะที่จะจัดทำเป็นต้นฉบับของแบบสอบถาม ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งข้อคำถามให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษา และด้านการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบข้อคำถามหรือข้อความแต่ละข้อ และครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการศึกษาหรือไม่เป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมดที่ต้องการให้ถามหรือไม่ รวมถึงความสอดคล้องตามทฤษฎีหรือแนวคิด ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์โดยใช้วิธีหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดค่า ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1) นางสาวสุนันท์ เอกุทัพ วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่ง ท้องถิ่นอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นด้านเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2) ดร.สุวิมล สมไชย วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์โสธร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหเลิศ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาประชากรศาสตร์ ตำแหน่งคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผลและประเมินผล

3.2.2.5 หากการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 หมายความว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง สอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

3.2.2.6 นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 ไปทดลองใช้กับประชาชนในตำบลอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน

3.2.2.7 การค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970) งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.746

3.2.2.8 นำแบบสอบถามที่ได้จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสานขอความร่วมมือถึงนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อขอความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ดำเนินการแจกแบบสอบถามโดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองผ่าน Google Forms

3.3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตามเวลาที่กำหนดไว้

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์แล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

3.4.2 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละฉบับที่ได้รับคืน

3.4.3 ลงรหัสในแบบสอบถาม ตามแบบการลงรหัส (Coding Form)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด 1 คะแนน

3.4.4 นำแบบสอบถามไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยกำหนดใช้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 103)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 สถิติทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) ใช้การเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression)

3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาความ

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 2) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
3. ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา แสดงเป็นความถี่ และค่าร้อยละ โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	ชาย	78	59.1
1.2	หญิง	54	40.9
	รวม	132	100
2.	อายุ		
2.1	23-30 ปี	14	10.6
2.2	31-40 ปี	32	24.2
2.3	41-50 ปี	67	50.8
2.4	51 ปีขึ้นไป	19	14.4
	รวม	132	100

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3.	ระดับการศึกษา		
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	11.5
3.2	ปริญญาตรี	94	64.6
3.3	สูงกว่าปริญญาตรี	26	23.9
รวม		132	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนก ได้ดังนี้

1. ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมา เพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9

2. ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และอายุ 23-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

3. ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 71.2 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรตามกรอบแนวคิด 11 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ทำ4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6) เงินเดือน 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน 8) นโยบายและการบริหารงาน 9) สภาพการทำงาน 10) การปกครองบังคับบัญชา 11) ความมั่นคงในการทำงาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย 132 ตัวอย่าง โดย มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.	ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน	3.80	0.58	มาก	6
2.	ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ	3.66	0.63	มาก	10
3.	ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.76	0.63	มาก	8
4.	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ	3.69	0.56	มาก	9
5.	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.66	0.58	มาก	11
6.	ปัจจัยด้านเงินเดือน	3.76	0.67	มาก	7
7.	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.03	0.47	มาก	5
8.	ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.31	0.54	มาก	2
9.	ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน	4.32	0.51	มาก	1
10.	ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.21	0.55	มาก	3
11.	ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.19	0.45	มาก	4
	โดยรวม	3.94	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.94) รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.34) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.24) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.22) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.06) ด้านความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 3.83) ด้านเงินเดือน ($\overline{X}$ = 3.79) ด้านลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 3.76) ด้านความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 3.72) ด้านการยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 3.69) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 3.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ตัวแปรตามกรอบแนวคิด

ข้อ	ตัวแปรตามกรอบแนวคิด	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน			
1.1	ทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.82	0.88	มาก
1.2	สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	3.70	0.80	มาก
1.3	ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว	3.77	0.90	มาก
1.4	กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง	3.90	0.91	มาก
	ค่าเฉลี่ย	3.80	0.58	มาก
2.	ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ			
2.1	ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร	3.70	0.80	มาก
2.2	ได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน	3.56	0.84	มาก
2.3	ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากผู้ร่วมงาน	3.82	0.87	มาก
2.4	ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.58	0.92	มาก
	ค่าเฉลี่ย	3.66	0.63	มาก
3.	ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ			
3.1	ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด	3.64	0.88	มาก
3.2	งานในหน้าที่มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ	3.50	0.85	มาก
3.3	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.65	0.82	มาก
3.4	รู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่	3.96	0.95	มาก
	ค่าเฉลี่ย	3.76	0.63	มาก
4.	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ			
4.1	มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย	3.92	0.71	มาก
4.2	มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่	3.62	0.86	มาก
4.3	โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ	3.66	0.82	มาก
4.4	การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	3.56	0.84	มาก
	ค่าเฉลี่ย	3.69	0.56	มาก
5.	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน			
5.1	มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.77	0.89	มาก
5.2	ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ	3.83	0.86	มาก
5.3	มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3.56	0.80	มาก
5.4	มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน	3.48	0.86	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรตามกรอบแนวคิด	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
	ค่าเฉลี่ย	3.66	0.58	มาก
6.	ปัจจัยด้านเงินเดือน			
6.1	พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.63	0.88	มาก
6.2	รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ	3.99	0.88	มาก
6.3	พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	3.59	0.83	มาก
6.4	พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ	3.82	0.92	มาก
	ค่าเฉลี่ย	3.76	0.67	มาก
7.	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน			
7.1	ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.55	0.91	มาก
7.2	ผู้บังคับบัญชานิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.21	0.68	มาก
7.3	เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.15	0.66	มาก
7.4	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.19	0.74	มาก
	ค่าเฉลี่ย	4.03	0.47	มาก
8.	ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน			
8.1	นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.16	0.69	มาก
8.2	สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน	4.32	0.70	มาก
8.3	ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค	4.27	0.72	มาก
8.4	หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.48	0.57	มาก
	ค่าเฉลี่ย	4.31	0.54	มาก
9.	ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน			
9.1	อาคาร สถานที่มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่	4.31	0.59	มาก
9.2	ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ	4.26	0.73	มาก
9.3	ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	4.39	0.66	มาก
9.4	สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	4.32	0.61	มาก
	ค่าเฉลี่ย	4.32	0.51	มาก
10.	ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา			
10.1	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.24	0.68	มาก
10.2	ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม	4.22	0.80	มาก
10.3	ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ	4.26	0.74	มาก
10.4	พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	4.14	0.72	มาก
	ค่าเฉลี่ย	4.21	0.55	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรตามกรอบแนวคิด	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
11.	ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน			
11.1	ผู้บริหารมอบงานให้อย่างเป็นธรรม	3.89	0.70	มาก
11.2	สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุราชการ	4.32	0.68	มาก
11.3	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ	4.24	0.72	มาก
11.4	ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที่	4.30	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ย		4.19	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนา ตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 3.90) รองลงมา คือ ทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.82) ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว ($\overline{X}$ = 3.77) และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ($\overline{X}$ = 3.70) ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.82) รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 3.70) ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.65) และได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.56) ตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ รู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.96) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 3.65) ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด ($\overline{X}$ = 3.64) และงานในหน้าที่ของมีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.50) ตามลำดับ

4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ($\overline{X}$ = 3.92) รองลงมา คือ โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ ($\overline{X}$ = 3.66) มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.62) และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.56) ตามลำดับ

5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ($\overline{X}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.48) มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.56) มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.77) ตามลำดับ

6. ปัจจัยด้านเงินเดือน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 3.99) รองลงมา คือ พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ ($\overline{X}$ = 3.82) พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\overline{X}$ = 3.63) และพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 3.59) ตามลำดับ

7. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชานิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.21) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\overline{X}$ = 4.15) และผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\overline{X}$ = 3.55) ตามลำดับ

8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.48) รองลงมา คือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.32) ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค ($\overline{X}$ = 4.27) นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.16) ตามลำดับ

9. ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ($\overline{X}$ = 4.32) อาคาร สถานที่มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.31) ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ ($\overline{X}$ = 4.26) ตามลำดับ

10. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.22) พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

11. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุราชการ ($\overline{X}$ = 4.32) ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = 4.30) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บริหารมอบงานให้อย่างเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด	ระดับสมรรถนะ		แปลผล	อันดับที่
1.	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.41	0.78	มาก	3
2.	ด้านการบริการที่ดี	3.22	1.23	ปานกลาง	5
3.	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.40	0.84	ปานกลาง	4
4.	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	3.60	0.83	มาก	2
5.	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.75	0.89	มาก	1
โดยรวม		3.48	0.91	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.75) รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.60) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ = 3.41) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\overline{X}$ = 3.40) และด้านการบริการที่ดี ($\overline{X}$ = 3.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.38	0.74	ปานกลาง
2.	ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.55	0.56	มาก
3.	ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น	3.60	0.89	มาก
4.	สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้	3.40	0.81	ปานกลาง
5.	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.30	0.87	ปานกลาง
6.	ได้วางปฏิทินในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ	3.24	0.78	ปานกลาง
โดยรวม		3.41	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ($\overline{X}$ = 3.60) รองลงมา คือ ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.55) สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ ($\overline{X}$ = 3.40) มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.38) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.30) และได้วางปฏิทินในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ ($\overline{X}$ = 3.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี

ข้อ	ด้านการบริการที่ดี	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน	3.46	0.95	มาก
2.	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน	3.10	1.43	ปานกลาง
3.	ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.21	1.29	ปานกลาง
4.	มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่อง	3.11	1.35	ปานกลาง
5.	ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการในงานหน้าที่แก่ประชาชน	3.25	1.39	ปานกลาง
6.	ให้บริการประชาชนที่มาติดต่องานด้วยความเต็มใจ	3.17	0.95	ปานกลาง
โดยรวม		3.22	1.23	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน ($\overline{X}$ = 3.46) รองลงมา คือ ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการในงานหน้าที่แก่ประชาชน ($\overline{X}$ = 3.25) ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 3.21) ให้บริการประชาชนที่มาติดต่องานด้วยความเต็มใจ ($\overline{X}$ = 3.17) มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.11) และมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน ($\overline{X}$ = 3.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ข้อ	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี	3.43	0.84	มาก
2.	มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพเป็นองค์รวมในการทำงาน	3.61	0.75	มาก
3.	สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ	3.24	0.68	ปานกลาง
4.	วิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.51	0.95	มาก
5.	รู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	3.19	0.96	ปานกลาง
6.	มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการให้เข้ากับการปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์	3.40	0.87	ปานกลาง
	โดยรวม	3.40	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพเป็นองค์รวมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.61) คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 3.51) ในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 3.43) มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการให้เข้ากับการปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ = 3.40) สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.24) รู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 3.19) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม

ข้อ	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความเสียสละต่องานในหน้าที่	3.75	0.84	มาก
2.	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมในการปฏิบัติงาน	3.70	0.59	มาก
3.	ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน	4.00	0.67	มาก
4.	มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา	3.41	0.98	มาก
5.	ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม	3.45	0.96	มาก
6.	เป็นผู้มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน	3.30	0.96	ปานกลาง
โดยรวม		3.60	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมา คือ มีความเสียสละต่องานในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.75) ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.70) ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.45) มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา ($\overline{X}$ = 3.41) และเป็นผู้มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ด้านการทำงานเป็นทีม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.85	0.94	มาก
2.	เพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน	3.63	0.90	มาก
3.	รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ	3.84	0.85	มาก
4.	มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.70	0.75	มาก
5.	ในการทำงานร่วมกันมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน	3.62	0.92	มาก
6.	ยอมรับบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานทุกคน	3.84	0.98	มาก
โดยรวม		3.75	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.85) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 3.84) ยอมรับบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานทุกคน ($\overline{X}$ = 3.84) มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.70) เพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.63) และในการทำงานร่วมกันมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.62) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย จำนวน 11 ตัว และนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง และสร้างสมการทำนายพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด นำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามและระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน เป็นการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่าข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูงค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะสูงไปด้วยและถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่าข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูง ค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะต่ำและถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำค่าของตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งจะสูง ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น

จากค่า (Correlation Coefficient (r)) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (ดุษฎี อายุวัฒน์, 2553, น. 2) ดังนี้

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001-0.500 มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.501-0.700 มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.701 ขึ้นไป มีระดับความสัมพันธ์สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ควรมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด (Multicollinearity) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไปจนไม่เหมาะที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน จำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่

X_1 แทน ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน

X_2 แทน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

X_3 แทน ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

X_4 แทน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

X_5 แทน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

X_6 แทน ปัจจัยด้านเงินเดือน

X_7 แทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

X_8 แทน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน

X_9 แทน ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

X_{10} แทน ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

X_{11} แทน ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}
X_1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X_2	.595**	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X_3	.609**	.668**	1	-	-	-	-	-	-	-	-
X_4	.022	.033	.016	1	-	-	-	-	-	-	-
X_5	.050	.002	.045	.663**	1	-	-	-	-	-	-
X_6	.056	.022	.001	.373**	.650**	1	-	-	-	-	-
X_7	.031	.166	.088	.036	.029	.110	1	-	-	-	-
X_8	.210*	.187*	.123	.075	.123	.172	.533**	1	-	-	-
X_9	.175	.248**	.104	.085	.155	.125	.542**	.700**	1	-	-
X_{10}	.173	.140	.068	.082	.100	.071	.615**	.704**	.608**	1	-
X_{11}	.165	.109	.147	.043	.054	.061	.360**	.539**	.585**	.604**	1

หมายเหตุ. ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .187-.668 ไม่มีคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 ที่จะก่อให้เกิดปัญหามีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) เมื่อนำไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงมีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์หาผลหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัวที่มีต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยมีข้อสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) เพื่อที่จะทำให้สามารถนำผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามมารวมกันได้ (Additivity) กล่าวคือ ตัวแปรอิสระ แต่ละตัวมีผลต่อตัวแปรตามหรือไม่และตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบดูว่าตัวแปรอิสระสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกันและไม่มีปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions) ตามขั้นตอน ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ตัวแปรอิสระ	b	S.E.	β	t	Sig.
a ค่าคงที่	1.283	.233	-	5.519	.00
1. ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน X_1	.134	.037	.106	.915	.04*
2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ X_2	.204	.046	.280	4.454	.00*
3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ X_3	.055	.041	.104	1.339	.18
4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ X_4	.039	.041	.074	.938	.35
5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน X_5	.080	.047	.140	1.721	.09
6. ปัจจัยด้านเงินเดือน X_6	.028	.033	.057	.847	.40
7. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน X_7	.033	.046	.047	.722	.47
8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน X_8	.148	.047	.244	3.162	.00*
9. ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน X_9	.068	.058	.106	1.184	.24
10. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา X_{10}	.029	.038	.049	.753	.45
11. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน X_{11}	.220	.059	.363	3.745	.00*

$R = .879$, $R^2 = .772$

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method) ปัจจัยที่นำมาศึกษา ทั้ง 11 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) เท่ากับ .772 (R^2 = .772) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 11 ตัวแปร สามารถอธิบายการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ตัวแปร สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน X_{11} (β = .363)

3.2.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ X_2 (β = .280)

3.2.3 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน X_8 (β = .244)

3.2.4 ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน X_1 (β = .106)

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ 1.283 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และทราบน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) จึงสามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + ... + b_nx_n$

แทนค่าในสูตร $\hat{Y} = 1.283 + .220\ (X_{11}) + .204\ (X_2) + .148\ (X_8) + .134\ (X_1)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $Z = B_1z_1 + B_2z_2 + ... + B_nz_n$

