



การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (The Staff Competency Development of Local Administration Organization)

ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล และเทศบาล จำนวน 370 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นและพนักงานท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2,500 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ มีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เทศบาลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2) ผลการจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดมี 6 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและการจัดการความขัดแย้งในชุมชน ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนตำบลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานเป็นทีม

3) ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่มืออาชีพที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบล



บึงยี่โถ และองค์การบริหารส่วนตำบล บึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งระบบอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the present conditions and the needs for development of work performance efficiency of the personnel of local administration organizations; (2) to develop the prototype competencies of local administration organization personnel; and (3) to undertake personnel development based on the key competencies of the local administration organizations.

The research sample comprised 370 local administration organizations consisting of provincial administration organizations, sub-district administration organizations, and municipalities. Key informants were 2,500 local administrators and local employees of local administration organizations. The employed research instruments were a questionnaire, an interview form, and a test. Research data were analyzed using the frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

Conclusions from research findings were as follows:

1. Regarding the present conditions and the needs for development of work performance efficiency of the personnel and the public sector management of local administration organizations, it was found that provincial administration organization personnel had opinions that the overall present condition of work performance efficiency and the public sector management was at the moderate level while the overall need for development was at the high level; municipality personnel had opinions that the overall present condition of work performance efficiency of the personnel and the public sector management was at the high level and the overall need for development was also at the high level; and sub-district administration organization personnel had opinions that the overall present condition of work performance efficiency of the personnel and the public sector management was at the high level and the overall need for development was also at the high level.

2. Regarding the development of the prototype competencies of local administration organization personnel, six prototype main competencies of provincial administration organization personnel were identified, namely, knowledge and understanding on organizational culture; invention of innovations; achievement-oriented work performance; network development and participation; knowledge and understanding on human resource development; and team work. For municipality personnel, six prototype main competencies were also identified, namely, service-mindedness; virtues, ethics and social responsibility; team work; initiation and creativity; accumulation of professional expertise; and community conflict management. As for sub-district administration organization personnel, six prototype main competencies were



also identified, namely, service-mindedness; knowledge and understanding on organizational culture; network development and participation; democracy-mindedness, knowledge and understanding on human resource development; and team work.

3. Regarding results of personnel development based on the key competencies of the local administration organizations, it was found that trainees in the Development of Local Organization Personnel toward Professionalism Program who were personnel of Bueng Yitho Municipality, Nonthaburi Provincial Administration Organization, and Bueng Thonglang Sub-District Administration Organization were satisfied with the development of personnel's main competencies with systematic training technique at the high level.

Keywords: Development Competency, Local Administration Organization

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยการปฏิรูประบบราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้มีการนำระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ที่จะได้รับรางวัลเป็น 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผล การวิเคราะห์และการบริหารความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งผลการปฏิรูประบบราชการโดยนำระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่าในจังหวัดสกลนครมีการดำเนินงานนำระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละหมวดพบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน (อนุมาตรา คະສິທອງ, 2551 : 21) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดให้มีการนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการแรก หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource management plan)

ประการที่สอง หลักระบบคุณธรรม (merit system)

ประการที่สาม หลักสมรรถนะ (competency)

ประการที่สี่ หลักผลการปฏิบัติงาน (performance)

การบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องยึดการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (excellence) โดยพัฒนาองค์กรสู่ระบบ PMQA โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ใช้หลักสมรรถนะ (competency) เป็นสำคัญ

จากการศึกษาปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ในบางแห่ง การจัดหาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัลทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคลยังขาดกลไก และเครื่องมืออย่างดีพอจึงส่งผลให้บุคลากรมีจิต



ความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ และยังไม่สอดคล้องต่อหลักธรรมาภิบาล (Good Governance : GG) (บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ, 2545 : 7)

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency) เพื่อบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาตรฐานสากล ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ขอบเขตการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ใน 7 หมวด ประกอบด้วย

- | | |
|-----------|---|
| หมวดที่ 1 | การนำองค์กร |
| หมวดที่ 2 | การวางแผนเชิงกลยุทธ์ |
| หมวดที่ 3 | การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| หมวดที่ 4 | การวัดผล การวิเคราะห์และการบริหารความรู้ |
| หมวดที่ 5 | การบริหารทรัพยากรบุคคล |
| หมวดที่ 6 | การบริหารกระบวนการ |
| หมวดที่ 7 | ผลลัพธ์การดำเนินงาน |

2. ดำเนินการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) และจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 3 รูปแบบ คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล

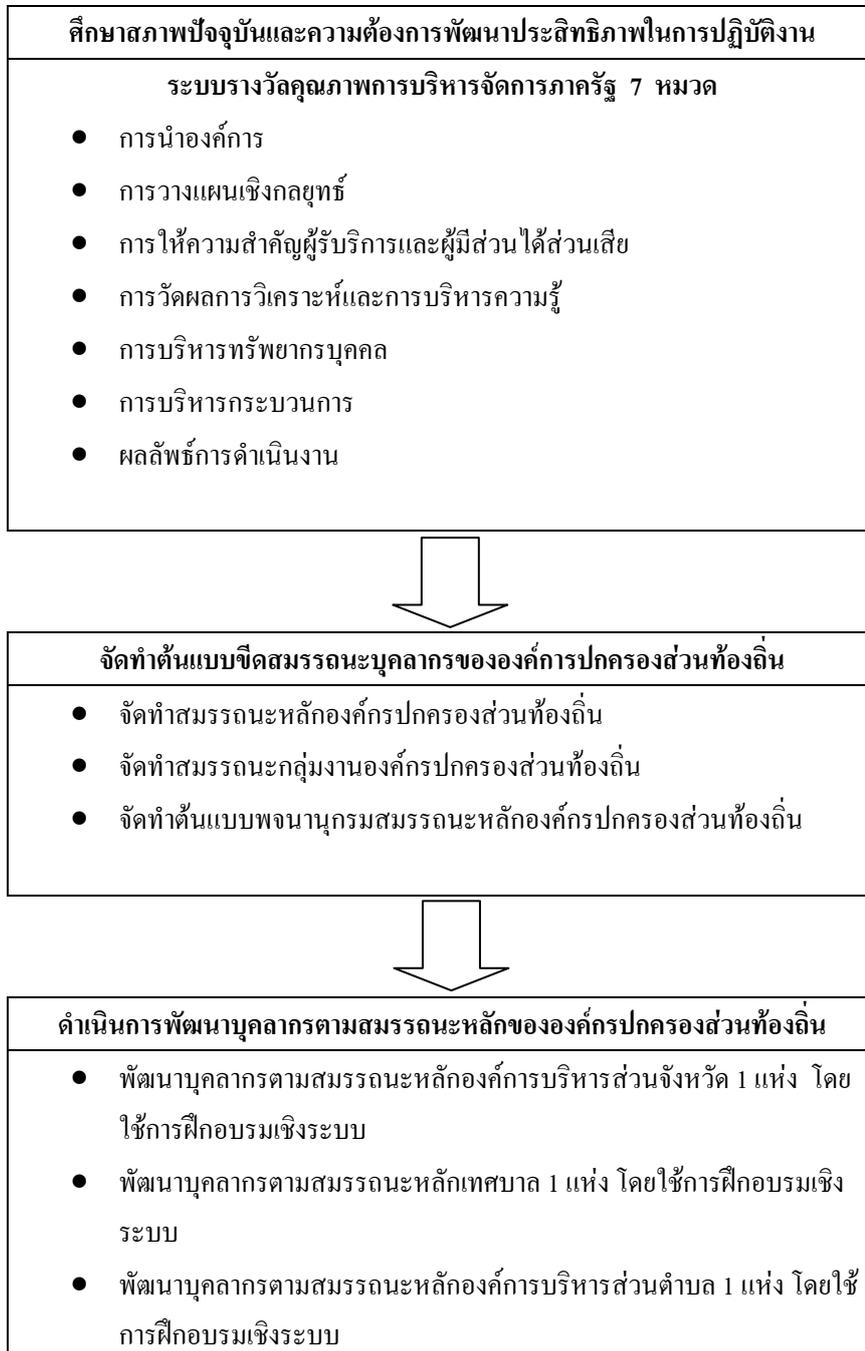
4. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐกิจเอกชน และภาครัฐ หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น และเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบที่มุ่งเน้นทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่



5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



6. นิยามศัพท์

1. **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล
2. **สภาพปัจจุบันการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง สภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน (actual situation) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)
3. **ความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง สภาพความต้องการที่พึงประสงค์ในอนาคต (desirable situation) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน
5. **การจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง
 - 5.1 การจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทุกคนต้องมี
 - 5.2 การจัดทำสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency : FC) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทุกคนในส่วน/กอง/สำนักต้องมี
 - 5.3 การจัดทำต้นแบบพจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การกำหนดรายละเอียดสมรรถนะหลักประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายสมรรถนะ ในแต่ละระดับสมรรถนะ
6. **ต้นแบบพจนานุกรมสมรรถนะ** หมายถึง แบบจำลองที่ใช้อธิบายองค์ประกอบสมรรถนะประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะและคำอธิบายสมรรถนะในแต่ละระดับสมรรถนะ
7. **ขีดสมรรถนะ** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงประกอบด้วย มี ความรู้ดี มีทักษะดีและมีทัศนคติที่ดี
8. **การพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงตามสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้
9. **การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงระบบที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อประสม ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้เกมและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร



7. วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อจัดทำตัวแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้ Focus Group Interview ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และแบบสอบถามตรวจสอบสมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มงานของกลุ่มงานปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 2500 คน ประกอบด้วย นายกฯ รองนายก เลขานุการนายก ปลัด และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล
2. เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล สู่กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา รวมทั้งกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ องค์การมหาชน องค์การของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ
3. มีต้นแบบพจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency Dictionary) ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นคู่มือในการนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะ และการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ได้กำหนดไว้
4. มีหลักสูตรต้นแบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (High Performance) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงของบุคลากรต่อไป

9. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

9.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้



9.1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	3.41	0.79	4.05	0.79
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.22	0.83	3.91	0.82
หมวดที่ 3 การใช้ความสำคัญผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	3.23	0.72	3.79	0.75
หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหาร ความรู้	3.12	0.84	3.84	0.82
หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.10	0.88	4.07	0.73
หมวดที่ 6 การบริหารกระบวนการ	3.04	0.87	4.02	0.70
หมวดที่ 7 ผลการดำเนินงาน	3.20	0.77	4.08	0.52
ค่าเฉลี่ยรวม	3.20	0.54	3.97	0.53

9.1.2 เทศบาล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	3.74	0.85	4.19	0.73
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.62	0.96	4.04	0.79
หมวดที่ 3 การใช้ความสำคัญผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	3.86	0.82	4.16	0.76
หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหาร ความรู้	3.60	0.95	4.17	0.75
หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.65	0.95	4.17	0.74
หมวดที่ 6 การบริหารกระบวนการ	3.74	0.89	4.41	0.73
หมวดที่ 7 ผลการดำเนินงาน	3.69	0.93	4.15	0.79
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.67	4.16	0.55



9.1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	3.71	0.71	3.90	0.90
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.71	0.73	3.84	0.93
หมวดที่ 3 การใช้ความสำคัญผู้รับบริการและ ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	3.44	0.81	3.72	1.00
หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการบริหาร ความรู้	3.49	0.82	3.70	1.05
หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.69	0.84	3.77	1.05
หมวดที่ 6 การบริหารกระบวนการ	3.70	0.83	3.85	0.93
หมวดที่ 7 ผลการดำเนินงาน	3.54	0.46	3.95	0.83
ค่าเฉลี่ยรวม	3.63	0.49	3.82	0.75

9.2 ผลการจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

9.2.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด

- ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- การคิดค้นนวัตกรรมใหม่
- การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การทำงานเป็นทีม

9.2.2 เทศบาล

- จิตสำนึกบริการ
- คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม
- การทำงานเป็นทีม
- การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- การจัดการความขัดแย้งในชุมชน



9.2.3 องค์การบริหารส่วนตำบล

- จิตสำนึกบริการ
- ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ
- การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- จิตสำนึกประชาธิปไตย
- ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การทำงานเป็นทีม

9.2.4 องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการสำรวจสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 6 อันดับแรกประกอบด้วย

- ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ
- การคิดค้นนวัตกรรมใหม่
- การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การทำงานเป็นทีม

ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง การจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งประกอบด้วย ประเภท ชื่อสมรรถนะ คำนิยาม ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาต้นแบบสมรรถนะหลักไว้ดังแสดงในภาคผนวก 1

9.2.5 เทศบาล

ผลการสำรวจสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของเทศบาลมี 6 อันดับแรกประกอบด้วย

- จิตสำนึกบริการ
- คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- การทำงานเป็นทีม
- การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- การจัดการความขัดแย้งในชุมชน



ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาล หมายถึง การจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งประกอบด้วย ประเภท ชื่อสมรรถนะ คำนิยาม ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาต้นแบบสมรรถนะหลักดังแสดงไว้ในภาคผนวกที่ 2

9.2.6 องค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการสำรวจสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล มี 6 อันดับแรกประกอบด้วย

- จิตสำนึกบริการ
- ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- จิตสำนึกประชาธิปไตย
- ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การทำงานเป็นทีม

ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง การจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งประกอบด้วย ประเภท ชื่อสมรรถนะ คำนิยาม ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาต้นแบบสมรรถนะหลักดังแสดงไว้ในภาคผนวกที่ 3

9.3 ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9.3.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้เลือก อบจ. นนทบุรี เป็นตัวแทนในการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้ชื่อหลักสูตร “พัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สู่อำนาจ High Performance” ใช้เวลาการพัฒนา 3 วัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 สมรรถนะ ดังนี้

- | | | |
|-----|---|--------------------------------------|
| CC1 | - | ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร |
| CC2 | - | การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ |
| CC3 | - | การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| CC4 | - | การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม |
| CC5 | - | ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
| CC6 | - | การทำงานเป็นทีม |

วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่และเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training Technique) ซึ่งมีจุดเน้น 5 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้เทคนิค



การฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้สื่อประสม ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากร

ผลการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$)

9.3.2 **เทศบาลตำบลบึงยี่โถ** ผู้วิจัยได้เลือก “เทศบาลตำบลบึงยี่โถเป็นตัวแทนในการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักบุคลากรของเทศบาล โดยใช้ชื่อหลักสูตร “พัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สู่ High Performance” ใช้เวลาการพัฒนา 3 วัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 สมรรถนะ ดังนี้

