

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม

ศิริพร สกุลเจริญพร*

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือน 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ และ 3) เพื่อให้ได้รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม จำนวน 141 คน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า 1) บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลักตามการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) สมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีความแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านตามความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับ สูงสุด ถึงระดับที่ต่ำสุด ได้คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านจริยธรรมตามลำดับ 3) รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจัดทำโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและบุคลากร ดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสามารถถ่ายทอด ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริงจากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

The objectives of the research on strategic human resource development of Nakornpathom Provincial Administrative Organization were as follows: 1) to compare perception of competency as classified by personal characteristics (sex, age, education, working experience, and salary); 2) to compare expectations and perceptions of competency; 3) to obtain a strategic human resource development model suitable for an organizational context. The population used for this research was 141 people working in Nakornpathom Provincial Administrative Organization, Thailand.

There were several research results. 1) Even if personal characteristics, as classified by sex, age, education, working experience, and salary were different; their main perception of competency was not statistically different. 2) The main expectations and perceptions of competency within the Nakornpathom Provincial Administrative Organization were different. After consideration, the greatest differences from the highest mean difference to the lowest mean difference were as follows: cooperation, occupational expertise accumulation, achievement motivation, good service, and morals. 3) The strategic human resource development model encouraged and developed personnel's innovation, technology use, and working efficiency by organizing a seminar to develop technology use. The seminar also guided executives and personnel to implement Knowledge Management. In this way, personnel with working expertise could transfer knowledge to their colleagues, and encourage better Knowledge Management in the organization, for development of personnel and work.

บทนำ

“องค์การ” เป็นโครงสร้างที่ทำให้มนุษย์ฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (An organization is a structure in which persons interact for objectives) (Hicks, 23-77) องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การมี 2 ส่วนด้วยกันคือ องค์ประกอบด้านงาน และองค์ประกอบด้านคน ซึ่งองค์ประกอบด้านงานนั้น มีทฤษฎีรองรับการกำหนดองค์ประกอบในส่วนนี้ และเป็นสิ่งที่กำหนดได้ตามที่ผู้บริหารองค์การนั้นต้องการให้องค์การของตนดำเนินไปในทิศทางใด แต่องค์ประกอบอีกด้านคือ ด้านคนนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดเองไม่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีทักษะและความชำนาญแตกต่างกันไปตามบุคคล องค์การทราบว่าทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร แม้คุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดเช่นเดียวกับองค์ประกอบด้านอื่น แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าคนเป็นองค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญและไม่สามารถมองข้ามไปได้

ในการบริหารงานขององค์การในปัจจุบันนี้ ทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมากปัจจัยหนึ่งเนื่องจากว่า ถ้าหากองค์การปราศจากทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ก็อาจจะไม่สามารถพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ ซึ่งก็ทำให้เกิดคำถามตามมาว่า ทำอย่างไรถึงจะพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มากที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งในปัจจุบันนี้ถือได้ว่าเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอันมากในการทำให้ทุกองค์การพยายามที่จะเร่งปรับโครงสร้างบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม และนอกจากนี้ คือ การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานที่สำนักข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสนใจและความสำคัญกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากขึ้น “สมรรถนะ” (Competency) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในการนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency นั้นได้ถือกำเนิดมาจาก David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในปี 1973 ซึ่งบทความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้มากกว่าอย่างอื่น (รูดีพันธ์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549) นอกจากนี้ในปัจจุบันได้มีการให้ความหมายของ Competency ไว้หลายนิยาม ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะของความรู้ความสามารถในการที่จะทำงาน บุคลากรในองค์การควรมีคุณลักษณะความสามารถอย่างไรในการที่จะตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น Competency ยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถจัดวางตำแหน่งของบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่เขามีอยู่แล้ว ผลลัพธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรจะได้รับก็คือ การที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูง และคนเหล่านี้จะไปทำผลงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (दनัย เทียนพุด, 2541:11)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีภารกิจในการอำนวยความสะดวกและบริการให้แก่ประชาชนในท้องที่ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน สมรรถนะในการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องที่ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ระบบราชการมีคุณภาพ เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่น

3. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

3.1 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือน

3.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้

3.3 เพื่อให้ได้รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

4. ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

ศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2552 – มีนาคม พ.ศ. 2553

5. สมมติฐานการวิจัย (Research Hypotheses)

5.1 บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือนแตกต่างกันมีสมรรถนะหลักตามการรับรู้แตกต่างกัน

5.2 สมรรถนะหลักความคาดหวังของบุคลากรแตกต่างกันกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร

6. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประเภทการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) โดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับโครงสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ แก่ไข ตรวจสอบ ปรับปรุง เพื่อความถูกต้องตามประเด็นเนื้อหาและเชื่อถือได้ และได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Try out) แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha- Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ที่ค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 ซึ่งผลของการตรวจ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ความคาดหวัง ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) = 0.973 และแบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) = 0.961 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดีที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม รวม 141 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการ 111 คน พนักงาน 30 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตในการแจกแบบสอบถามจาก คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา เพื่อติดต่อถึงนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม จากนั้นประสานงานถึงนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม เพื่อขออนุญาตในการศึกษาวิจัย และผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม จำนวน 141 ชุด โดยได้จัดเตรียมกล่องไว้ให้ใส่แบบสอบถาม และนัดวันมารับกลับเพื่อรักษาความลับของผู้ตอบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 141 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งได้ใช้ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถาม 1 สัปดาห์ และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล (Statistical Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำมาเสนอและสรุปผลการวิจัย โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

7.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์

7.3 เปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะหลักบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม กรณีที่มีตัวแปรกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วน

บุคคล และกรณีที่ตัวแปรกลุ่มย่อยมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้สถิติวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

8. ผลการวิจัย (Results)

8.1 ผลการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือน

ผลการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลักตามการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันก็ตามแต่บุคลากรทุกคนก็ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเดียวกัน สภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกันกับเป้าหมาย กฎระเบียบ ทำให้บุคลากรทุกคนมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน เข้าใจหน้าที่และภารกิจการทำงานที่มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับชาติ ไตรจันทร์ (2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อธิบายว่าเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุ อายุราชการ ไม่มีความแตกต่างกับสมรรถนะบุคลากรภาครัฐโดยรวม นอกจากนี้สุชาติ สิริเศรษฐานนท์ (2551) ศึกษาเรื่องการรับรู้ในสมรรถนะหลักของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการของผู้ดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ อธิบายว่ารายได้ไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มีการรับรู้และปรับตัวจากการรับรู้สมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

8.2 ผลการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้

ผลการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ พบว่า ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้มีความแตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งเมื่อพิจารณาตามสมรรถนะหลักความคาดหวังพบว่า บุคลากรมีความสมรรถนะความคาดหวังทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยที่ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ ตามลำดับ ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักตามการรับรู้พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านตามลำดับดังนี้ ด้านจริยธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และเมื่อได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

8.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าระดับสมรรถนะความคาดหวังกับสมรรถนะตามการรับรู้ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความแตกต่างกัน ($GAP = 0.44$) โดยบุคลากรมีระดับสมรรถนะความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะตามการรับรู้ หมายความว่าบุคลากรมีความคาดหวังในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มีความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย พัฒนาวีธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมากกว่าสมรรถนะตามการรับรู้ จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม บุคลากรได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะบรรลุผลตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์สูง และตั้งใจที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่มีส่วนราชการกำหนดขึ้น แต่เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานจริงกลับมีความคิดเห็นว่างานที่สมรรถนะหลักตามการรับรู้มีน้อยกว่าสมรรถนะหลักความคาดหวังไว้ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีความเห็นว่าเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ในระดับสูงและยากเกินกว่าที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นได้โดยง่าย ในส่วนนี้ Litwin and Stringer (อ้างถึงใน จิระจิตต์ ราคา, 2525) กล่าวว่าระดับของมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมานั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในด้านการปฏิบัติงานด้วย นั่นคือหากมีมาตรฐานที่สูงเกินไปอาจจะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานด้วย นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความเห็นว่าผู้บริหารมีการบริหารงานโดยใช้ระบบอุปถัมภ์หรือเกื้อหนุนบุคลากร จึงทำให้บุคลากรอีกส่วนหนึ่งขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตนเองได้คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของและ นาทาชา วคินดิลก (2552) อธิบายว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นปัจจัยสำคัญในความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลรวมตลอดถึง ความสัมพันธ์ทางการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับอื่น ๆ ด้วย

8.2.2 การบริการที่ดี

จากการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักสภาพที่เป็นจริง ในด้านการบริการที่ดี พบว่าระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในด้านการบริการที่ดี มีความแตกต่างกัน ($GAP = 0.42$) โดยบุคลากรมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง หมายความว่าบุคลากรมีความคาดหวังในด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการ และช่วยประสานงานให้แก่ผู้รับบริการด้วยความรวดเร็วและความเต็มใจ อยู่ในระดับมากกว่าตามสภาพที่เป็นจริง จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม บุคลากรได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่มีความคาดหวังและมีความตั้งใจ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน แต่ก็มีบุคลากรบางส่วนที่ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ตรงต่อเวลา นอกจากนี้ พื้นที่ในการดำเนินงานหรือในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมนั้นมีลักษณะ

ที่ทับซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ทำให้บุคลากรขาดความชัดเจนในการให้บริการ ด้วยเหตุนี้บุคลากรจึงเห็นว่าสมรรถนะหลักในด้านการบริการที่ดีสภาพที่เป็นจริงอาจปฏิบัติได้ไม่เท่ากับความคาดหวังที่มีไว้เมื่อแรกเริ่ม

8.2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

จากการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักสภาพที่เป็นจริงในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่า ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความแตกต่างกัน ($GAP = 0.53$) โดยบุคลากรมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง หมายความว่าบุคลากรมีความคาดหวังในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารทั้งเรื่องของเทคโนโลยีและวิทยาการความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งสามารถนำวิชาการ ความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีและวิทยาการความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับมากกว่าตามสภาพที่เป็นจริง จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม บุคลากรได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่า ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพนั้น บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมส่วนใหญ่มีความคาดหวังในโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือเทคนิคการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคลากรบางส่วนกลับให้ความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากร เช่น ด้านระเบียบ เวลา และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กล่าวคือผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องของความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีน้อยกว่าความต้องการของบุคลากรที่มีความคิดเห็นว่าความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความจำเป็นมากต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมบ้าง แต่บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมก็ไม่ได้มีการถ่ายทอดเทคนิคหรือวิธีการเหล่านั้นให้กับเพื่อนร่วมงาน ประกอบกับมีบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเก่าๆ จึงทำให้ไม่เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ความเชี่ยวชาญในอาชีพไม่ได้เพิ่มขึ้นด้วย ในประเด็นนี้ สมาน รั้งสิโยภุชณ์ (2533) กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และถ้าบุคคลได้พัฒนาและใช้ทักษะต่างๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาก็จะมีโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

8.2.4 จริยธรรม

จากการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามสภาพที่เป็นจริง ในด้านจริยธรรม พบว่าระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงด้านจริยธรรม มีความแตกต่างกัน (GAP = 0.40) โดยบุคลากรมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง หมายความว่า บุคลากรมีความคาดหวังด้านจริยธรรม ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมายและจริยธรรม พร้อมทั้งมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ โดยการที่อุทิศแรงกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย อยู่ในระดับมากกว่าตามสภาพที่เป็นจริง จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม บุคลากรได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่า เรื่องการประพฤติปฏิบัติตนที่ถูกต้องและเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางวิชาชีพของตนนั้น บุคลากรเห็นว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือบุคลากรพึงมีเป็นอย่างยิ่ง โดยคาดหวังว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมจะปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาจากสมรรถนะหลักตามสภาพที่เป็นจริงก็พบว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นความสำคัญต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรบางส่วนที่ไม่ตรงต่อเวลา ขาดความรับผิดชอบในงานบ้างเป็นบางครั้ง แต่ก็เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องเล็กน้อยๆ ที่อาจปรับปรุงแก้ไขหรือให้อภัยกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ปราชญา กล้าหาญ ที่ว่า การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และมีจริยธรรมองค์กรที่จริงใจเด็ดขาด ทุกคน ทุกระดับ เอาจริงเอาจังในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ผลลัพธ์คือความสำเร็จ มีความสุขในการทำงานร่วมกัน ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง

8.2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

จากการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามสภาพที่เป็นจริง ด้านความร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงด้านความร่วมแรงร่วมใจมีความแตกต่างกัน (GAP = 0.56) โดยบุคลากรมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง หมายความว่าบุคลากรมีความคาดหวังในด้านความร่วมแรงร่วมใจ ได้แก่ การที่บุคลากรทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีมนุษยสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสามัคคีเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เปิดโอกาสในการเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมากกว่าสภาพที่เป็นจริง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม บุคลากรได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมส่วนใหญ่มีความคาดหวังต่อบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่แสดงถึง ความร่วมแรงร่วมใจ ความช่วยเหลือเกื้อกูล มีการประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แกกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และให้

ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาจากการทำงานในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงบุคลากรให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความขัดแย้งกัน เนื่องจากมีทัศนคติหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในหลาย ๆ ด้าน ในเรื่องของ การให้ความช่วยเหลือเพื่อแผ่อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ยังขาดคนกลางที่จะประสานรอยร้าวหรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร และคิดว่าปัญหาดังกล่าวควรที่จะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด ในประเด็นนี้ Halpin & Croft (1963 อ้างถึงใน นาค เก็นชัย, 2531) อธิบายว่า การที่พนักงานขาดความสัมพันธ์อันดีที่มีมิตรภายในกลุ่มหรือขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดการขาดงานหรือลาออกจากงานของพนักงาน

9. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย (Recommendations)

จากผลการวิจัยที่นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อการวิจัย 2 ส่วน ดังนี้

9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักความคาดหวังกับสมรรถนะหลักตามการรับรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีความแตกต่างกัน เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพของสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยเห็นว่าองค์การ ควรกำหนดการพัฒนาสำคัญ คือ

9.1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อเป็นทุนทางสังคมให้กับบุคลากรในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม

9.1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมีนโยบายในการสนับสนุนบุคลากรในองค์การเมื่อองค์การมีประสบผลสำเร็จในการใช้สมรรถนะหลักเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของตนเอง

9.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ มีดังนี้

9.2.1 การพัฒนาบุคลากร ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหาย

9.2.2 หน่วยงานควรมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

9.2.3 สนับสนุนการปฏิบัติงาน ปรับปรุง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่

9.2.4 ส่งเสริมสวัสดิการแก่คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงาน

9.2.5 ปรับปรุงและพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

10 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

10.1 ควรมีการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักตามกลุ่มงานอื่นๆ แก่บุคลากรองค์การบริการส่วนจังหวัดนครปฐม เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักมีแนวทางกว้างขวางมากขึ้น

10.2 ควรศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาพรวมทั้งประเทศ

10.3 เพื่อให้ได้ผลการวิจัยในเชิงลึก ควรทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การด้วย เพื่อให้ได้แง่มุมที่หลากหลายและสามารถสร้างแนวทางที่จะพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะหลักที่ดีขึ้น และบุคลากรในองค์การมีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วย

เอกสารอ้างอิง

สำนักงาน ก.พ. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ:
บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.

McClelland, D.C. (1973). *Test for Competence, Rather than Intelligence*. American Psychologists Vol.17 No.7. p. 57 – 83