แทนค่าในสูตร $\hat{Z} = .363\ (Z_{11}) + .280\ (Z_2) + .244\ (Z_8) + .106\ (X_1)$

เมื่อ $\hat{Y}$ และ $\hat{Z}$ = ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	รายการ	ความถี่
1.	ด้านความสำเร็จของงาน	
1.1	การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีความท้าทาย ควรกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน วัดผลได้ และมีความท้าทายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีระบบติดตามผลและการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ	30
1.2	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยที่เหมาะสม การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การยกย่องในที่ประชุม หรือการเลื่อนตำแหน่ง สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ควรออกแบบระบบ	12

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่
	การให้รางวัลที่โปร่งใสและเป็นธรรม	
1.3	การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน เช่น การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเติบโตในสายงานจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	8
2.	ด้านการยอมรับนับถือ	
2.1	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับบุคลากร ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแสดงความเคารพและให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร	23
2.2	ระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใส การประเมินผลการทำงานควรมีความชัดเจนและเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและครอบคลุมศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้มีการสะท้อนความคิดเห็นจากทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแต่ละคนได้รับการยอมรับตามผลงานที่แท้จริง	19
2.3	สร้างเวทีเชิดชูเกียรติและโอกาสในการแสดงศักยภาพ ควรมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ เช่น การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาท้องถิ่น หรือการเป็นตัวแทนขององค์กรในการแข่งขันหรือประชุมสัมมนาต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม	14
3.	ด้านลักษณะของงานที่ทำ	
3.1	ออกแบบงานให้มีความหลากหลายและท้าทาย ควรปรับปรุงโครงสร้างงานให้มีความหลากหลายและท้าทายมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านการหมุนเวียนงานหรือการมอบหมายโครงการพิเศษที่สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของแต่ละบุคคล	27
3.2	กำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทักษะของบุคลากร ควรมีการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ลดภาระงานที่เกินขีดความสามารถของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานที่สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของตนเอง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพ	12

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่
	ในการทำงาน	
3.3	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	10
4.	ด้านความรับผิดชอบ	
4.1	มอบหมายงานที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน พร้อมมอบอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญของงานและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	24
4.2	พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงผลลัพธ์ของการทำงานของตนเอง และสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง	15
4.3	เสริมสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในองค์กร ควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรและชุมชน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ เช่น การกำหนดเป้าหมายร่วม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น	10
5.	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	
5.1	กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นโอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงให้คำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	25
5.2	จัดอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่ง ควรมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะเฉพาะทาง และภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสนับสนุนให้เข้าร่วมการศึกษาต่อหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	15
5.3	สร้างระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสและเป็นธรรม ควรพัฒนาระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และใช้เกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงโอกาสและแนวทางในการเติบโตในสายงาน	8

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่
	และลดปัญหาการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน	
6.	ด้านเงินเดือน	
6.1	ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระงานและค่าครองชีพ ควรมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระงานและค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานท้องถิ่นอื่นๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	30
6.2	จัดระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนตามผลงาน ควรนำระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้ เพื่อให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของโบนัส เงินรางวัล หรือการปรับขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน	25
6.3	เพิ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับรายได้ นอกเหนือจากเงินเดือน ควรเพิ่มสวัสดิการที่ช่วยเสริมความมั่นคงทางการเงินของบุคลากร เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล และสิทธิพิเศษด้านสินเชื่อ เพื่อช่วยลดภาระทางการเงินและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในระยะยาว	18
7.	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	
7.1	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างแผนก การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ หรือกิจกรรมพัฒนาทีมงาน	31
7.2	พัฒนาทักษะภาวะผู้นำและการบริหารบุคคลของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารทีม และการจูงใจบุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา	20
7.3	สร้างระบบการให้คำปรึกษาและการรับฟังความคิดเห็น ควรมีระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ เช่น การจัดให้มีที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือการเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น กล่องข้อเสนอแนะหรือเวทีประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม	18

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่
	ในองค์กรและได้รับการสนับสนุนในการทำงาน	
8.	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	
8.1	กำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาทักษะ ควรมีการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร	28
8.2	พัฒนาระบบบริหารงานให้มีความคล่องตัวและโปร่งใส ควรปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและไม่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการงานให้มีความสะดวกและโปร่งใสมากขึ้น	25
8.3	ส่งเสริมระบบติดตามและประเมินผลการบริหารงานอย่างมีมาตรฐาน ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินนโยบายและแผนงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและบุคลากรในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น	17
9.	ด้านสภาพการทำงาน	
9.1	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การจัดพื้นที่ทำงานให้เป็นระเบียบ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทสะดวก และลดปัจจัยที่อาจรบกวนสมาธิในการทำงาน	25
9.2	จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการทำงาน ควรมีการจัดหาและปรับปรุงอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครือข่ายสื่อสาร รวมถึงโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	18
9.3	พัฒนาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการเวลาและภาระงานให้เหมาะสม เพื่อลดความเครียดของบุคลากร เช่น การกำหนดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การให้วันหยุดพักผ่อนอย่างเหมาะสม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกาย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในองค์กร	15
10.	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	
10.1	ส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาล ควรพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเสมอภาค เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับ	25

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่
	การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีขวัญกำลังใจ	
10.2	ส่งเสริมการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นภายในองค์กร ควรเปิดช่องทางให้บุคลากรสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดตั้งช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะ หรือการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและได้รับความสำคัญ	25
10.3	พัฒนาระบบการให้รางวัลและการลงโทษอย่างเหมาะสม ควรมีการกำหนดแนวทางการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดี และมีระบบการลงโทษที่เป็นธรรมสำหรับผู้ที่กระทำผิด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจในระบบการปกครองขององค์กรว่ามีความยุติธรรมและชัดเจน	18
11.	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	
11.1	จัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืน ควรจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในระยะยาว โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าอาชีพของตนมีความมั่นคงและสามารถเติบโตได้ในองค์กร	26
11.2	ให้ความมั่นใจในความโปร่งใสและความยุติธรรมในระบบการจ้างงาน ควรสร้างความมั่นใจให้บุคลากรโดยการปรับปรุงกระบวนการจ้างงานและการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใส และยุติธรรม โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในองค์กรและรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	24
11.3	สร้างระบบสวัสดิการและประกันความเสี่ยงในอนาคต ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงทางการเงินและลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต รวมถึงสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลและสนับสนุนบุคลากรในระยะยาว	12

สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน ควรกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน วัดผลได้และมีความท้าทายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีระบบติดตามผลและการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การยกย่องในที่ประชุม หรือการเลื่อนตำแหน่ง สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ควรออกแบบระบบการให้รางวัลที่โปร่งใสและเป็นธรรม การจัดทำแผนพัฒนา

อาชีพที่ชัดเจน เช่น การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเติบโตในสายงาน จะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

2. ด้านการยอมรับนับถือ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแสดงความเคารพและให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใส การประเมินผลการทำงานควรมีความชัดเจนและเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและครอบคลุมศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการสะท้อนความคิดเห็นจากทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแต่ละคนได้รับการยอมรับตามผลงานที่แท้จริง ควรมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ เช่น การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาท้องถิ่น หรือการเป็นตัวแทนขององค์กรในการแข่งขันหรือประชุมสัมมนาต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม

3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ ควรปรับปรุงโครงสร้างงานให้มีความหลากหลายและท้าทายมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านการหมุนเวียนงาน หรือการมอบหมายโครงการพิเศษที่สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของแต่ละบุคคล ควรมีการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ลดภาระงานที่เกินขีดความสามารถของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานที่สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของตนเอง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านความรับผิดชอบ ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน พร้อมมอบอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญของงานและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงผลลัพธ์ของการทำงานของตนเอง และสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรและชุมชน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ เช่น การกำหนดเป้าหมายร่วม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นโอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงให้คำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในการเลื่อนระดับตำแหน่ง ควรมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะเฉพาะทาง และภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสนับสนุนให้เข้าร่วมการศึกษาต่อหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงโอกาสและแนวทางในการเติบโตในสายงาน และลดปัญหาการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. ด้านเงินเดือน ควรมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระงานและค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานท้องถิ่นอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรนำระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้ เพื่อให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของโบนัส เงินรางวัล หรือการปรับขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน ควรเพิ่มสวัสดิการที่ช่วยเสริมความมั่นคงทางการเงินของบุคลากร เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล และสิทธิพิเศษด้านสินเชื่อ เพื่อช่วยลดภาระทางการเงินและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในระยะยาว

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างแผนก การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ หรือกิจกรรมพัฒนาทีมงาน ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารทีม และการจูงใจบุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ เช่น การจัดให้มีที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือการเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น กล่องข้อเสนอแนะหรือเวทีประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในองค์กรและได้รับการสนับสนุนในการทำงาน

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน ควรมีการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและไม่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการงานให้มีความสะดวกและโปร่งใสมากขึ้น ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินนโยบายและแผนงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและบุคลากรในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

9. ด้านสภาพการทำงาน ควรพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การจัดพื้นที่ทำงานให้เป็นระเบียบ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทสะดวก และลดปัจจัยที่อาจรบกวนสมาธิในการทำงาน ควรมีการจัดหาและปรับปรุงอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครือข่ายสื่อสาร รวมถึงโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการเวลาและภาระงานให้เหมาะสม เพื่อลดความเครียดของบุคลากร เช่น การกำหนด เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การให้วันหยุดพักผ่อนอย่างเหมาะสม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในองค์กร

10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา ควรพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเสมอภาค เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการ

ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีขวัญกำลังใจ ควรเปิดช่องทางให้บุคลากรสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดตั้งช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะ หรือการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและได้รับความสำคัญ ควรมีการกำหนดแนวทางการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีและมีระบบการลงโทษที่เป็นธรรมสำหรับผู้ที่กระทำผิด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจในระบบการปกครองขององค์กรว่ามีความยุติธรรมและชัดเจน

11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในระยะยาว โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าอาชีพของตนมีความมั่นคงและสามารถเติบโตได้ในองค์กร ควรสร้างความมั่นใจให้บุคลากรโดยการปรับปรุงกระบวนการจ้างงานและการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในองค์กรและรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงทางการเงินและลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต รวมถึงสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลและสนับสนุนบุคลากรในระยะยาว

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 2) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด 3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 132 คน ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผล อภิปรายผล ให้ข้อเสนอแนะไว้ตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุป

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนก ได้ดังนี้

5.1.1.1 ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมา คือ เพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9

5.1.1.2 ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และอายุ 23-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

5.1.1.3 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 71.2 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

5.1.2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.94) รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.34) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.24) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.22) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.06) ด้านความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 3.83) ด้านเงินเดือน ($\overline{X}$ = 3.79) ด้านลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 3.76) ด้านความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 3.72) ด้านการยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 3.69) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 3.69) ตามลำดับ

1) ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 3.90) รองลงมา คือ ทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.82) ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว ($\overline{X}$ = 3.77) และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ($\overline{X}$ = 3.70) ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.82) รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 3.70) ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.65) และได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.56) ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ รู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.96) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 3.65) ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด ($\overline{X}$ = 3.64) และงานในหน้าที่ของมีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.50) ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ($\overline{X}$ = 3.92) รองลงมา คือ โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ ($\overline{X}$ = 3.66) มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.62) และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.56) ตามลำดับ

5) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ($\overline{X}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.48) มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.56) มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.77) ตามลำดับ

6) ปัจจัยด้านเงินเดือน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 3.99) รองลงมา คือ พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ ($\overline{X}$ = 3.82) พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\overline{X}$ = 3.63) และพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 3.59) ตามลำดับ

7) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชานิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.21) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\overline{X}$ = 4.15) และผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\overline{X}$ = 3.55) ตามลำดับ

8) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.48) รองลงมา คือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.32) ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค ($\overline{X}$ = 4.27) นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.16) ตามลำดับ

9) ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ($\overline{X}$ = 4.32) อาคารสถานที่มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.31) ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ ($\overline{X}$ = 4.26) ตามลำดับ

10) ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.22) พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

11) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุราชการ ($\overline{X}$ = 4.32) ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที ($\overline{X}$ = 4.30) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บริหารมอบงานให้อย่างเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

5.1.3 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.48) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.75) รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.60) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ = 3.41) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\overline{X}$ = 3.40) และด้านการบริการที่ดี ($\overline{X}$ = 3.22) ตามลำดับ

5.1.3.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ($\overline{X}$ = 3.60) รองลงมา คือ ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.55) สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ ($\overline{X}$ = 3.40) มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.38) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.30) ได้วางปฏิทินในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ ($\overline{X}$ = 3.24) ตามลำดับ

5.1.3.2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน ($\overline{X}$ = 3.46) รองลงมา คือ ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการ

ในงานหน้าที่แก่ประชาชน ($\overline{X}$ = 3.25) ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 3.21) ให้บริการประชาชนที่มาติดต่องานด้วยความเต็มใจ ($\overline{X}$ = 3.17) มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.11) และมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน ($\overline{X}$ = 3.10) ตามลำดับ

5.1.3.3 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็นองค์รวมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.61) คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 3.51) ในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 3.43) มีการพัฒนา ปรับปรุงตนเองในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการให้เข้ากับการปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ = 3.40) สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.24) รู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 3.19) ตามลำดับ

5.1.3.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมา คือ มีความเสียสละต่องานในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.75) ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.70) ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.45) มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา ($\overline{X}$ = 3.41) และเป็นผู้มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.30) ตามลำดับ

5.1.3.5 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.85) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 3.84) ยอมรับบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานทุกคน ($\overline{X}$ = 3.84) มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.70) เพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.63) และในการทำงานร่วมกันมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.62) ตามลำดับ

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method) สามารถอธิบายการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ตัวแปร สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน 2) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ 3) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน 4) ปัจจัยด้านความสำเร็จ

ของงาน สามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้ สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y}$ = 1.283 + .220 (X_{11}) + .204 (X_2) + .148 (X_8)+ .134 (X_1) สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}$ = .363 (Z_{11}) + .280 (Z_2) + .244 (Z_8) + .106 (X_1)

5.1.5 สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีข้อเสนอแนะดังนี้

5.1.5.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน วัดผลได้ และมีความท้าทายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีระบบติดตามผลและการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การยกย่องในที่ประชุม หรือการเลื่อนตำแหน่ง สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ควรออกแบบระบบการให้รางวัลที่โปร่งใสและเป็นธรรม การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน เช่น การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเติบโตในสายงานจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

5.1.5.2 ด้านการยอมรับนับถือ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแสดงความเคารพและให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใส การประเมินผลการทำงานควรมีความชัดเจนและเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและครอบคลุมศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการสะท้อนความคิดเห็นจากทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแต่ละคนได้รับการยอมรับตามผลงานที่แท้จริง ควรมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ เช่น การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาท้องถิ่น หรือการเป็นตัวแทนขององค์กรในการแข่งขันหรือประชุมสัมมนาต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม

5.1.5.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ ควรปรับปรุงโครงสร้างงานให้มีความหลากหลายและท้าทายมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านการหมุนเวียนงานหรือการมอบหมายโครงการพิเศษที่สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของแต่ละบุคคล ควรมีการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ลดภาระงานที่เกินขีดความสามารถของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานที่สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของตนเอง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5.4 ด้านความรับผิดชอบ ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน พร้อมมอบอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญของงานและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงผลลัพธ์ของการทำงานของตนเองและสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กร

และชุมชน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ เช่น การกำหนดเป้าหมายร่วม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

5.1.5.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นโอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงให้คำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในการเลื่อนระดับตำแหน่ง ควรมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพที่ครอบคลุม ทั้งด้านความรู้ ทักษะเฉพาะทาง และภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสนับสนุนให้เข้าร่วมการศึกษาต่อหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงโอกาสและแนวทางในการเติบโตในสายงาน และลดปัญหาการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

5.1.5.6 ด้านเงินเดือน ควรมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระงานและค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานท้องถิ่นอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรนำระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้ เพื่อให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของโบนัส เงินรางวัล หรือการปรับขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน ควรเพิ่มสวัสดิการที่ช่วยเสริมความมั่นคงทางการเงินของบุคลากร เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล และสิทธิพิเศษด้านสินเชื่อ เพื่อช่วยลดภาระทางการเงินและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในระยะยาว

5.1.5.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างแผนก การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ หรือกิจกรรมพัฒนาทีมงาน ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารทีม และการจูงใจบุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ เช่น การจัดให้มีที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือการเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น กล่องข้อเสนอแนะหรือเวทีประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในองค์กรและได้รับการสนับสนุนในการทำงาน

5.1.5.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ควรมีการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและไม่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการงานให้มีความสะดวกและโปร่งใสมากขึ้น ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินนโยบายและแผนงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วม

ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและบุคลากรในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

5.1.5.9 ด้านสภาพการทำงาน ควรพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การจัดพื้นที่ทำงานให้เป็นระเบียบ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทสะดวก และลดปัจจัยที่อาจรบกวนสมาธิในการทำงาน ควรมีการจัดหาและปรับปรุงอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครือข่ายสื่อสาร รวมถึงโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการเวลาและภาระงานให้เหมาะสม เพื่อลดความเครียดของบุคลากร เช่น การกำหนดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การให้วันหยุดพักผ่อนอย่างเหมาะสม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกาย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในองค์กร

5.1.5.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ควรพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเสมอภาค เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีขวัญกำลังใจ ควรเปิดช่องทางให้บุคลากรสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดตั้งช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะ หรือการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและได้รับความสำคัญ ควรมีการกำหนดแนวทางการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดี และมีระบบการลงโทษที่เป็นธรรมสำหรับผู้ที่กระทำผิด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจในระบบการปกครองขององค์กรว่ามีความยุติธรรมและชัดเจน

5.1.5.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในระยะยาว โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าอาชีพของตนมีความมั่นคงและสามารถเติบโตได้ในองค์กร ควรสร้างความมั่นใจ ให้บุคลากรโดยการปรับปรุงกระบวนการจ้างงานและการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในองค์กรและรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงทางการเงินและลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต รวมถึงสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะดูแลและสนับสนุนบุคลากรในระยะยาว

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน 2) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ 3) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน 4) ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน

5.2.1.1 ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ บุคลากรได้เห็นโอกาสเติบโตในสายงานทำให้มีความตั้งใจที่จะพัฒนาทักษะทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติงานพัฒนาศักยภาพตนเองให้ปฏิบัติงานตามสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัฒน์ แก้วสนิท (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรปัจจัยค้ำจุนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนครได้ร้อยละ 83.80 (R^2 Adj = .865) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านความมั่นคง (β = .557) ด้านสถานะของอาชีพ (β = .420) ด้านการนิเทศงาน (β = .258) และด้านโยบายและการบริหารงาน (β = .237)

5.2.1.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีวัฒนธรรมองค์กรในการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนผู้อื่นที่มีความก้าวหน้า ประกอบกับมีระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นการแสดงถึงการยอมรับและช่วยสร้างความมุ่งมั่นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรญา สุพงษ์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชานโยบายและการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

5.2.1.3 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด มีความชัดเจน ครอบคลุม และเหมาะสมต่อการพัฒนาทักษะหรือศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการเรียนรู้ การอบรม และพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณ เวลา หรือโอกาสในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร เช่น การส่งเสริมให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อ มีส่วนสำคัญในการสร้างความเท่าเทียมและกระตุ้นแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรย่อยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ได้แก่ การควบคุมดูแลงาน (β = .302) ความก้าวหน้า (β = .244) ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (β = .240) ความรับผิดชอบ (β = .178 สภาวะการทำงาน (β = .157) และนโยบายและการบริหาร (β = .150) และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 87.60 ($R^{2Adj.}$ = .876) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.1.4 ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพิจารณาในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มเติม และดำเนินการโครงการที่สำคัญบรรลุเป้าหมายทำให้เห็นว่าเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรรู้สึกอยากพัฒนาทักษะความสามารถในทุกมิติ เช่น การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ ความก้าวหน้าในสายงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงกระตุ้นทางจิตใจของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัฒน์ แก้วสนิท (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย ตัวแปรปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนาย ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 70.60 (R^2Adj = .706) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความสำเร็จของงาน (β = .496) โอกาสก้าวหน้า (β = .387) การได้รับการยกย่องชมเชย (β = .158) และการได้รับการพัฒนา (β = .136)

5.3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านการนำไปประยุกต์ใช้

5.3.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรพัฒนาระบบฝึกอบรมการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากร ฝึกอบรมเฉพาะด้านที่เน้นการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เช่น การใช้เครื่องมือแก้ปัญหา หรือเทคนิคการจัดการความขัดแย้ง จำลองสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่พบจริงในงาน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสฝึกฝนในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สร้างฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Management) รวบรวมปัญหาที่พบบ่อยในกระบวนการทำงานพร้อมแนวทางแก้ไขและทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่งเสริมการแบ่งปันประสบการณ์ของพนักงานในรูปแบบกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดเวทีแชร์ปัญหาและวิธีการแก้ไขปรับกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการแก้ปัญหาอย่างราบรื่น

5.3.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการยกย่องส่งเสริมให้บุคลากรมีการยกย่องและแสดงความขอบคุณระหว่างเพื่อนร่วมงานผ่านการสื่อสารประจำวัน เช่น การกล่าวคำชมเชยหลังจากการประชุมหรือในโอกาสต่าง ๆ สร้างแนวคิดว่าทุกคน มีส่วนสำคัญเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงและการสนับสนุนซึ่งกันและกันจัดกิจกรรมยกย่องในที่ประชุมใช้การประชุมประจำเดือนเป็นเวทีเพื่อประกาศความสำเร็จของบุคลากรในทีม เช่น การตั้งบุคคลเด่นประจำไตรมาส พร้อมทั้งให้เพื่อนร่วมงานร่วมแสดงความยินดี

5.3.1.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ ผู้บริหารควรออกแบบงานที่เพิ่มความท้าทายอย่างเหมาะสม เน้นการทำงานเชิงรุกเชิงพื้นที่บูรณาการร่วมกับภาคส่วนราชการในจังหวัดร้อยเอ็ด วางโครงสร้างงานให้มีความหลากหลายและส่งเสริมให้บุคลากรได้ทดลองใช้ทักษะในหลากหลายด้านมอบหมายงานที่ต้องการการแก้ปัญหาเชิงลึกหรือการวางแผนในระยะยาวเพื่อกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพและการคิดวิเคราะห์

5.3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมความช่วยเหลือและสนับสนุนกันในทีมกระตุ้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมผ่านการตั้งกลุ่มสนับสนุนเฉพาะด้าน เช่น ที่ปรึกษาระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาในงาน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในทีมผ่านการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเกี่ยวกับปัญหาทั้งในงานและส่วนตัว ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางอารมณ์จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ เช่น การรับฟังอย่างตั้งใจ การบริหารอารมณ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสนับสนุนให้บุคลากรสามารถรับฟังและแก้ไขปัญหาส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

5.3.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์องค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรเขียนบทความ แสดงความคิดเห็น หรือรายงานความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ ในสื่อขององค์กร เช่น เว็บไซต์ หรือโซเชียลมีเดียสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านการเป็นวิทยากร หรือผู้เล่าเรื่องในโอกาสต่าง ๆ จัดเวทีหรือโอกาสนำเสนอผลงานระดับหน่วยงาน จัดกิจกรรมหรือประชุมเป็นประจำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานหรือโครงการของตนต่อที่ประชุมในระดับแผนกหรือองค์กร ส่งเสริมกิจกรรมที่บุคลากรสามารถพูดถึงผลสำเร็จในการทำงาน เช่น การจัดงานสรุปผลประจำปีหรือนิทรรศการผลงาน

5.3.1.6 ด้านเงินเดือน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ควรจัดระบบการกำหนดเงินเดือนที่โปร่งใสและยุติธรรม ใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ในการกำหนดอัตราเงินเดือน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ เช่น ประสบการณ์ทำงาน ความรับผิดชอบในตำแหน่งและผลงานที่สร้างให้แก่องค์กร ให้ข้อมูลบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนของหน่วยงานรวมถึงแนวทางการปรับเพิ่มเงินเดือนในอนาคต

5.3.1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับต้นหรือระดับสูง จัดกิจกรรมประชุมกลุ่มหรือพูดคุยที่เน้นการรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรในทุกระดับ ฝึกทักษะการเข้าใจและเห็นใจของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร ใช้เครื่องมือ เช่น การโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและปรับตัวเข้ากับทีมงานในหลากหลายสถานการณ์

5.3.1.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารควรสร้างนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ จัดตั้งโปรแกรมฝึกอบรมที่เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง และพัฒนานโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรืออุตสาหกรรม พัฒนานโยบายที่เน้นการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร เช่น การกำหนดกฎระเบียบหรือขั้นตอนที่สะดวกและยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่ซับซ้อนหรือเปลี่ยนแปลง

ได้อย่างรวดเร็ว รวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับนโยบายที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุง

5.3.1.9 ด้านสภาพการทำงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ควรจัดให้มีระบบการบำรุงรักษาวัสดุและอุปกรณ์เป็นประจำ จัดตั้งระบบการตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ก่อนและหลังการใช้งาน เช่น การทำบันทึกการตรวจเช็กสภาพหรือประสิทธิภาพของเครื่องมือการทำงาน วางแผนบำรุงรักษาอุปกรณ์ในระยะยาว เพื่อให้พร้อมใช้งานทุกเวลาและลดโอกาสที่อุปกรณ์จะเกิดปัญหาในการทำงาน

5.3.1.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ควรมีการพัฒนาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาเกี่ยวกับเหตุผลในการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา เช่น การอธิบาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายหรือทิศทางองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาผู้บังคับบัญชาในด้านการเข้าใจและเคารพความหลากหลายของบุคลากรและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม

5.3.1.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการมอบหมายงาน เช่น การพิจารณาทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในการมอบหมายงานหรือโครงการที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่างานที่ได้รับการมอบหมายจะไม่เป็นภาระเกินกว่าที่บุคลากรสามารถทำได้ ใช้เกณฑ์ที่เป็นธรรมในการพิจารณาความสามารถและประสิทธิภาพในการมอบหมายงานเพื่อหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติหรือความไม่ยุติธรรม ส่งเสริมการมอบหมายงานตามศักยภาพของบุคลากรแนะนำให้มอบหมายงานที่มีความเหมาะสมตามความสามารถและศักยภาพของพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาจากทักษะและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก

5.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

5.3.2.1 ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ควรศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรูปแบบการเรียนรู้ เพื่อค้นหากลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแนวทางการพัฒนาตนเองเฉพาะทางและออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

5.3.2.2 ศึกษาบทบาทของการเป็นผู้นำในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) และการสนับสนุนแบบใกล้ชิด (Mentoring) ว่าส่งผลต่อแรงจูงใจและความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อเน้นความสำคัญของการพัฒนาผู้นำในองค์กร

5.3.2.3 วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ควรศึกษาว่าเทคโนโลยี เช่น ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning Platforms) หรือเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ สามารถช่วยพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างไร รวมถึงข้อจำกัดและโอกาสในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในบริบทองค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกวรรณ อุ่นเรือน. (2556). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอำเภอบ้านไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

กมลรัตน์ แสนใจงาม และคณะ. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

กรมการปกครอง. (2539). *การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนระดับอำเภอ*. กรุงเทพฯ: ส่วนท้องถิ่น.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). *หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). *แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (พ.ศ. 2558-2561).* กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). *รายงานประจำปี 2561 กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.* กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2538). *การสร้างนิสัยรักการอ่านให้ลูกน้อย*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

กัญญ์วรา ผลเจริญ. (2559). *การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์ วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

โกวิทย์ พวงงาม. (2546). *การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่ในอนาคต.* กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

โกวิทย์ พวงงาม. (2550). *การปกครองท้องถิ่นไทย.* กรุงเทพฯ: วิญญูชน จำกัด.

โกวิทย์ พวงงาม. (2552). *การปกครองท้องถิ่นไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

จรัส สุวรรณมาลา (2538). *ปฏิรูประบบการคลังไทยกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

จริประภา อัครบวร. (2550). *การศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.

จิดาภา ทัดพินิจ. (2555). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จินตนา บุญบงการ. (2545). *การบริหารงานสำนักงาน.* กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

จิรวัฒน์ แก้วสนิท. (2567). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จุไรรัตน์ โชติรื่น. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เจริญ ภูสุวรรณ. (2565). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน ในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2548). *การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชญานิษฐ์ แสงทิพย์. (2556). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2554). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย.* กรุงเทพฯ: พิฆเนศพริ้นทติ้งเซ็นเตอร์.

เชาว์ โรจนแสง. (2555). *การจัดการการตลาด.* กรุงเทพฯ: บริษัท อิเล็กทรอนกส์ จำกัด.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *สร้างได้. ก*รุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2550). *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน.* กรุงเทพฯ: บริษัทไทยฟูดส์กรุ๊ป จำกัด.

ดนัย เทียนพุฒ. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคน: สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ โปรแกรม 1 การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.* กรุงเทพฯ: วันเนสมีเดีย.

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์ *ในประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์หน่วยที่ 15.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ท้องถิ่นอำเภออำเภอเมยวดี. (2567). *แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.* ร้อยเอ็ด: ท้องถิ่นอำเภออำเภอเมยวดี

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2550). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ทิวาพร พรหมจอม. (2561). *ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธเนศวร์ เจริญเมือง. (2551). *ทฤษฎีและแนวคิด: การปกครองท้องถิ่นกับการบริหารจัดการท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: คบไฟ.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่าง เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ธีการพิมพ์,.