CC1	-	จิตสำนึกบริการ
CC2	-	คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
CC3	-	การทำงานเป็นทีม
CC4	-	การคิดนวัตกรรม/ริเริ่ม
CC5	-	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
CC6	-	การจัดการความขัดแย้งในชุมชน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่และเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training Technique) ซึ่งมีจุดเน้น 5 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้สื่อประสม ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากร

ผลการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรเทศบาลตำบลบึงยี่โถ โดยภาพรวมของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$)

9.3.3 **องค์การบริหารส่วนตำบลบึงทองหลาง** ผู้วิจัยได้เลือก “เทศบาลตำบลบึงยี่โถเป็นตัวแทนในการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักบุคลากรของเทศบาล โดยใช้ชื่อหลักสูตร “พัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สู่ High Performance” ใช้เวลาการพัฒนา 3 วัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 สมรรถนะ ดังนี้

CC1	-	จิตสำนึกบริการ
CC2	-	ความรู้รอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร
CC3	-	การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
CC4	-	จิตสำนึกประชาธิปไตย
CC5	-	ความรู้รอบรู้ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
CC6	-	การทำงานเป็นทีม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่และเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training Technique) ซึ่งมีจุดเน้น 5 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้



เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้สื่อประสม ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากร

ผลการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบึงทองหลางโดยภาพรวมของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$)

10. ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มากขึ้น โดยการพัฒนาทั้ง 7 หมวด และสำคัญอย่างยิ่งให้เริ่มจากหมวดที่ 6 การบริหารกระบวนการ ($\bar{X} = 3.04$) หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.10$) และหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการบริหารความรู้ ($\bar{X} = 3.12$) ตามลำดับ

2) ควรนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในเทศบาลให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นหน่วยปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยเริ่มพัฒนาจาก หมวดที่ 4 การวัดผลการวิเคราะห์และการบริหารความรู้ ($\bar{X} = 3.60$) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.62$) หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ

3) ควรนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นหน่วยปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยเริ่มต้นพัฒนาจากหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 3.44$) หมวดที่ 4 การวัดผลการวิเคราะห์และการบริหารความรู้ ($\bar{X} = 3.49$) และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

4) ควรให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาได้มีการนำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ High Performance ทั้ง 3 หลักสูตรไปฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบจะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมได้มากขึ้น

ข. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการวิจัยประเมินผลการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบลบึงยี่โถ และองค์การบริหารส่วนตำบลบึงทองหลางเพื่อใช้ในการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์สู่การทำงานอย่างมืออาชีพ

2) ควรทำการวิจัยเพื่อจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency Dictionary) พจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency Dictionary) และพจนานุกรมสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency Dictionary) ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

3) ควรทำการวิจัยและ พัฒนาด้านแบบขีดสมรรถนะบุคลากรของกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา



4) ควรทำการวิจัยและพัฒนาต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์การภาครัฐ ทั้งองค์การบริหารส่วนกลาง และองค์การบริหารราชการส่วนภูมิภาค องค์การมหาชน องค์การของรัฐที่มีใช้ราชการส่วนราชการและองค์การรัฐวิสาหกิจ

5) ควรทำการวิจัยประเมินสมรรถนะบุคลากรขององค์การภาครัฐที่ได้นำเอาระบบพจนานุกรมไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ และจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้

6) ควรทำการวิจัยและพัฒนาต้นแบบแผนกลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บรรณานุกรม

การเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551 จาก

office.pkru.ac.th/~publicadministration/study_online/Pannadda/SA211/Video/local1.ppt -

กนกพร สีตอกไม้ (2549) การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

กรมการปกครอง (2549). เอกสารความรู้เรื่องสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะประจำ

ตำแหน่งปลัดอำเภอ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2551, จาก http://www.dopa.go.th/web_pages/m03020000/1.5.1.1.doc

กรมควบคุมโรค. (2547). การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงผลสัมฤทธิ์

ความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ; สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กล้า ทองขาว และคณะ (2545) การวิจัยและพัฒนาทักษะการกำหนดด้านการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2551) ทำเนียบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.

กุลธนา ชนาพงศธร (2549). กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการ

พลเรือน ใน ประมวลสาระชุดวิชาการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิตรัฐ

ประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 9 หน้า 9-1-9-20. นนทบุรี : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

โกวิทย์ พวงงาม (2546). การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ กรุงเทพฯ : โภบิล

คอนเซิร์น.



คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)**.

กรุงเทพ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550) **คู่มือการทำ PMQA มาใช้ในส่วนราชการและมหาวิทยาลัยของรัฐ** กรุงเทพฯ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

จรูญ สุภาพ (2535). **สารานุกรมรัฐศาสตร์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

จิราภรณ์ โชติพิศุภกุล.(2546). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้า**

รับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546).**การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษา ของ**

อาจารย์ส่วนวิชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิต แขนงวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ชาติ ไตรจันทร์.(2551). **รายงานการวิจัยเรื่องการกำหนดและประเมินสมรรถนะบุคลากร**

ภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้.[สงขลา] : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ : ภาควิชา

รัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชูชัย ศุภวงศ์ (2542) **ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของ อบต. เอกสารประกอบการสัมมนา กระทรวงมหาดไทย.**

ชูวงศ์ ฉายานบุตร (2539). **การปกครองท้องถิ่นไทย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.

ชัยโย สุวรรณรัตน์ (2549) **สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอน**

ภารกิจในการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัด

ขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์

และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิตติพัฒน์ พิษขธาตพงศ์ (2549). **ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ**

ผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ 6, 20 (กรกฎาคม-สิงหาคม) : 1-16

ภูายิน วงศ์หงษ์ (2550) **แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มงานปกครอง**

ของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

ณรงค์ เนตรสาธิตาและคนอื่นๆ (2549). **โครงการพัฒนาบุคลากรในงานป้องกันควบคุมโรค**

ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดชลบุรี. ชลบุรี : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง.(2545). **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่.** กรุงเทพฯ :

เอช อาร์เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ.(2546). **Core Human Competencies : ความสามารถ ปัจจัยชัยชนะของ**

ธุรกิจและคน. กรุงเทพฯ : นาโกต้า จำกัด.



- ดิลก พจน์พงษ์ (2551) รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2. อุดรธานี]: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุดรธานี เขต 2.
- เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล (2545). Competency-Based Human Resource Management.
วารสารบริหารคน, 21(ต.ค-ธ.ค), 11-18.
- ถวัลย์ วงษ์ทอง (2547) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองจัดการบริหารส่วนตำบลตาม
ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดบุรีรัมย์. ศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต. สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- นิสดารัต เวชยานนท์ (2551) มิติใหม่การบริหารทุนมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ (2545). โครงการวิจัยร่วมกันระหว่างไทยและญี่ปุ่นเรื่อง การ
เสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- บุญทัน ดอกไรสง (2551) การจัดการทุนมนุษย์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ตะวัน
ปรธาน สุวรรณมงคล (2547). การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนุญแห่ง
ราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป.). การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและ
การสร้างองค์การเพื่อเรียนรู้. เข้าถึง , จาก <http://www.ranong.go.th/newsimg/download/file01.doc>
- ประคอง วรรณสุด (2542) สถิติที่ใช้ในการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัด
ปทุมธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ.
วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริม.การเกษตรและสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปานใจ ชารัทศนวนศ์ และคณะ (2548) แนวทางการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้าง
สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ :
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. (2547). สร้างแผนงานเครื่องมือวัด HR อย่างไร? ค้นเมื่อ 15
พฤศจิกายน 2551 <http://www.powervision.co.th/mycorner/beginer/worksheet.pdf>
- พีรสิทธิ์ คำนวนคิดปี่ และศุภวัฒน์นกร วงศ์ชนวสุ. (2546) รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนา
ศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น : โรงพิมพ์พระธรรม
จันทร์.
- มนัส จิตพิณจรธรรม (ม.ป.ป.) การศึกษารูปแบบการดำเนินงานของเครือข่ายเพื่อการ
พัฒนาคนและสังคม ระดับจังหวัด โดยกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.



- เข้าถึง จาก <http://www.opp.go.th/fileupload/news/fileup/project>
- มาเรียม นิลพันธุ์ (2537). สังคมไทย – ศักยภาพและสมรรถนะในการปรับตัวใน ประมวลสาระ
ชุดวิชาสภทรรศศึกษา หน่วยที่ 10 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
- เมธี เนื่องโนราช (2545) คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ท้องถิ่นตามแนวความคิดเห็นของราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชนิวรรณ วณิชชัณอม (2550) สมรรถนะในวันวาน วันนี้และพรุ่งนี้ ใน สารระสำคัญการปรับปรุง
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่. หน้า 66-75 กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- วินัย เชิญทอง (2540) สมรรถนะของสถาปนียบการดำเนินงานพัฒนาตำบล ศึกษากรณี
สถาปนียบของเภอแม่เอย จังหวัดเชียงราย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะพัฒนาสังคม.
ศุภชัย ขาวประภาย. (2548) การดำเนินงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่
และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ : จุฑทอง.
- สมทบ ใจหาญ.(2546). ศักยภาพของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการจัดระบบ บริการสาธารณะตาม
พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 :
ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอ อินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี.กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.). การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Critical
Success Factor) เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551ม จาก www.tma.or.th/
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการไทย ปี 2551-2554. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551, จาก www.opdc.go.th/index.php
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ม.ป.ป.) พัฒนาการด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล เพื่อสนองตอบความต้องการในทศวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลง
ค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2551, จาก [http://cms.sme.go.th/cms/c/journal_articles
/view_article_content?article_id=VC05-06-C10&article_version=1.0](http://cms.sme.go.th/cms/c/journal_articles/view_article_content?article_id=VC05-06-C10&article_version=1.0)
- ศุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based
learning. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สุชาติ ประเสริฐรัฐสินธุ์ และอังฉรา ชูวงศ์เลิศ (2540). สมรรถนะในการวางแผนและ
ความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติการกิจหน้าที่. วารสารบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สุพรหม ทำจะดี (ม.ป.ป.) การจัดการคนเก่งของกลุ่มชินคอร์ปอาร์ทัน เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดการทรัพยากร
มนุษย์แนวใหม่
- สุรพงษ์ มาลี (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ ใน ประมวลสาระชุด
วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน้า 14-1-14-51 นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จูโยโต (2549) พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) บริษัทขนส่งจำกัด (มหาชน)



- เสน่ห์ จุ้ยโต (2550). การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**. หน่วยที่ 9 หน้า 9-1-9-46 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) การบริหารนวัตกรรมใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) . **พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) . **พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) การฝึกอบรมเชิงระบบ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) **องค์การสมัยใหม่** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต และบุญศรี พรหมพันธ์ (2550) **แผนภาพองค์การบริหารส่วนตำบลที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.).
- อนุมาตร คะสีทอ (2551) **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรพินท์ สพโชคชัยและคณะ (2540) **โครงการศึกษารูปแบบและแนวทางการส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลระยะที่หนึ่ง** กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- อวยพร สมใจ, (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในโรงพยาบาลจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย** วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาสาธารณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Encyclopedia Britannica, Inc. **The New Encyclopaedia Britannica**. Chicago : The Incorporate.
- Goleman (1988). **Working with Emotional Intelligence**, New York : Bantam.
- Kelly William (1999). **How to be a star at work : nine breakthrough strategies you need to succeed**. New York : Times Businee.
- Lahti, R.K. (1999) Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. **Journal of Business and Psychology**, 14, (1), 59-75.
- Shermuon, Ganesh (2004) **Competency based HRM** New York : MCGraw Hill.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competency at work, models for superior performance**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Webster's Dictionary of English Usage** (1989). Springfield, Mass : Merriam-Webster.



ภาคผนวก 1

พจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

พจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(Core Competency Dictionary)

<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : CC1 ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสู่ความเป็นเลิศ การตระหนัก เห็นคุณค่าและมีค่านิยมที่ดีที่ช่วยเกื้อหนุนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Competency Definition)</p>	
<p>ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)</p>	<p>คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)</p>
<p>ระดับ 1</p>	<p>รู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงถึงความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร • อธิบายวัฒนธรรมองค์กรช่วยสนับสนุนองค์การสู่ความเป็นเลิศ • ระบุและอธิบายวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมหลักองค์กร
<p>ระดับ 2</p>	<p>สามารถปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลักองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ • ปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กรได้ • ปฏิบัติตามกระบวนการทัศนใหม่ในการทำงานได้
<p>ระดับ 3</p>	<p>วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและไม่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและไม่ดีได้ • วิเคราะห์ความแตกต่างค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ได้
<p>ระดับ 4</p>	<p>ประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์กรกระบวนการทัศนและค่านิยมใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์วัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัตน์ได้ • ประยุกต์กระบวนการทัศนใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ได้ • ประยุกต์ค่านิยมใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ได้
<p>ระดับ 5</p>	<p>พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กร • ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ • หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นเพื่อนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน



<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : CC2 การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : ความสามารถที่จะทำงานโดยมีการศึกษาความรู้ใหม่ ตลอดเวลาเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้มาของแต่ละบุคคลเพื่อสร้างฐานความรู้ใหม่ เพื่อนำมาซึ่งการคิดค้นสร้างนวัตกรรมใหม่ (Competency Definition)</p>	
<p>ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)</p>	<p>คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)</p>
<p>ระดับ 1</p>	<p>รู้และเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ● แสดงออกถึงความสำคัญของการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่
<p>ระดับ 2</p>	<p>เรียนรู้นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดเป้าหมายในสิ่งที่จะเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ได้ถูกต้อง ● คิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่องค์การ ● เอาใจใส่ใฝ่เรียนรู้ศึกษาอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ● แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรับความรู้ใหม่
<p>ระดับ 3</p>	<p>สนับสนุนการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่และนำมาใช้งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เผยแพร่ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษานวัตกรรมใหม่แก่ผู้อื่นในองค์กร ● นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ● สนับสนุนให้เกิดการกระตือรือร้นคิดค้นนวัตกรรมใหม่
<p>ระดับ 4</p>	<p>มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สังเคราะห์ความรู้ใหม่วิจัยและพัฒนาต่อยอดความรู้ ● พัฒนานวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ
<p>ระดับ 5</p>	<p>เผยแพร่วัตกรรมใหม่ต่อองค์กรและผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำและเผยแพร่วัตกรรมใหม่ ● เผยแพร่วัตกรรมใหม่ให้บุคลากรภายในได้เรียนรู้ ● เผยแพร่วัตกรรมใหม่แก่ผู้รับบริการในการสร้างการยอมรับและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ



<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : CC3 การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพงานและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด</p> <p>(Competency Definition)</p>	
<p>ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)</p>	<p>คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)</p>
<p>ระดับ 1</p>	<p>ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จ ● ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามแผนงานที่กำหนด ● แสดงความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา ● แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุง เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า
<p>ระดับ 2</p>	<p>สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายของตนในแต่ละวัน ● กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน ● แสดงความละเอียดรอบคอบตรวจสอบความถูกต้องของงานทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ● แสวงหาโอกาสในการติดต่อผลงานทำงานของตนจากผู้อื่น
<p>ระดับ 3</p>	<p>ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ● แสดงความตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนด
<p>ระดับ 4</p>	<p>พัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อทำให้ได้ผลงานดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● ระบุขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานได้ ● พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน



ระดับ 5	<p>รณรงค์สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> • รณรงค์สร้างเครือข่ายให้มีจำนวนมากขึ้น • สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมิน ปรับปรุงและร่วมรับผลประโยชน์
<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : CC5 ความรอบรู้ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : (Competency Definition) ความรอบรู้ความเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน การพัฒนาตนเอง และการบริหารความรู้ อีกทั้งประยุกต์ใช้ความรู้มาพัฒนาการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ</p>	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> • รู้และเข้าใจปรัชญาหลักการแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ • รู้และเข้าใจการฝึกอบรม • รู้และเข้าใจการศึกษาเล่าเรียน • รู้และเข้าใจการพัฒนาตนเอง • รู้และเข้าใจการบริหารความรู้
ระดับ 2	<p>ประยุกต์ความรู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ • ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานมาตรฐานสูง
ระดับ 3	<p>ค้นหาแหล่งความรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการฝึกอบรม • ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย • ค้นหาความรู้จากห้องสมุด • ค้นหาความรู้จากผู้รู้
ระดับ 4	<p>พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • ปฏิบัติเป็นผู้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ
ระดับ 5	<p>ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำปรึกษาที่มงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างดียิ่ง • ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต



ระดับ 5	<p>สามารถนำทีมปฏิบัติการกิจจนสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เสนอวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานเป็นทีม • ช่วยประสานร้อยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ • ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
---------	---

ภาคผนวกที่ 2

พจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล

พจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล
(Core Competency Dictionary)

ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)	
ชื่อสมรรถนะ : จิตสำนึกบริการ (Competency Name)	
คำนิยาม : (Competency Definition) ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>พร้อมให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม • แสดงออกถึงความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการก่อนเสมอ • แสดงความเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ
ระดับ 2	<p>ให้บริการตาม que ผู้รับบริการต้องการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • รับฟังความต้องการหรือข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ โดยไม่แสดงกริยาท่าทางหรือน้ำเสียงไม่พอใจ • ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง • ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้
ระดับ 3	<p>เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหาผู้รับบริการได้ • เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ • รับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการจากผู้รับบริการ • รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจ



ระดับ 4	ให้บริการเกินความคาดหวัง
	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แม้ผู้รับบริการไม่ได้ถาม ● ให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการในเรื่องอื่น ๆ ● ให้บริการที่รวดเร็วเหนือความคาดหมาย ● กระตุ้นให้ทีมงานตระหนักความสำคัญการให้บริการเหนือความคาดหมาย
ระดับ 5	เป็นที่ปรึกษา พัฒนาและต้นแบบการให้บริการ
	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นที่ปรึกษาแนะนำในการบริการสู่ความเป็นเลิศ ● พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้ำสำคัญที่สุดลูกค้ำคือพระเจ้า ไม่มีลูกค้ำไม่มีพันธกิจ ชีวิตหมดการทำงาน ● ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี
ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency)	
(Competency Type)	
ชื่อสมรรถนะ : คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	
(Competency Name)	
คำนิยาม :	การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและ
(Competency Definition)	รับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงานซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะยืนยงในหลักการธำรงความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผลคุณความดีธรรมเพื่อผลประโยชน์สาธารณะของเทศบาล
ระดับสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ
(Proficiency Level)	(Proficiency Description)
ระดับ 1	มีความซื่อสัตย์สุจริต <ul style="list-style-type: none"> ● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ● แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา
ระดับ 2	มีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> ● รักษาความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ทุกอย่างไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้กับตนเอง ● มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
ระดับ 3	ยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none"> ● ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน ● เสียดสีความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ



ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 5	<p>พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • คิดเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ • ประยุกต์แนวทางใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน • ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์การด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่มแก่ทีมงานเพื่อผลักดันองค์การสู่ความเป็นเลิศ
<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : (Competency Definition)</p> <p>การสนใจใฝ่รู้เพื่อสะสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเทศบาล</p>	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน • หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น • ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	<p>มีความรู้ในเชิงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> • รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง • ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	<p>สามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญและผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง • สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน • สังเกตความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและสังเกตเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต



ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 4	<p>ศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของคนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติในอนาคต ชวนขวหายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	<p>สนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการ ใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : การจัดการความขัดแย้งชุมชน (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชนสามารถประยุกต์ความรู้การจัดการความขัดแย้งในชุมชนมาใช้ในเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Competency Definition)</p>	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> รู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้ รู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้
ระดับ 2	<p>วิเคราะห์ความขัดแย้งในชุมชนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้ เก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน
ระดับ 3	<p>ประยุกต์ความรู้ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธี ประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ ประนีประนอม เจริญต่อตรง



ระดับ 4	<p>แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านผลประโยชน์ได้ ● แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านการเมืองได้ ● แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านสังคมได้ ● แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนตามสิ่งแวดล้อมได้
ระดับ 5	<p>ให้คำปรึกษา และเป็นตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้คำปรึกษาแก่ทีมงานด้านการจัดการความขัดแย้งเพื่อการสร้างสรรคมากกว่าการทำลาย ● เป็นตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งในชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

ภาคผนวกที่ 3

พจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล

<p>พจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล (Core Competency Dictionary)</p>

<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : จิตสำนึกบริการ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : (Competency Definition) ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ</p>	
<p>ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)</p>	<p>คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)</p>
<p>ระดับ 1</p>	<p>พร้อมให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม ● แสดงออกถึงความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการก่อนเสมอ ● แสดงความเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ
<p>ระดับ 2</p>	<p>ให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รับฟังความต้องการหรือข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ โดยไม่แสดงกริยาท่าทางหรือน้ำเสียงไม่พอใจ ● ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง ● ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้



ระดับ 4	<p>ดำเนินงานประสานความร่วมมือเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ประสานความร่วมมือเครือข่ายสู่ความสำเร็จ ดำเนินกิจกรรมให้เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม
ระดับ 5	<p>รณรงค์สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> รณรงค์สร้างเครือข่ายให้มีจำนวนมากขึ้น สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินปรับปรุง และร่วมรับผลประโยชน์
<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : จิตสำนึกประชาธิปไตย (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : ตระหนักถึงคุณค่าประชาธิปไตย ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยทั้งรูปแบบและเนื้อหา รวมทั้งมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย (Competency Definition)</p>	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจประชาธิปไตย</p> <ul style="list-style-type: none"> รู้และเข้าใจหลักการหลักประชาธิปไตย รู้และเข้าใจอุดมการณ์ประชาธิปไตย รู้และเข้าใจวิถีชีวิตประชาธิปไตย
ระดับ 2	<p>รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นนักฟังที่ดีมีเหตุผล แสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างกันของคนได้ ให้เกียรติกับผู้อื่น และยอมรับกันด้วยการใช้เหตุใช้ผลมากกว่าบังคับให้ปฏิบัติตาม
ระดับ 3	<p>ปฏิบัติตามหลักประชาธิปไตย</p> <ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตามโดยยึดหลักเหตุผล ปฏิบัติโดยยึดหลักเสียซึ่งมากับฟังเสียงส่วนน้อย ปฏิบัติตามโดยยึดหลักสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ของการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคมและองค์การ
ระดับ 4	<p>มีส่วนร่วมทางการเมืองในแบบประชาธิปไตย</p> <ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมให้เลือกตั้ง มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มผลประโยชน์ มีส่วนร่วมในกิจกรรมพรรคการเมือง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสาธารณะ มีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งการยอมรับ หรือคัดค้านไม่เห็นด้วยภายใต้หลักกฎหมาย



ระดับ 5	<p>ให้คำปรึกษาด้านประชาธิปไตย</p> <ul style="list-style-type: none"> ถ่ายทอดประสบการณ์ด้านประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานแก่ทีมงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย
<p>ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)</p>	
<p>ชื่อสมรรถนะ : ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Competency Name)</p>	
<p>คำนิยาม : (Competency Definition) ความรอบรู้ความเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรด้านการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน การพัฒนาตนเอง และการบริหารความรู้ อีกทั้งประยุกต์ใช้ความรู้มาพัฒนาการทำงานมาตรฐานสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล</p>	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> รู้และเข้าใจปรัชญาหลักการแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รู้และเข้าใจการฝึกอบรม รู้และเข้าใจการศึกษาเล่าเรียน รู้และเข้าใจการพัฒนาตนเอง รู้และเข้าใจการบริหารความรู้
ระดับ 2	<p>ประยุกต์ความรู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานมาตรฐานสูง
ระดับ 3	<p>ค้นหาแหล่งความรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการฝึกอบรม ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย ค้นหาความรู้จากห้องสมุด ค้นหาความรู้จากผู้รู้
ระดับ 4	<p>พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติเป็นผู้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ
ระดับ 5	<p>ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้คำปรึกษาทีมงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่ง ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต