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2546). *ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของไทยและต่างประเทศเปรียบเทียบ.* กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. (2544). *สถานภาพและทิศทางการบริหารราชการส่วนภูมิภาคในอนาคต.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นงลักษณ์ สินสืบผล. (2542). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

นรินทร์ บุญชู. (2542). *ลักษณะการเรียนรู้โดยการนาตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นัทธพงศ์ ดัดถุยาวัตร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอน ในอำเภออรัญประเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2547). *หลักกฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ.* กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

นารีรัตน์ แก้วมณี. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญยง ชื่นสุวิมล. (2551). *โบ๊เบ๊: ความเปลี่ยนแปลงของระบบครอบครัว ชุมชนชาวไทยเชื้อสายจีนกับประวัติศาสตร์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปธาน สุวรรณมงคล. (2547). *การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประทาน คงฤทธิศึกษากร. (2542). *ทฤษฎีการปกครองท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประทีป โชติคุณเศรษฐ. (2554). *ความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเสรีไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประยูร กาญจนดุล. (2545). *การจัดระเบียบการปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: วารสารราชบัณฑิตยสถาน.

ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พริ้นติ้ง.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต.* กรุงเทพฯ. พิมพ์ตะวัน.

ปรีชา เจ็งเจริญ. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.* เชียงใหม่: ยูเนี่ยนพริ้นต์.

ปวีณา รัศมีงาม. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปาริชาติ สังข์วงษ์. (2566). *การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการที่ทำการปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พระกิติญาณพัฒน์ ผิวอ่อนดี และคณะ. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารช่อพะยอม,* 26(1), 75-88.

พิภพ วชังเงิน. (2545). *จริยธรรมวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิสมัย ชัยมหา. (2558). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ภาค 1. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า,* 2(3), 55-61.

พิสมัย ปโชติการ. (2538). *การบริการส่วนหน้าของโรงแรม.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พุธทรัพย์ มณีศรี. (2531). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไพชยนต์ จันทเขต. (2561). *ขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข. (2552). *แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2533). *เอกสารประกอบชุดวิชาศิลปะการละเล่นและการแสดงพื้นบ้านของไทย Thai Folk Culture หน่วยที่1-8 สาขาศิลปะศาสตร์.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ. (2547). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ในเมธาวี อุดมธรรมานุภาพ, รัตนา ประเสริฐสม, อำไพ อินทรประเสริฐ และสุชาติชีวพันธ์ (บรรณาธิการ). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2548). *การบริหารท้องถิ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รังสรรค์ โฉมยา. (2553). *จิตวิทยา: พื้นฐานในการทาความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

ราชกิจจานุเบกษา. (วันที่ 16 เมษายน 2562). *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล.* เล่มที่ 136 ตอนที่ 50 ก: 151-163.

รุ่งวิทย์ เดชานนท์. (2557). แนวทางพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.),* 20(2.3), 139-147.

ลัดดา กุลนานันท์. (2544). *แรงจงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลิขิต ธีรเวคิน. (2535). *การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ลิขิต ธีรเวคิน. (2548). *การเมืองการปกครองของไทย.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

วรรณวิสา แย้มเกตุ. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้าบุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วลัยลักษณ์ ไพรสณฑ์. (2561). สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,* 11(1), 27-34.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตร.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2542). *การพัฒนารูปแบบจัดการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

วุฒิสาร ตันไชย. (2547). *การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น: ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540.* กรุงเทพฯ: คลังวิชา.

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล. (2553). *การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ของอาจารย์*. สืบค้นจาก http://www.pochanukul.com/ ?p=169. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ศรัณน์พัชร์ ไผ่พูล. (2559). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศรีอรุณ เรศานนท์. (2537). *การจัดงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

ศศิพล เกษร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคาย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศิริพร พูลหวัง. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเครือข่ายกลุ่มปิ่นมาลา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปีการศึกษา 2558* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริรัตน์ เจือไธสง. (2555). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเทกซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2543). *หลักการตลาด.* กรุงเทพฯ: ไดมอน อิน บิสสิเน็ต เวิร์ล.

ศุพัชรา ล่าลี้. (2560). *สมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าสายลวด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศุภรัชต์ โชติกญาณ. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2551). *การถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ของรัฐให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมชาย หิรัญกิตติ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์ จำกัด.

สมิต สัชฌุกร. (2550). *การวางแผนปฏิบัติงาน* (พิมพครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เดือนตุลา.

สรญา สุพงษ์. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). *สื่อประสม.* กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก.* นนทบุรี: ประชุมช่าง.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2540). *สติปัญญากับสมองมนุษย์.* กรุงเทพฯ: การวัดผลการศึกษา.

สุจินต์ สิทธิวิภัทร. (2565). ประสิทธิผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาในอนาคต,* 1(1), 40-46.

สุนทร ใจภักดี. (2563). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิตมหาบัณฑิต). ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.* กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2543). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุรศักดิ์ วณิชยวัฒนากุล. (2553). *แรงจูงใจและการจูงใจ.* สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/download/240213/164267/.

แสงทอง แป้นประโคน. (2558). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

โสภี ขานดาบ. (2559). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อโนมา นาคมนต์. (2555). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อรพรรณ ผิวอ่อนดี. (2561). สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล เทศบาลตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น,* 3(3), 29-38.

อรุณ รักธรรม. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายัง หลงทาง. *Chulalongkon Review,* 16, 57–72.

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า. (2565). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Andi, R., Rahman, A. and Utami, S. (2023). The effect of organizational commitment on employee performance. *International Journal of Business and Management Studies,* 15(2), 45–57.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human Resource Management.* London: Kogan.

Boydell, T. (1985). *Management self-development: A guide for managers, organizations and institution.* Switzerland: International Labour Organization.

Evans, M.T. (1971). Managing the new managers. *Personnel Administration,* 34, 31-38.

Fithri, W. (2019). The impact of work environment on employee performance in the local government of Padang City. *Asian Journal of Human Resource Management,* 4(1), 25–34.

Gulley, H.E. (1963). *Discussions Conference and Group Process.* New York: Hoit, Rinehart and Winston.

Harbison, F.A. and C.A. Myers. (1964). *Education Manpower of Human Resource*. New York: McGraw-Hill.

Herbert, C.K. (1967). *Attitude Change in Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change.* New York: John Wiley and Sons Inc.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.

Katz, D. (1960). The Functional Approach to Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly,* 4(12), 32.

Limakrisna, N., Noor, I. and Ali, H. (2016). Performance model: An empirical study of organizational practices. *International Review of Management and Marketing,* 6(3), 153-160.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed). Boston: McGraw-Hill.

Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality.* New York: Harper and Row.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company Ine.

McClelland, D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. American. *Psychologists,* 17(7), 57-83.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Miller, C.A. (1995). *Nursing Care of Older Adult* (2nd ed.). Philladelphia: Lippincott Williams.

Mnasi, M., Matoka, E. and Raphael, J. (2022). Counseling approaches and employee performance in local government authorities in Tanzania. *Journal of Public Administration and Governance,* 12(4), 112–130.

Pace, R.W., Smith, P.C. and Mills, G.E. (1994). *Human resource development: The field.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Perry, I. (1997). Creating and empowering effective work teams. *Management Services,* 41(7), 8-11

Purba, A. (2024). Determinants of brand advocacy in academia: analyzing the role of service quality and lecturer competence. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* 8(1), 86-102.

Robbins, S.P. (1993). *Organization Behavior Concepts: Controversies and. Application* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Rummler, G.A. and Brache, A.P. (1992). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R. (1993). *Management for productivity* (4th ed.). New York: John Wiley and Sons.

Schultz, T.W. (1961). *Human Resources, Human Capital.* New York: Human.
Skinner, B.F. (1972). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A.
Taro, Y. (1973). *Statistics: an introductory analysis.* New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลที่ได้รับไปพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อไป
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 4 ส่วน

   ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

   ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

   ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์
นักศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง
2. อายุ
   - ☐ 18-25 ปี
   - ☐ 26-35 ปี
   - ☐ 36-45 ปี
   - ☐ 46-55 ปี
   - ☐ 55 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง: ท่านจงพิจารณาประเด็นข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด						
1.	ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน					
1.1	ท่านทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
1.2	สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น					
1.3	ความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว					
1.4	กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง					
2.	ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ					
2.1	ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากผู้บริหาร					
2.2	ทั้งได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน					
2.3	ได้รับการขอคำปรึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวจากผู้ร่วมงาน					
2.4	ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
3.	ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ					
3.1	ได้ใช้ความรู้ในการทำงานตรงกับความถนัด					
3.2	งานในหน้าที่มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ					
3.3	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3.4	ท่านรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่					
4.	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ					
4.1	มีความพอใจในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย					
4.2	มีเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.3	โอกาสเลือกวิธีปฏิบัติงานตามความต้องการ					
4.4	การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน					
5.	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน					
5.1	มีโอกาสจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
5.2	ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ					
5.3	มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
5.4	มีโอกาสได้แสดงผลงานของในนามของหน่วยงาน					
6.	ปัจจัยด้านเงินเดือน					
6.1	พอใจในผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
6.2	รายได้ที่ได้รับมีเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ					
6.3	พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน					
6.4	พอใจในการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของรัฐ					
7.	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
7.1	ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
7.2	ผู้บังคับบัญชานิเทศ แนะนำการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
7.3	เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
7.4	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน					
8.	ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน					
8.1	นโยบายการบริหารของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.2	สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายของหน่วยงาน					
8.3	ทุกคนรับผิดชอบงานด้วยความเสมอภาค					
8.4	หน่วยงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
9.	ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน					
9.1	อาคารสถานที่มีความเหมาะสมต่อการจัดการปฏิบัติหน้าที่					
9.2	วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอ					
9.3	ห้องทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
9.4	สภาพแวดล้อมดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ					
10.	ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน					
10.1	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
10.2	ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจการบริหารงานอย่างเหมาะสม					
10.3	ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ					
10.4	พอใจในความเป็นผู้นำและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา					
11.	ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน					
11.1	ผู้บริหารมอบงานให้อย่างเป็นธรรม					
11.2	สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุราชการ					
11.3	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ					
11.4	ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที่					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง: ท่านจงพิจารณาประเด็นข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
มาก หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
น้อย หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย√ ลงในช่องว่างระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกันความจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด						
1.	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1.1	มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
1.2	ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน					
1.3	ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น					
1.4	สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้					
1.5	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
1.6	ได้วางปฏิทินในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ					
2.	ด้านการบริการที่ดี					
2.1	ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน					
2.2	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน					
2.3	ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง					
2.4	มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
2.5	ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ด้านการให้บริการในงานหน้าที่ แก่ประชาชน					
2.6	ให้บริการประชาชนที่มาติดต่องาน ด้วยความเต็มใจ					
3.	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
3.1	ในการปฏิบัติงานท่านสามารถ วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา องค์กรได้เป็นอย่างดี					
3.2	มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพ เป็นองค์รวมในการทำงาน					
3.3	สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ					
3.4	ท่านคิดวิเคราะห์งานตามหลัก วิชาการใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่น ในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
3.5	รู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
3.6	มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองในการ ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการให้เข้า กับการปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์					
4.	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม					
4.1	มีความเสียสละต่องานในหน้าที่					
4.2	ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ในการปฏิบัติงาน					
4.3	ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธา ในงานของตน					
4.4	มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา					
4.5	ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม					
4.6	เป็นผู้มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยน ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	ด้านการทำงานเป็นทีม					
5.1	ท่านให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
5.2	ท่านและเพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน					
5.3	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ					
5.4	ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น					
5.5	ในการทำงานร่วมกันท่านมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
5.6	ท่านยอมรับบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานทุกคน					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	0	+1	2	0.67
X4	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	+1	3	1
X7	+1	+1	+1	3	1
X8	+1	+1	+1	3	1
X9	0	+1	+1	2	0.67
X10	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	+1	+1	3	1
X13	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	+1	3	1
X16	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	+1	3	1
X18	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	+1	3	1
X20	+1	+1	+1	3	1
X21	+1	+1	+1	3	1
X22	+1	+1	+1	3	1
X23	+1	+1	+1	3	1
X24	+1	+1	+1	3	1
X25	+1	+1	+1	3	1
X26	0	+1	+1	2	0.67
X27	+1	+1	+1	3	1
X28	+1	+1	+1	3	1
X29	+1	+1	+1	3	1
X30	+1	+1	+1	3	1
X31	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X32	+1	+1	+1	3	1
X33	+1	+1	+1	3	1
X34	+1	+1	+1	3	1
X35	+1	+1	+1	3	1
X36	+1	+1	+1	3	1
X37	+1	+1	+1	3	1
X38	+1	+1	+1	3	1
X39	+1	+1	+1	3	1
X40	+1	+1	+1	3	1
X41	+1	+1	+1	3	1
X42	+1	+1	+1	3	1
X43	+1	+1	+1	3	1
X44	+1	+1	+1	3	1
Y1	+1	+1	+1	3	1
Y2	+1	+1	+1	3	1
Y3	+1	0	+1	2	0.67
Y4	+1	+1	+1	3	1
Y5	+1	+1	+1	3	1
Y6	+1	+1	+1	3	1
Y7	+1	+1	+1	3	1
Y8	+1	+1	+1	3	1
Y9	+1	+1	+1	3	1
Y10	+1	+1	+1	3	1
Y11	+1	+1	+1	3	1
Y12	+1	+1	+1	3	1
Y13	+1	0	+1	2	0.67
Y14	+1	+1	+1	3	1
Y15	+1	+1	+1	3	1
Y16	+1	+1	+1	3	1
Y17	+1	+1	+1	3	1
Y18	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
Y19	0	+1	+1	2	0.67
Y20	+1	+1	+1	3	1
Y21	+1	+1	+1	3	1
Y22	+1	+1	+1	3	1
Y23	+1	+1	+1	3	1
Y24	+1	0	+1	2	0.67
Y26	+1	+1	+1	3	1
Y27	+1	+1	+1	3	1
Y28	+1	+1	+1	3	1
Y29	+1	+1	+1	3	1
Y30	0	+1	+1	2	0.67

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X1	0.783
X2	0.748
X3	0.824
X4	0.615
X5	0.946
X6	0.854
X7	0.659
X8	0.735
X9	0.768
X10	0.783
X11	0.748
X12	0.824
X13	0.615
X14	0.946
X15	0.854
X16	0.659
X17	0.783
X18	0.748
X19	0.824
X20	0.615
X21	0.946
X22	0.854
X23	0.659
X24	0.454
X25	0.783
X26	0.783
X27	0.748
X28	0.824
X29	0.615
X30	0.946

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X31	0.854
X32	0.659
X33	0.735
X34	0.768
X35	0.783
X36	0.748
X37	0.824
X38	0.615
X39	0.946
X40	0.783
X41	0.748
X42	0.824
X43	0.615
X44	0.946
Y1	0.748
Y2	0.824
Y3	0.615
Y4	0.946
Y5	0.854
Y6	0.659
Y7	0.578
Y8	0.454
Y9	0.946
Y10	0.555
Y11	0.659
Y12	0.735
Y13	0.768
Y14	0.693
Y15	0.572
Y16	0.638

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
Y17	0.792
Y18	0.631
Y19	0.783
Y20	0.748
Y21	0.824
Y22	0.615
Y23	0.946
Y20	0.854
Y24	0.659
Y25	0.578
Y26	0.454
Y27	0.946
Y28	0.555
Y29	0.748
Y30	0.824

หมายเหตุ: Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 74, Alpha = .746

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

จิราพร ไชยฤทธิ์, สัญญา เคณาภูมิ และภักดี โพธิ์สิงห์. (2568). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 7(2), 263-275, พฤษภาคม-สิงหาคม.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวจิราพร ไชยฤทธิ์
สถานที่ทำงาน เทศบาลตำบลบุ่งเลิศ อำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2552 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2568 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม