

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

นางสาวดวงฤทัย ศรีมุข



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

Competency Development of the Personnel of Local Administrative  
Organizations at Pak Phanang District in  
Nakhon Si Thammarat Province

Miss Duangruetai Srimuk



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration Program  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ชื่อและนามสกุล นางสาวดวงฤทัย ศรีมุกข์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2565

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

**ผู้ศึกษา** นางสาวดวงฤทัย ศรีมุข **รหัสนักศึกษา** 2633000704 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2564

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากร (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางท้องถิ่น 4.0

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ศึกษาคือ ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช รวม 17 แห่ง จำนวน 333 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน ได้จำนวน 182 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ระดับสมรรถนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะดิจิทัลมากขึ้น และควรสนับสนุนส่งเสริมความรู้ในมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น

**คำสำคัญ** สมรรถนะของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

**Independent Study title:** Competency Development of the Personnel of Local Administrative Organizations at Pak Phanang District in Nakhon Si Thammarat Province

**Author:** Miss Duangruetai Srimuk; **ID:** 2633000704; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

**Academic year:** 2021

### Abstract

The objectives of this study were (1) to study opinions on personnel competency level (2) to study opinions on the achievement of work performance of personnel (3) to study the relationship between competency and work performance of personnel; and (4) to recommend competency development guidelines to achieve work performance according to local guidelines 4.0.

This study was a quantitative research. The population was 333 officials, from 17 local government administrative organizations at Pak Phanang District, Nakhon Si Thammarat Province. The sample size was calculated by using Taro Yamane formula and obtained 182 samples with stratified random and accidental sampling methods. The research tool was a questionnaire. The data analysis employed descriptive statistics that consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient analysis and one-way analysis of variance.

The results of the study were found that (1) the overall image of personnel competency level was at high level. Considering each aspect, it showed that leadership skills was at the highest mean followed by strategic skills respectively (2) The overall image of achievement of work performance was at high level (3) the level of competency and work performance of personnel had correlated positively at moderate level at statistically significant at the 0.05 level; and (4) the competency development guidelines for personnel were there should develop digital skills as well as support and promote service skill for higher effectiveness.

**Keywords:** Personnel competency, Achievement of performance

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาและความเมตตาอย่างยิ่งจากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา จุดประกายแนวความคิดทางด้านวิชาการ การเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ และแนวทางการจัดทำรายงาน ตลอดจนการช่วยเหลือในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการสอบผลงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้ โดยท่านมีเมตตา ความตั้งใจจริง เสียสละเวลาในการติดตามให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และการปรับแก้ไขรายงาน จนเสร็จสิ้นเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพอง จังหวัด นครศรีธรรมราช ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ทางด้านวิชาการ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่อำนวยความสะดวกการติดต่อประสานงานในด้านต่างๆ

ขอขอบคุณครอบครัว พี่น้อง ซึ่งมีส่วนที่มีคุณค่าต่อกำลังใจ และการสนับสนุนการศึกษา ครั้งนี้จนสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้

ในส่วนที่เป็นคุณค่าและคุณความดีที่สามารถอำนวยความสะดวกของรายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ครอบครัว ตลอดจนคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ทางด้านวิชาการตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษานี้

ดวงฤทัย ศรีมุข

กันยายน 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	5
สมมติฐานการศึกษา .....	8
ขอบเขตของการศึกษา .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ .....	15
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	31
แนวทางการยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0 .....	45
ข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	62
รูปแบบวิธีการศึกษา .....	62
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	69

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	73
ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	75
ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	92
ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา .....	102
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0 .....	105
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	108
สรุปการศึกษา .....	108
อภิปรายผล .....	110
ข้อเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม .....	116
ภาคผนวก .....	121
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม .....	122
ข แบบสอบถามการศึกษา .....	124
ประวัติผู้ศึกษา .....	137

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564-2566.....	9
ตารางที่ 3.1 ข้อมูลแสดงจำนวนประชากรบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	63
ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแต่ละประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	65
ตารางที่ 3.3 แสดงข้อมูลกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	65
ตารางที่ 3.4 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	73
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวม.....	75
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะรวม 10 ทักษะ ของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช.....	76
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ของบุคลากร.....	77
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะดิจิทัล .....	78
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการสื่อสารโน้มน้าว .....	80
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ .....	81
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์.....	82
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะของบุคลากร ทักษะด้านภาวะผู้นำ .....	83
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ.....	84
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ .....	86
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร .....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน บูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ .....	89
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง .....	90
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์ .....	91
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม .....	93
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ .....	94
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านคุณภาพการให้บริการ .....	95
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ .....	97
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านการพัฒนาองค์การ .....	98
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร.....	100
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะกับระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	103
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบ การพัฒนาระดับสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละประเภทของ อปท. (ANOVA).....	103
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร .....	104
ตารางที่ 4.25 ข้อคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร.....	105
ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร.....	124

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	7
ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ .....	18
ภาพที่ 2.2 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น.....	27
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	36
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	37
ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร .....	102
ภาพที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในภาพรวม .....	105



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข (4) กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2563)

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือการบริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา ด้านบุคลากรภาครัฐต้องเป็นคนดีและคนเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและมีความเป็นมืออาชีพ ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 ได้กำหนดกลไกระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับและสายอาชีพมีขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับสายอาชีพ ช่วงอายุ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับในภาครัฐมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่าง สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มีทักษะ และทัศนคติที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการไว้ 3 ประการ คือ ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคต และประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560 – 2569 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ การพัฒนากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ รองรับการแข่งขันยุทธศาสตร์ของกรมยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 นั้น โดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการพัฒนา พร้อมทั้งการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการปฏิบัติราชการแก่บุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึงและที่สำคัญคือ การพัฒนาสมรรถนะสากลแก่บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการเติบโตของท้องถิ่นและการแข่งขันของประเทศ เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “Thailand 4.0” แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค “Thailand 4.0” ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมองการณ์ไกลและเตรียมหาวิธีการแนวทางเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างเหมาะสม (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และนโยบาย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) โดยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น อาทิเช่น

1. ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากร Gen BB (กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507) ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ ซึ่งหน่วยงานต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย

2. กลุ่มคน Gen Y หรือ Millennials (กลุ่มคนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2527 – 2539) คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการทำงานอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม โดยต้องมีความเข้าใจในตัวบุคลากรและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย

3. รูปแบบเศรษฐกิจยุค 4.0 การเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมาก และใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น หน่วยงานจึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนในความรับผิดชอบ ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นและหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

4. “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace โดยหน่วยงานต้องมีแผนการขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานแบบใหม่ การทำงานผ่านระบบออนไลน์ การบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ให้เกิดประโยชน์ได้ เป็นต้น

5. สังคมของการมีส่วนร่วม สังคมที่ต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ ในเรื่องการพัฒนาการบริหาร การบริการ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลการปกครองท้องถิ่น การบริการสาธารณะ ใดๆ นั้น หน่วยงานต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและสร้างโอกาสให้บุคลากรรวมถึงประชาชนให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

6. การสื่อสารผ่าน Mobile Technology และการเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่คือ ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน การบริหารจัดการ การฝึกอบรมบุคลากร การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยหน่วยงานบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่จาก Trainers หรือผู้สอนไปสู่ Facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก เป็นต้น

จากบริบทต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน รับผิดชอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนตามมาตรฐานการบริการสาธารณะ การลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยคุณลักษณะของท้องถิ่นในระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย 1) ท้องถิ่นจะต้องมีธรรมาภิบาล 2) ท้องถิ่นต้องมีความกระตือรือร้น 3) ท้องถิ่นจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และ 4) ท้องถิ่นจะต้องมีความเข้มแข็ง (บทสรุปท้องถิ่น 4.0, 2563) โดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการปรับตัวในยุคระบบราชการ 4.0 การเตรียมความพร้อมให้เกิดการตื่นตัวในรูปแบบของการปรับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล การมีส่วนร่วม ด้านผู้บริหารและบทบาทในการจัดการตนเองของท้องถิ่น ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยสร้างบุคลากรในท้องถิ่นให้มีศักยภาพ ความรู้และทักษะควบคู่ไปกับการส่งเสริมประชาชนให้เป็นประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของระบบราชการ 4.0 เนื่องด้วยรากฐานของการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งต้องเกิดจากท้องถิ่นต้องมีบุคลากรผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพก่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์และสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีจำนวนทั้งสิ้น 17 หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยเทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 4 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 12 แห่ง ถือได้ว่ามีจำนวนหน่วยงานเป็นอันดับสองรองจากอำเภอเมืองนครศรีธรรมราช สามารถใช้เป็นพื้นที่กรณีศึกษาสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ได้ โดยมีข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งสิ้นจำนวน 333 คน (ข้อมูล ณ เดือน กุมภาพันธ์ 2565) ปัจจุบันพบว่า การพัฒนาด้านบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ การดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรที่ขาดความสม่ำเสมอและไม่ทั่วถึง รวมทั้งมีข้อจำกัดของความแตกต่างด้านขนาดขององค์กร ด้านภารกิจ ด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ซึ่งปัจจุบันมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนราชการต่างๆ การขาดความรู้ ทักษะ ที่เหมาะสมกับภารกิจ ขาดการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่องค์กรอาจนำมาใช้ดำเนินงาน จึงทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างเป็นระบบและเพียงพอ โดยบุคลากรมีความรู้ความสามารถจำกัดเฉพาะสายงานที่ปฏิบัติ บุคลากรขาดโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอ ขาดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ที่เป็น

พื้นฐานสำคัญตามบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติราชการของท้องถิ่น อาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่มีต่อการบริหารการบริการ สาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ผู้รับบริการ และเกิดผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม ตามลำดับ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถให้ มีความเหมาะสมเพื่อครอบคลุมภารกิจของหน่วยงานและการปฏิบัติราชการต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อศึกษาข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในการปฏิบัติ ราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้ มี ความพร้อมและสามารถปฏิบัติราชการให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

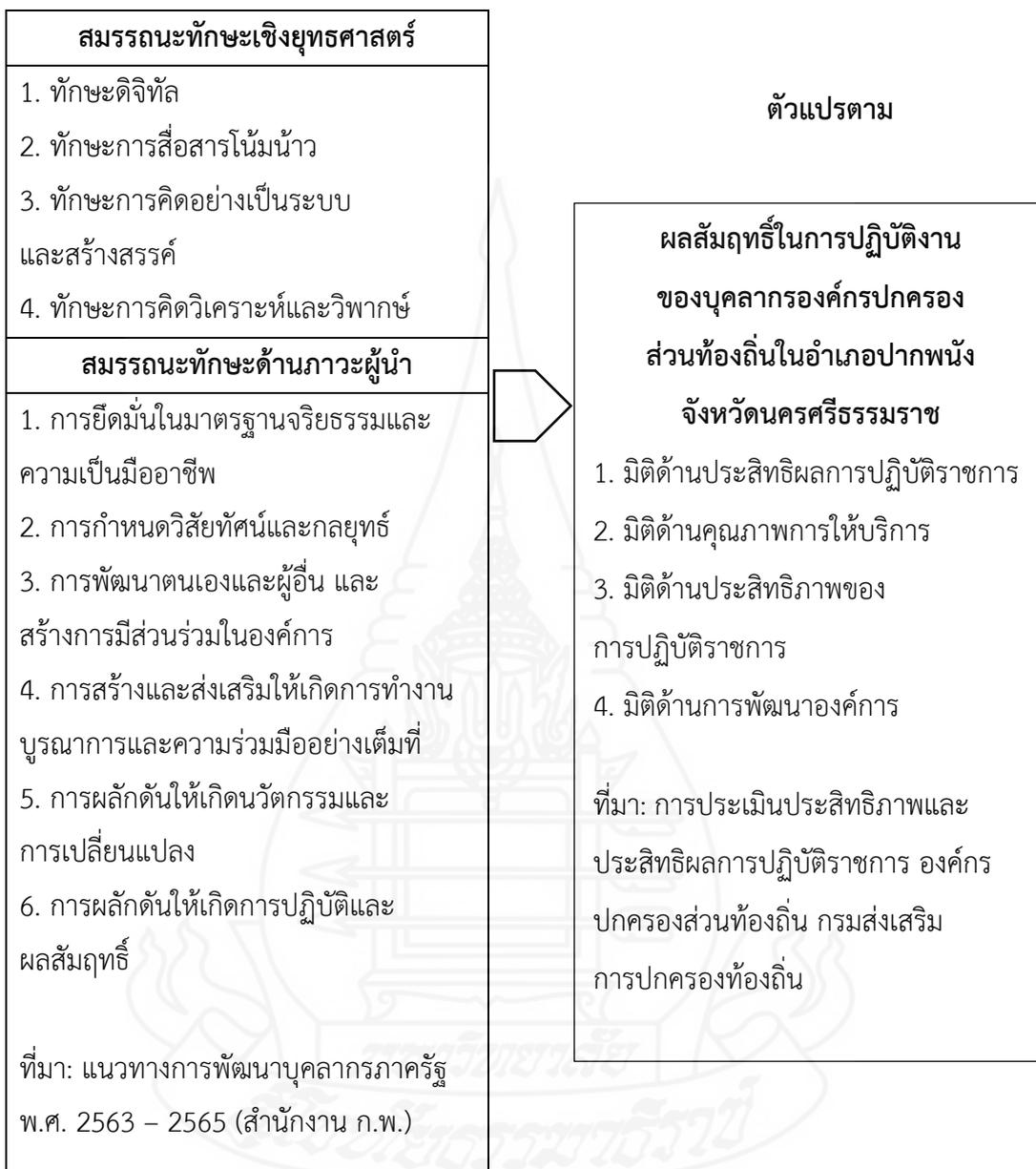
การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะ หรือ กรอบทักษะไว้ 2 กลุ่ม 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ทักษะ ได้แก่ (1) ทักษะดิจิทัล (2) ทักษะการสื่อสาร

โน้มน้าว (3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ (4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 6 ทักษะ ได้แก่ (1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ นำมาเป็นตัวแปรอิสระ และการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร นำมาเป็นตัวแปรตาม แสดงดังภาพที่ 1.1



### ตัวแปรอิสระ



ภาพ ที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก

4.3 ประเภทของ อปท. มีผลต่อการพัฒนาระดับสมรรถนะที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่แตกต่างกัน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูง

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยครอบคลุมเนื้อหาที่ใช้ในการกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

**5.1.1 ตัวแปรอิสระ** ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้สรุปสมรรถนะการพัฒนากุศลกร ประกอบด้วย

1) *สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์* ได้แก่ (1) ทักษะดิจิทัล (2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

2) *สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ* ได้แก่ (1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

**5.1.2 ตัวแปรตาม** ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 17 หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยเทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 3 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 13 แห่ง โดยมีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น ประมาณ 532 คน (ข้อมูลรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 ไม่รวมข้าราชการครู พนักงาน-ลูกจ้างครู เนื่องด้วยบาง อปท. ไม่มีโครงสร้างด้านการศึกษา)

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยทำการศึกษาประชากรที่เป็นบุคลากรประเภทข้าราชการทุกระดับที่ปฏิบัติงานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช (โดยไม่รวมจำนวนข้าราชการครู พนักงานจ้าง-ลูกจ้างครู)

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566

ลำดับ	ชื่ออปท.	ข้าราชการ (คน)	พนักงานจ้าง (คน)	ลูกจ้าง (คน)	รวม (คน)
1	อบต.ปากพนังฝั่งตะวันตก	19	8	4	31
2	เทศบาลเมืองปากพนัง	97	7	17	121
3	อบต.คลองน้อย	22	15	12	50
4	อบต.ป่าระกำ	15	6	7	29
5	เทศบาลตำบลชะเมา	16	6	4	26
6	อบต.คลองกระป้อ	20	4	4	28
7	เทศบาลตำบลเกาะหวด	12	16	4	32
8	อบต.บ้านใหม่	15	3	3	21
9	อบต.หูล่อง	18	3	6	27
10	อบต.แหลมตะลุมพุก	8	9	0	17

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่ออปท.	ข้าราชการ (คน)	พนักงานจ้าง (คน)	ลูกจ้าง (คน)	รวม (คน)
11	อบต.บางศาลา	10	7	4	25
12	เทศบาลตำบลบางพระ	15	8	8	31
13	อบต.ปากพ่องฝั่งตะวันออก	17	4	1	22
14	อบต.บ้านเพิง	11	2	2	15
15	อบต.ท่าพญา	12	2	2	16
16	อบต.ปากแพรก	16	6	1	23
17	อบต.ขนานนาก	10	6	2	18
	รวม	333	112	81	532

ที่มา: ข้อมูลรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 อปท. ในอำเภอปากพ่อง  
จ.นครศรีธรรมราช

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพ่อง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยทำการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - เดือนกันยายน 2565

### 5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพ่อง จังหวัดนครศรีธรรมราช ทำการศึกษาข้อมูลบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอปากพ่อง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งสิ้น 17 หน่วยงาน แบ่งออกเป็นเทศบาลเมือง 1 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองปากพ่อง เทศบาลตำบล 3 แห่ง ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลชะเมา 2) เทศบาลตำบลเกาะหวอด 3) เทศบาลตำบลบางพระ และองค์การบริหารส่วนตำบล 13 แห่ง ได้แก่ 1) อบต. ปากพ่องฝั่งตะวันตก 2) อบต. คลองน้อย 3) อบต. ป่าระกำ 4) อบต. คลองกระปือ 5) อบต. บ้านใหม่ 6) อบต. หูล่อง 7) อบต. แหลมตะลุมพุก 8) อบต. บางศาลา 9) อบต. ปากพ่องฝั่งตะวันออก 10) อบต. บ้านเพิง 11) อบต. ท่าพญา 12) อบต. ปากแพรก 13) อบต. ขนานนาก

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสังเกตวัดผลและพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และ 2) สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ

**6.2 สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง ทักษะในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 1) ทักษะดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

**6.2.1 ทักษะดิจิทัล** หมายถึง การใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน กำหนดเป้าประสงค์โครงการ วางแผนการดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการโดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ การปฏิบัติตามกฎหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานภายในองค์กรโดยใช้ดิจิทัล การสนับสนุนการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล การเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้วยข้อมูลดิจิทัล ความคิดความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม

**6.2.2 ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว** หมายถึง การสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน การสื่อสาร จัดทำสื่อและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล การรับ-ส่งข้อมูลและการเลือกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจความต้องการประเด็นปัญหาข้อโต้แย้งจากการสื่อสารได้

**6.2.3 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์** หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุนวัตกรรมแก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆ ได้ การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**6.2.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์** หมายถึง การใช้วิจรรณญาณในการพิจารณาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ได้ สามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วนๆ และแก้ไขปัญหาค้นหาประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานการณ์ต่างๆ ได้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้ วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย โดยจัดลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม

**6.3 สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง ทักษะที่มีความสำคัญในการทำงานและจำเป็นในการเติบโตขึ้นไปตามเส้นทางสายอาชีพ ประกอบด้วย 1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร 4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ 5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

**6.3.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** หมายถึง การยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด แสดงความเคารพต่อผู้อื่น ไม่ล่วงละเมิดและไม่เลือกปฏิบัติ สำนวญตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตามแนวทางมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

**6.3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์** หมายถึง การเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง สามารถเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจของสำนัก/กองได้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจขององค์กร มีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ

**6.3.3 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร** หมายถึง การระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง

**6.3.4 การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่** หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน การทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**6.3.5 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การพัฒนาเสนอแนวทางในการทำงาน มีแนวความคิดที่สร้างสรรค์ ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงานในมุมมองใหม่ๆ การปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น

**6.3.6 การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์** หมายถึง การมีความรับผิดชอบและทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ การตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการมีข้อมูลรอบด้าน ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่างๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการได้รับการสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**6.4 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพอง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

**6.4.1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเองเมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ จำนวนโครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน ผลสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

**6.4.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ การประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ การนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงาน/องค์กรต่างพื้นที่ อปท. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ

**6.4.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** หมายถึง การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้พลังงาน 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LAAS)

**6.4.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของ อปท. มีระบบฐานข้อมูลที่รวดเร็วและค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวทางการยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0
4. ข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ

##### 1.1 จุดกำเนิดของศาสตร์สมรรถนะ

จากการศึกษาความเป็นมาของคำว่า สมรรถนะ ( Competency) สามารถสรุปได้ว่า แนวความคิดในเรื่อง “สมรรถนะ” มีต้นกำเนิดมาจากบทความวิชาการของ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชื่อดังแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี ค.ศ.1970 จากบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence ลงในวารสาร American Psychologist David C. McClelland อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคล และได้นำเสนอแบบประเมินการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ รูปแบบใหม่ที่มีชื่อเรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินและค้นหาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีชื่อที่เรียกว่า “สมรรถนะ ” โดยกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ถูกนำมาใช้จนถึงปัจจุบัน

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 จนถึงปัจจุบันได้มีผู้นิยามคำว่า “สมรรถนะ” ออกมาหลากหลายความหมาย แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงแนวคิดในองค์รวมไว้โดยไม่มีความแตกต่างกันเท่าไร โดยนิยามต้นกำเนิดแนวความคิดของ David C. McClelland ที่ได้ให้คำจำกัดความไว้และยังคงได้รับการยอมรับ เชื่อถือมากที่สุด กล่าวไว้คือ สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (เอชอาร์ไนต์เอเชีย 2562)

อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (เอชอาร์ไนต์เอเชีย 2562)

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) กล่าวถึงความหมายของคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่องานหลักของแต่ละตำแหน่งงานนั้น หรือกล่าวได้ว่ากลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถนำมาทำการวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้ อีกทั้งยังสามารถส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยใช้การฝึกอบรม และการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547, น. 48)

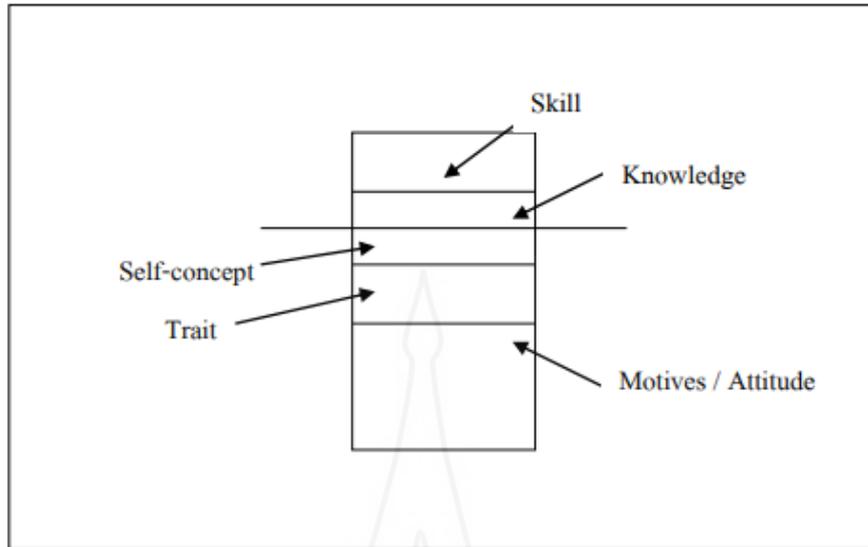
อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547, น. 61) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ บุคลิกภาพ จริยธรรม คุณลักษณะทางกายภาพ ค่านิยม เป็นต้น โดยมีความสอดคล้องและความเหมาะสมกับองค์การ ซึ่งสามารถจัดประเภทหรือจำแนกบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ โดยบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญๆ ะไรบ้างหรืออย่างไรบ้าง และสามารถกล่าวได้ว่าสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบผลสำเร็จนั้น มาจากการขาดคุณลักษณะอะไรบ้าง เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด โดยสมรรถนะของแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้

David C. McClelland ได้สรุปผลการวิจัยได้ว่า Iceberg Model ในลักษณะภูเขาน้ำแข็งที่แสดงสมรรถนะของคนแต่ละคนว่า ส่วนน้อยนิตที่โผล่พ้นน้ำออกมาและสามารถประเมินได้ง่ายและชัดเจน คือ ด้านความรู้และทักษะ แต่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นซึ่งประเมินยากต้องใช้วิธีการและเครื่องมือพิเศษในการประเมินจึงจะสามารถวัดและประเมินได้ ซึ่งเรียกว่า ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่ประกอบด้วย Social Role, Self-Image, Traits, Motives ซึ่งการประเมินบุคลากรต้องให้ครอบคลุมทุกด้านด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร (ม.ป.ป.)

องค์ประกอบของสมรรถนะ หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านบัญชี ความรู้ทางการแพทย์ เป็นต้น
  2. ทักษะ (skill) หมายถึง สิ่งที่เกิดมาจากพื้นฐานทางความรู้ ผลของการกระทำที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ความชำนาญด้านทักษะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ความชำนาญด้านทักษะทางการสื่อสาร เป็นต้น โดยสามารถปฏิบัติงานด้วยความชำนาญ กระฉับกระเฉง อย่างแคล่วคล่องและมีความว่องไว
  3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) หมายถึง ค่านิยม เจตคติ รวมทั้งภาพลักษณ์ของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งความเชื่อในสิ่งที่ตัวเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความรักในตัวเอง เป็นต้น
  4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนตัวตนของบุคคลนั้นได้ เช่น คนที่มีความซื่อสัตย์ ทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะของความเป็นผู้นำ
  5. แรงจูงใจ หรือเจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคล ทำให้บุคคลนั้นแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย เป็นต้น
- กล่าวคือ องค์ประกอบ 5 ส่วนนั้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ในด้านการอธิบายแบบเปรียบเทียบดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา: มหาวิทยาลัยนเรศวร (ม.ป.ป.)

จากภาพกล่าวว่า ทักษะ (skill) และความรู้ (knowledge) อยู่ส่วนบนสุด มีความหมายว่าทั้งทักษะ (skill) และ ความรู้ (knowledge) นั้น สามารถพัฒนาขึ้นได้ง่าย ซึ่งต้องอาศัยวิธีการศึกษา การค้นคว้าหรือการสั่งสมประสบการณ์ตรง และมีการพัฒนา ฝึกฝน จนทำให้เกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคลแลนดั้น สกอตต์ บี พารี ได้เสนอความเห็นที่ควรนำองค์ประกอบในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) ด้านแรงจูงใจหรือเจตคติ (motives/attitude) จัดเป็นกลุ่มไว้ด้วยกัน และเรียกกลุ่มดังกล่าวว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้น กล่าวได้ว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบด้วยกัน 3 กลุ่ม คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ โดยแมคเคลแลนด (สุภัญญา รัชมีธรรมโชติ 2547, น. 48) สรุปได้ว่า สมรรถนะ เกิดขึ้นมาจากทักษะ ความรู้ และเจตคติ แรงจูงใจ ที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ (งานการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร)

สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานและมีผลงานที่โดดเด่นกว่าสมาชิกหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การ

สมรรถนะแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงาน การประเมินสมรรถนะก็คือ การประเมินพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นประจำ ซึ่งไม่ใช่การประเมิน ความสามารถสูงสุด สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอกระบวนการประเมินสมรรถนะไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดพฤติกรรมที่จะประเมินและทำให้ทุกคนในหน่วยงานทราบว่า พวกเขา ควรแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร (หรืออาจเรียกว่าเป็นพฤติกรรมเป้าหมาย ซึ่งในที่นี้ หมายถึงสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละสายงาน) ความเข้าใจและการยอมรับว่าพฤติกรรมที่ กำหนดนั้นมีความเหมาะสมในการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการนำสมรรถนะไปใช้ในหน่วยงาน และควรให้คนจำนวนมากมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมที่จะนำมาประเมินเพื่อทำให้เกิดการ ยอมรับ

2. การบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายตลอดช่วงระยะเวลาประเมิน การประเมินในภาค ราชการพลเรือนนั้นประเมินกันทุก 6 เดือน ซึ่งเป็นช่วงที่ยาวเกินกว่าที่จะจำพฤติกรรมได้ ผู้ประเมิน จึงควรมีการบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายตลอดช่วงของการประเมิน

3. กรอกแบบประเมิน โดยเลือกใช้แบบประเมินให้เหมาะสม

4. การแจ้งผลการประเมิน และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการบริหารผลงาน (กำหนดค่าตอบแทน) และการพัฒนารายบุคคล

สำนักงาน ก.พ. จึงนำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินข้าราชการ ที่เรียกว่า สมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งที่จะต้องมีความสามารถทำการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ กำหนดเฉพาะแต่ละกลุ่มงาน /สายงานนั้นๆ

3. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะ เฉพาะสายวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน

### 1.3 การพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นภารกิจสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้อง พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้บุคลากรเปรียบเสมือนทรัพยากรขององค์การที่เป็น ปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การ อื่นๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2. ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคต โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการ ภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น)

3. ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัยเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้

#### 1.4 กรอบทักษะ

กรอบทักษะ (Skillsets) หมายถึง กลุ่มทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกตวัดผลและพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐได้ (2) ทักษะ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน อย่างไรก็ตาม ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้นๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563” นี้ จึงได้กำหนดรายละเอียดกลุ่มทักษะไว้เพียง 2 กลุ่ม เท่านั้น คือ (1) กรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และ (2) กรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ

จากความหมายของคำว่า สมรรถนะ และกรอบทักษะ ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามคำศัพท์เพื่อใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสังเกต วัดผลและพัฒนาได้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา 2 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชนไว้ 2 กลุ่ม 10 ทักษะ ประกอบด้วย (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ทักษะ และ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 6 ทักษะ เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีความสอดคล้องกับบริบท (Relevant) ไม่ซับซ้อน (Simple) และไม่ซ้ำซ้อน (Focused) กรอบทักษะและพฤติกรรมที่คาดหวังได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าใจบทบาทหน้าที่และความคาดหวังในการทำงาน ดังต่อไปนี้

#### 1.4.1 ทักษะเชิงยุทธศาสตร์

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยทักษะสำคัญในการตอบสนองต่อบริบท ความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการ เป็นทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมในบริบทความท้าทายและยุคดิจิทัล ซึ่งบุคลากรจำเป็นจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงขององค์พหุต่างๆ ได้ โดย “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565” ได้กำหนดทักษะเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ไว้ 4 ทักษะ คือ

1) ทักษะดิจิทัล หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กร

เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสมทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อ และเทคโนโลยีต่างๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจาสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล การจัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลายประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้อุบายที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งเข้าใจลักษณะองค์กรและค้นหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

### 1.4.2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ

ทักษะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยทักษะที่มีความสำคัญในการทำงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและจำเป็นในการเติบโตขึ้นไปตามเส้นทางอาชีพจำนวน 6 ทักษะ ดังนี้

1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กร เป็นที่ตั้งสำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำการกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงต่อโจทย์ภารกิจขององค์กร แต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดให้เกิดการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปัน

ข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง

5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึงนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมีมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึงการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบาย และภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความจำเป็นของส่วนรวม

6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้งการส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คำนึงกับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่างานการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ

โดยให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียด พฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อ วิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่ โดดเด่นต่อไป

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 คือ การมุ่งหวังที่จะนำบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน ในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มี ขนาดเล็กและโปร่งใส สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของ ประชาชน โดย

1) บุคลากรภาครัฐในอนาคต เป็น “ผู้ที่มีองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจของ องค์กร” โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง “เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์” ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน “ยึดมั่นใน มาตรฐานจรรยาบรรณ” และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและ “ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณา การ” และสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ

2) หน่วยงานภาครัฐ มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ บริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดง พฤติกรรมที่คาดหวัง ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มี ศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลานี้จำเป็นต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความ เหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐ ทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็น จะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมี หน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุป สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากร ที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมรรถนะสามารถประเมินผลและสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วยการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านระบบนิเวศในการทำงาน 2) ด้านการพัฒนากรอบทักษะ และ 3) ด้านการปลูกฝังบุคลากร ภาครัฐให้มีกรอบความคิด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอประเด็นด้านการพัฒนากรอบทักษะ การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อน ภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคต

โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ในปัจจุบัน โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชนไว้ 2 กลุ่ม จำนวน 10 ทักษะ ประกอบด้วย (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ทักษะ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้และ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 6 ทักษะ ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพต่อไป

### 1.5 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีประสบการณ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ และมีความสามารถในการนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแก่องค์การต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ โดยสามารถที่จะนำเอาสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ นั้นๆ มาปรับปรุง พัฒนาจนเกิดความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

Nadler และ Wiggs (1989) อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, น. 68) กล่าวถึงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ มีทัศนคติ มีทักษะ และพฤติกรรมที่ดีสามารถนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น

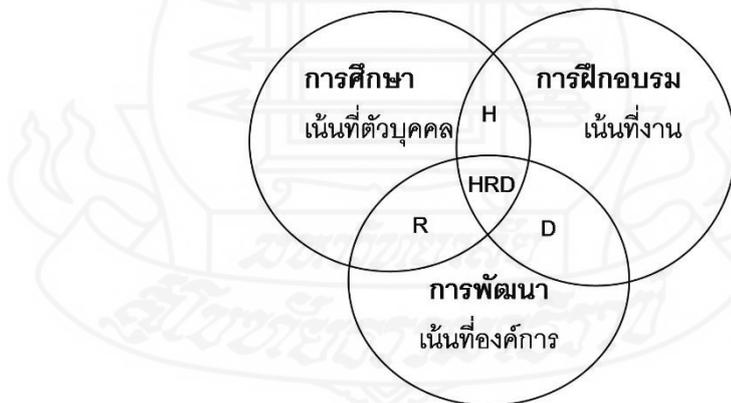
Jerry W.Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002) อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, น. 69) กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำกระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นระบบมาใช้เพื่อการเพิ่มเติม ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทัศนคติ รวมถึงศักยภาพในการทำงาน และนำมาใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ 2. การสร้างความเข้าใจ 3. การเสริมสร้างทักษะ 4. การเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติ และ 5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร

สรุปความหมาย ได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

### 1.5.1 ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยระบบย่อย ดังต่อไปนี้

- 1) การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร
- 2) การศึกษา คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังต้องเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะมีความแตกต่างกับการฝึกอบรม เนื่องจากการศึกษาเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่มีความแตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายงานในหน้าที่ใหม่ เป็นต้น
- 3) การพัฒนา คือ กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ การแสดงความคิดเห็น ของบุคลากร



หมายเหตุ: H R D ย่อมาจาก Human Resource Development

ภาพที่ 2.2 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น

ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2537, น. 22)

Delahaye (2005) อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, น. 73) ได้เสนอแนวทางกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) การออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะ มีทัศนคติที่ดี และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีได้ นั้น ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต้องมีความจำเป็นในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 1.5.2 เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการส่งเสริมกิจกรรมของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดกิจกรรมต่างๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดขึ้น กล่าวคือ กระบวนการกิจกรรมที่ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เทคนิค รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

- 1) การบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) คือ การให้ผู้บรรยายหรือวิทยากรเป็นผู้สื่อสารหรือถ่ายทอดแนวคิด องค์ความรู้ วิธีการ ทักษะ หลักการต่างๆ และการใช้ประสบการณ์ของวิทยากรหรือผู้บรรยายในการอบรม การใช้เอกสารประกอบการบรรยาย

- 2) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (eLearning) คือ วิธีการ เครื่องมือในการเรียนรู้ที่มีความทันสมัย สามารถใช้ในการอบรมความรู้ เสริมสร้างทักษะ ความเข้าใจต่างๆ ซึ่งการถ่ายทอดข้อมูลผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เช่น วิดีโอ ยูทูป ช่องทางออนไลน์ต่างๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- 3) การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ใช้เรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นแบบคิดในการวิเคราะห์ แกไขสถานการณ์ต่างๆ ฝึกการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้รับการอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นปัญหาต่างๆ และตัดสินใจในแนวทางที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี

4) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงบทบาทจำลองตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการอบรมและการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการต่างๆ ตามบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้น กระบวนการนี้ทำให้ผู้ชมพิจารณาเสนอแนะสามารถพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมด้วย

5) การเรียนรู้ด้วยเกมบริหาร (Business Management Games) เป็นวิธีการจัดกิจกรรมโดยกำหนดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยกิจกรรมที่กำหนดขึ้นให้เกิดตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยในเกมการแข่งขันผู้เข้ารับการอบรมจะต้องฝึกคิด ทดลอง และดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงฝึกทักษะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม และฝึกกระบวนการสื่อสารระหว่างกันภายในกลุ่ม

6) การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากกิจกรรมนันทนาการ เช่น การร้องเพลง การแสดงประกอบท่าทาง กิจกรรมเกมการเคลื่อนไหวต่างๆ เป็นต้น โดยวิทยากรจะผสมผสานแนวคิด วิธีการต่างๆ ผ่านกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ การร่วมมือร่วมแรงใจในการทำงาน เป็นต้น

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การใช้วิธีการในการบรรยายโดยผู้บรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติการ สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับฟังมาปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ที่วิทยากรได้กำหนดไว้ เช่น กิจกรรม Work Rally ที่เป็นฐานกิจกรรมที่ประยุกต์มาจากแนวคิดต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

8) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นวิธีการที่องค์กรนำมาใช้ฝึกฝนบุคลากรที่เข้ามาใหม่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อต้องการให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยกระบวนการสอนงานและให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในสถานที่จริงโดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำ ซึ่งจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความมั่นใจ มีความคุ้นเคย และสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### 1.6 ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถตลอดจนพัฒนาทักษะที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะยอดเยี่ยมขึ้น ย่อมทำให้บุคลากรเติบโตอย่างมีศักยภาพ และที่สำคัญจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นได้เช่นกัน ซึ่งนั่นเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะนั้นมีประโยชน์มากมายอีกหลายด้าน โดยเฉพาะประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต่อไปนี้

### 1.6.1 ประโยชน์ในการวางแผนอัตรากำลังคนในโครงสร้างงานขององค์กร

สามารถนำมาจัดโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับปริมาณงาน รวมถึงการวางแผนเรื่องอัตรากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้ยังมีประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย รับผิดชอบ ไปจนถึงวางแผนด้านสืบทอดตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแผนการเพิ่มตำแหน่งใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรได้ด้วย

### 1.6.2 ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรู้ทิศทางในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย รู้ว่าควรต้องเพิ่มการฝึกอบรมด้านไหน ส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ แบบไหนที่จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรได้ ตลอดจนจัดทำทิศทางของแผนการฝึกอบรมเพื่อทำให้การพัฒนาสมรรถนะมีระบบ ระเบียบ กระบวนการลำดับขั้นที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลหลายด้านต่อองค์กร ไปจนถึงการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม

### 1.6.3 ประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

สามารถกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ สามารถช่วยในการประเมินความสามารถของผู้สมัคร ตลอดจนคาดการณ์แนวโน้มการพัฒนาและเพิ่มสมรรถนะในอนาคตให้กับบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ยังสามารถนำเกณฑ์ที่ทางองค์กรต้องการมาใช้เป็นการสร้างคำถามสัมภาษณ์ตลอดจนทดสอบทัศนคติของผู้สมัครได้อีกด้วย

### 1.6.4 ประโยชน์ในการบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน

**อย่างมีทิศทาง** สามารถนำมาบริหารจัดการความสามารถของบุคลากรตั้งแต่การเลื่อนตำแหน่ง การปรับย้ายงานไปจนถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน และการขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสอีกด้วย ยังทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถร่วมวางแผนพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีทิศทาง และเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนอีกด้วย ตลอดจนส่งเสริมหรือให้โอกาสกับบุคลากรที่มีสมรรถนะยอดเยี่ยมได้ลองทำงานที่ท้าทายใหม่ๆ หรือทำงานในตำแหน่งใหม่ๆ ที่คาดว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นจะเหมาะสมและส่งผลดีต่อการทำงานต่อไป

### 1.6.5 ประโยชน์ในการเพิ่มตำแหน่งงานใหม่ ขยายธุรกิจ หรือเริ่มธุรกิจใหม่

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนพัฒนาความสามารถ ทักษะ และองค์ความรู้ใหม่ๆ อาจทำให้องค์กรสามารถค้นพบศักยภาพใหม่ๆ สร้างโอกาสการมีไอเดียธุรกิจใหม่ๆ ที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ หรือเพิ่มแผนกเพื่อเสริมศักยภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงเพิ่มตำแหน่งงานใหม่เพื่อท้าทายความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพได้เช่นกัน

กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดเป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่เป็นระบบทั้งการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรยาย การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกงาน เป็นต้น ทั้งนี้ตัวบุคลากรเองยังคงต้องสำรวจตนเองและระบุทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งองค์การต้องเลือกใช้เครื่องมือให้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาในด้านนั้นๆ ด้วย โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำแนะนำให้ข้อมูลป้อนกลับ สนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาดังกล่าว

สรุปได้ว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือบุคลิก พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่เรียกว่า สมรรถนะ นั้น สามารถพัฒนาเพื่อให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมการปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2563-2565 ของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบทักษะหรือสมรรถนะของบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะด้านภาวะผู้นำ รวมเป็น 10 กลุ่มทักษะ นั้น สำหรับการพัฒนาสมรรถนะนั้นสามารถนำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนกระบวนการพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา เป็นต้น โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ ตามภารกิจขององค์การ และการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

## 2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM)

### 2.1 ความเป็นมา

ปี ค.ศ.1980 ประเทศที่พัฒนาในทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปออสเตรเลียและทวีปยุโรป โดยรัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการอย่างรวดเร็ว จากการศึกษาปัญหาด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ ปัญหาการขาดดุลด้านงบประมาณ ปัญหาการใช้จ่ายภาครัฐที่มีส่วนสัดส่วนสูงมากเมื่อเทียบกับรายจ่ายโดยรวมของประเทศ และปัญหาเรื่องความล่าช้าของการบริการประชาชน รัฐบาลจึงต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย เพิ่มความคล่องตัวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่ให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบและปัจจัยนำเข้า มาให้ความสำคัญกับการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะที่ทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543, น. 145)

โดยให้ความสำคัญในเรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

## 2.2 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) นั้น ซึ่งมีแนวความคิดหลักที่สอดคล้องกัน และอาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้างบางประการ โดยการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ซึ่งสรุปความหมายได้ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การ มีการยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น.12) สรุปความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่กำหนดถึงตัวบ่งชี้ของผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

Canadian International Development Agency; CIDA (1999) อ้างถึงใน เลิศชาย ปานมูข (2559) สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การประเมินความเสี่ยง การกำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการทางการบริหารที่มีลักษณะของการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์เป็นหลัก และต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างกันของผู้บริหาร สมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

ในอดีตการบริหารงานของภาครัฐจะเน้นการบริหารที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการทำงานตามกฎระเบียบ ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดขึ้น แต่ในส่วนของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน มุ่งเน้น

การกำหนดพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม มีการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบและการกำหนดผลผลิตและการกำหนดผลลัพธ์ของโครงการ/กิจกรรม ให้เป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกคนไว้อย่างชัดเจนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้วัดดังกล่าว การให้ความยืดหยุ่นทางการบริหารและการสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับรองลงมาอย่างเหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์การของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ ระบบข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

โดยสรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ให้มีความชัดเจนให้เกิดความเข้าใจตรงกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การมีความประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงาน (Effectiveness)

### 2.3 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ 2549, น. 2) ประกอบด้วย

**2.3.1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ** โดยองค์การต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมว่าต้องการทำอะไร ทำอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ (SWOT Analysis) ไปสู่การกำหนดเป้าประสงค์หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Vision) และก่อให้เกิดการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) โดยการคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นความสำเร็จขององค์การ และการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในในแต่ละส่วนอีกด้วย

**2.3.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน** องค์กรได้ร่วมกันกำหนดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกันแล้ว ในขั้นต่อไปจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน เพื่อนำมากำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ ทั้งในด้านคุณภาพและด้านปริมาณ สถานที่ และเวลา การกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวบ่งชี้การวัดผลต่อไป

**2.3.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน** การกำหนดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น ระยะเวลาเป็นรายปี เป็นรายไตรมาส และเป็นรายเดือน เป็นต้น การแสดงผลการรายงานความก้าวหน้า กับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ว่าสอดคล้องตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร และการจัดให้คณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

**2.2.4 การให้รางวัลตอบแทน** การกำหนดการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานที่ได้ตกลงไว้ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรการและข้อปรับปรุงเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้มีการแก้ไข พัฒนาผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป กระบวนการหรือขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การวัด การตรวจสอบได้ของผลการดำเนินงาน และรวมถึงการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานและตามตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายที่วางไว้

## 2.4 ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์การที่นำระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในการบริหารองค์การ โดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ 2543, น. 27-28)

**2.4.1 มีพันธกิจ** การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้มีเป้าหมายมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ลดภารกิจกรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบที่เคร่งครัด ไม่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

**2.4.2 ผู้บริหาร** การกำหนดการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจน มีเนื้อหาสั้น เข้าใจง่าย กระชับ และมีการกำหนดเป้าหมายมาจากการกำหนดพันธกิจขององค์การ

**2.4.3 เป้าหมายวัดผลได้เป็นรูปธรรม** การกำหนดตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ ส่งผลทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและนำมาเปรียบเทียบข้อมูลผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะงานที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกันได้

**2.4.4 การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ** การกำหนดการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานหรือส่วนงานอื่นๆ ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน รางวัลและสวัสดิการต่างๆ โดยยึดผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

**2.4.5 งานที่องค์การคาดหวัง** ผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นของบุคลากร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การและกิจกรรมโครงการต่างๆ โดยบุคลากรมีความรับผิดชอบในผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องตามกำลังความสามารถของบุคคลนั้นๆ

**2.4.6 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ** การให้ผู้บริหารทุกระดับซึ่งที่มีความเข้าใจ และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีอำนาจในการตัดสินใจและการใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป การบริหารจัดการเรื่องการเงิน บริหารจัดการเรื่องบุคคล การกระจายการบริหารไปสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการช่วยลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนในการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น และช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**2.4.7 ระบบสนับสนุนในการทำงาน** การกำหนดระเบียบในการทำงาน มีสถานที่ทำงานที่เป็นระเบียบ มีระบบการดูแล มีความสะอาด รวมทั้งการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุน เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ

**2.4.8 มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน** องค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ การทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์การเพื่อความอยู่รอด

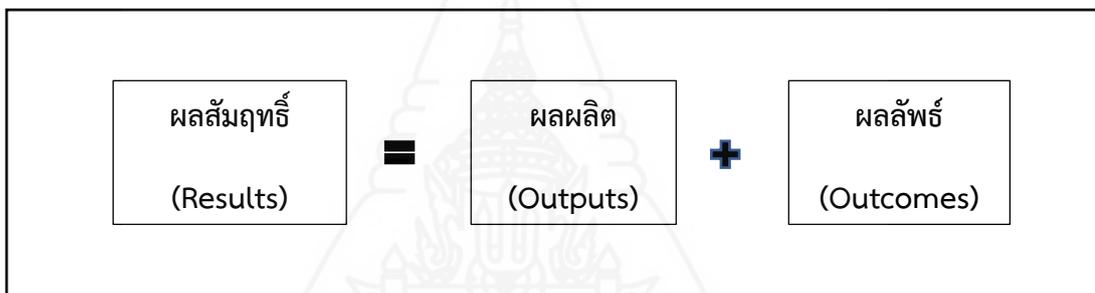
**2.4.9 บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี** บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากการปรับปรุง พัฒนาแก้ไขงานให้ดีขึ้น และได้ใช้ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมและมีความท้าทาย ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

โดยสรุป การนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ โดยการเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ จะทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม สมาชิกในองค์การมีเป้าหมายและการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการส่งเสริมการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการสนับสนุนการทำงาน และสามารถสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอีกด้วย

## 2.5 องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด (Economy) ได้แก่ ทรัพยากรในการดำเนินงาน ต้นทุน จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จได้คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงาน ระบบการเงินและบัญชีเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน โดยการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อในการนำงบประมาณแผ่นดินที่ได้จากภาษีของประชาชนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานที่เป็นรูปธรรม และประชาชนทั่วไปเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการที่องค์กรมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะจะได้รับบริการที่มีคุณภาพตรงความต้องการมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

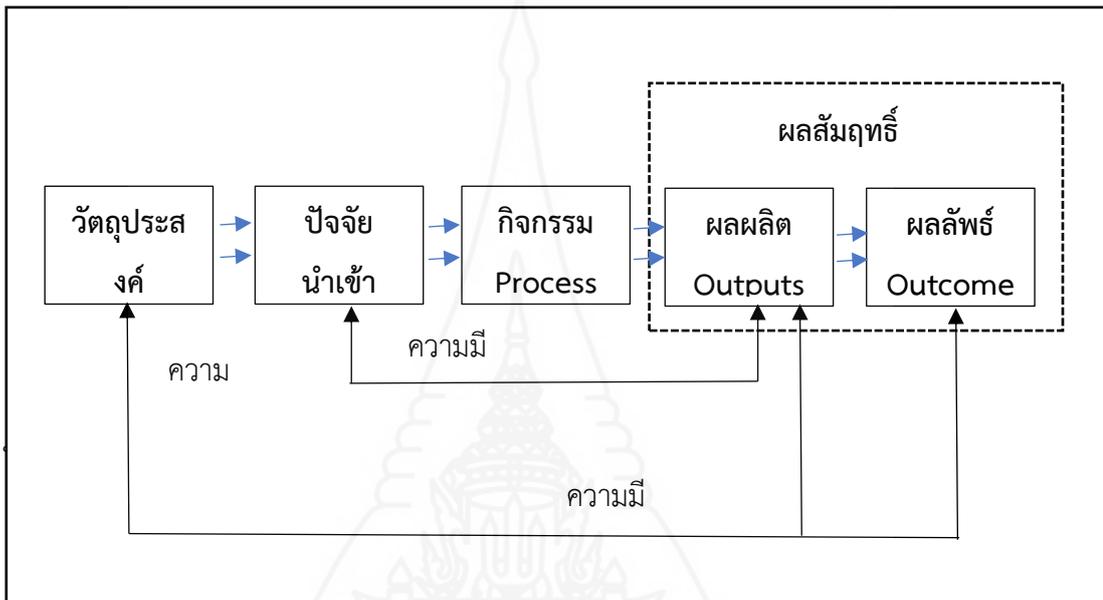
ที่มา: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2551)

ผลผลิต (Outputs) คือ งานบริการที่เป็นผลงานอันเกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง ที่ทำเสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ผู้รับบริการ

ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลที่เกิดขึ้นตามมา เป็นผลกระทบ เป็นเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการ และสาธารณชน

ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวคือ ผลผลิตที่ได้จากการทำงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ เช่น การก่อสร้างสนามฟุตบอล ผลผลิต (Outputs) คือ สนามฟุตบอล นั้น และทำให้เยาวชนมีสถานที่ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ก่อให้เกิดการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ห่างไกลยาเสพติด เป็นผลลัพธ์ (Outcomes)



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2551)

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์การ หน่วยงานใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ เป็นต้น

3) กระบวนการ (Process) หรือ กิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

4) ผลผลิต (Outputs) เป็นผลงานหรือบริการที่องค์การจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ เป็นต้น

5) ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น เป็นต้น

6) ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจวัดออกมาในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่การนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ ซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

8) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดีให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

9) ความประหยัด (Economy) เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า ช่วยลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงาน คือ กิจกรรม กระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์การรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและการปรับปรุงการบริหารการดำเนินงาน การพัฒนาองค์การ การออกแบบ การสอบทวนกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ 2543, น. 27 - 28)

1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) การระบุจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ เช่น จำนวนแรงงานหรือบุคลากรในการให้บริการ จำนวนเงินที่ใช้ในกิจกรรม จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิต เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) การระบุตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการสัมมนาทักษะวิชาชีพ จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านในรายวิชานั้น ๆ จำนวนพนักงานที่ผ่านการอบรม เป็นต้น

3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนนักเรียนที่ได้รับการเรียนระดับดีเด่น เป็นต้น ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่ชำรุด จำนวนรายการที่ผิดพลาด จำนวนลูกหนี้ที่ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

4) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) คือ ตัวบ่งชี้การวัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อคนของบุคลากรที่เข้ารับการอบรม เวลาการให้บริการประชาชนในการทำบัตรประชาชน เป็นต้น

5) ตัวชี้วัดสารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) คือ ข้อมูลที่สามารถแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ เป็นข้อมูลที่เกิดจากภายในองค์การหรือเกิดขึ้นจากภายนอกองค์การ และองค์การไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เป็นต้น

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน นั้น จะนำมาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงข้อมูลป้อนกลับความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครบถ้วน ครอบคลุม สมบูรณ์และทันเวลา

สำนักงบประมาณ (2542) อ้างถึงใน สุรีย์พร กาญจนพฤกษ์ (2553,น.45) กล่าวว่า กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การภาครัฐ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน จำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย โดยทำการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัด

ผลงานที่คาดหวังของหน่วยงานในรูปตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณให้ติดตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปี โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลดีในปีต่อไป

4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน โดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง รวมทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้รับการยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมิน และรับรองผลการดำเนินงาน

## 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การประสบความสำเร็จ คือ การทำความเข้าใจในวิธีการ แนวคิด และประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร รวมถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่จะสามารถปรับตัว และสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543, น. 39-42)

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุน การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การนำข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ การจัดสรรงบประมาณด้านต่าง ๆ การจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

(1) การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน

(2) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหาร โดยข้อมูลที่นำมาใช้นั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ และพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เชิงลึกอย่างรอบคอบและเพียงพอ มาใช้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2) การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลนั้นต้องแสดงถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของระดับผลลัพธ์ไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ดีขึ้นจากเดิมได้ โดยจะต้องจัดทำระบบข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ซึ่งจะต้องเน้นข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าและกิจกรรม เพื่อนำมาสู่ข้อมูลที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ดีขึ้น

(1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ ที่ต้องให้มีความครอบคลุมตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยตัวบ่งชี้จะต้องประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ ทั้งนี้ตัวบ่งชี้เหล่านั้นต้องสามารถแสดงถึงข้อมูลระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรคำนึงถึงจำนวนตัวบ่งชี้เท่าที่จำเป็น และแสดงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

(2) การวางระบบสารสนเทศ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลโดยผู้ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบต้องมีความเข้าใจเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดทำรายงานผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นรายงานผลตามช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณ

ประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานผลเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันการณ์ในกรณีที่ เกิดปัญหาขึ้น โดยความสำเร็จในการจัดทำรายงานระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้คือ การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง นำมาใช้งานได้ ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้

3) การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารในทุกกระดับ จะต้องมีความรู้และความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการ ตัดสินใจในการทำงานประจำวัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น ภายใต้อาณัติที่เพิ่มความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารที่เพิ่มขึ้น และต้องมีการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะหมุนเวียน หน่วยงานรวมทั้งบทบาทหน้าที่การทำงานให้มีความสอดคล้องกับบริบทของยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประจำวันด้วย (เลิศชาย ปานมุข 2559)

### **2.6.1 ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

กองบรรณาธิการ (2546) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน องค์การและผู้รับบริการ ดังนี้

1) *ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน* ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญ ของงานที่ตนกำลังปฏิบัติต่อภาพรวมขององค์การ รู้เป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จของงาน เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

2) *ประโยชน์ต่อองค์การ* ผู้บริหารสามารถกำกับให้ผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ทุกคนมุ่งตรงไปที่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ อีกทั้งได้ทราบความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่แปร เปลี่ยนไปได้ องค์การจะมีข้อมูลระดับผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทำให้ ทราบสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์

3) *ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ* การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประโยชน์ โดยตรงแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อ บริการที่ได้รับ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชน ได้รับบริการที่มีคุณภาพดี มีความสะดวกรวดเร็วและคุ้มค่ากับภาษีที่จ่ายให้กับรัฐ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในภาคส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักทำให้มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ก่อให้เกิดความประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

## 2.7 การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ

การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ โดยสำนักมาตรฐานการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2565) ได้กำหนดเป็นรูปแบบของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง เมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ จำนวนโครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน ผลสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งให้ความสำคัญกับร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ อาทิเช่น การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนทราบ การรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชน การนำข้อร้องเรียนและความเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นต้น ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ประโยชน์ของโครงการต่อประชาชนและสังคม การประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ การนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความร่วมมือระหว่างประชาชนหน่วยงาน/องค์กรต่างพื้นที่ อปท. ความสำเร็จและความยั่งยืนของโครงการ อาทิเช่น ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ความยั่งยืนของโครงการ การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับรู้ ร่วมคิด/ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งให้ความสำคัญกับการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้ลงร้อยละ 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐานระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้าง

งบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LAAS)

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีนโยบายกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล การจัดการสารสนเทศ มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของ อปท. มีระบบฐานข้อมูลที่รวดเร็วและค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย การลดขั้นตอนการทำงาน หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชน การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยังมีการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปี ตามบทบาทภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการเงินการคลัง และด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบได้ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น พ.ศ. 2560 – 2569 คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่นให้เข้มแข็งด้วยระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นร่วมการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย 4.0 สู่ประเทศที่พัฒนาแล้วจากฐานของท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐและธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การส่งเสริมและการพัฒนาบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่มีคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: การพัฒนาองค์การด้วยฐานคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะสูง เป็นองค์การระดับสากลที่สังคมยอมรับ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในการบริหารทรัพยากรขององค์การที่มีอย่างจำกัดให้เกิดคุณค่า มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน นั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต 5) ผลลัพธ์ 6) ผลสัมฤทธิ์ 7) ความมีประสิทธิภาพ 8) ความมีประสิทธิภาพ 9) ความประหยัด นั้น โดยบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยนำเข้าที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือ ที่เรียกว่า “สมรรถนะ” กล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรส่งผลให้องค์การมีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นด้วย

### 3. แนวทางการยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0

บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะกลไกหลักกลไกหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินการ (กษัตริศครูทางคะ 2564) คือ

1) การบริหารจัดการเพื่อเตรียมตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการสร้างคนในท้องถิ่นให้มีศักยภาพ ความรู้และทักษะ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีสำนึกรักท้องถิ่น ดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียงและมีคุณธรรมจริยธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคนไทย 4.0 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) บทบาทในการขับเคลื่อนประเทศไทย คือ ท้องถิ่นกับบทบาทในการส่งเสริม Local Start Up ในอดีตที่ผ่านมานักธุรกิจหน้าใหม่จำนวนไม่น้อยต้องเผชิญหน้ากับการทำมาหากิน-ได้น้อย ท้องถิ่นจึงต้องมีบทบาทในการส่งเสริม Local Start Up ให้ดำเนินธุรกิจทำน้อย-ได้มาก โดยขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีท้องถิ่นทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนและแสวงหาโอกาส นอกจากนี้ โครงสร้างทางเศรษฐกิจของไทยวางอยู่บน 3 เสาหลัก คือ การเกษตร (Farmer) อุตสาหกรรม (Industry) และการบริการ (Service) ซึ่งถือว่าเป็น ต้นทุนทางเศรษฐกิจ และเป็นโอกาสพัฒนาไปสู่การเป็น Smart Farmer, Smart Industry, และ Smart Service โดยจุดแข็งและจุดขายของสังคมไทย ประกอบด้วย การมีใจรักบริการ ความหลากหลายทางชีวภาพ และความ

หลากหลายทางวัฒนธรรม โดยท้องถิ่นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นท้องถิ่นที่เข้มแข็งควบคู่ไปกับการส่งเสริมประชาชนให้เป็นประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมพลังเพื่อขับเคลื่อนในระดับภาคซึ่งต้องผนึกกำลังสร้างเครือข่ายการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ “ประเทศไทย 4.0”

**3.1 องค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0** จะต้องประกอบด้วยทั้งสิ้น 13 ประการ ดังนี้

**3.1.1 ดิจิทัล** การใช้ระบบดิจิทัลในการดำเนินงาน ท้องถิ่นควรดำเนินการดังนี้

- 1) การให้บริการอินเทอร์เน็ตในสำนักงาน
- 2) การบันทึกข้อมูลในฐานข้อมูลกลาง อปท.
- 3) การมีช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ
- 4) การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ
- 5) การจัดทำและใช้งานแผนที่ภาษี
- 6) การใช้งานระบบ e-LAAS

ในยุคดิจิทัลภาครัฐได้เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดินทั้งด้านการให้บริการแก่ประชาชน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในหลากหลายมิติ การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ การเพิ่มรายได้ การเข้าถึงบริการสาธารณะของภาครัฐ การออกแบบและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการของภาครัฐ โดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างการบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุค Internet มี 3 ประการ ได้แก่

- 1) Reintegration เช่น การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ
- 2) Need-based Holism เช่น การปรับปรุงองค์กรของรัฐ เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง
- 3) Digitalization เช่น การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทาง Internet ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

**3.1.2 องค์กรแห่งความสุข** การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรใน อปท. ท้องถิ่น ควรดำเนินการดังนี้

- 1) การประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร
- 2) การจัดอาคารสถานที่ทำงาน ให้พร้อมสำหรับการทำงาน
- 3) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

**3.1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้** ส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ท้องถิ่นควรดำเนินการดังนี้

- 1) การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร
- 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายงาน
- 3) การดำเนินการขับเคลื่อน อปท. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
- 5) การพัฒนาองค์ความรู้ให้สมาชิกสภาท้องถิ่น

**3.1.4 ขีดสมรรถนะสูง** มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

- 1) อปท. ควรมีผลการประเมินประสิทธิภาพ (LPA) ในระดับสูง
- 2) ได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลในระดับจังหวัด / ประเทศ

**3.1.5 สร้างนวัตกรรม** การสร้างนวัตกรรมท้องถิ่นในการบริหารจัดการและจัดบริการสาธารณะ โดยท้องถิ่นควรมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ปัญหา และความคาดหวังของประชาชนในพื้นที่โดยเป็นนวัตกรรมในเชิงบริหารจัดการ และการจัดบริการสาธารณะ ตัวอย่าง โครงการรับชำระภาษีผ่านธนาคาร (โครงการที่ต่อยอดจากเดิม) โดยรับชำระภาษีผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารกรุงไทยทุกสาขาทั่วประเทศ

**3.1.6 ส่งเสริมประชาธิปไตยในชุมชนและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม** ท้องถิ่นควรดำเนินการ คือ การจัดกิจกรรมการส่งเสริมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในชุมชน

**3.1.7 แผนพัฒนาท้องถิ่น** การจัดทำและการใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น ท้องถิ่นควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศ โดยตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่
- 2) ส่งเสริมการจัดทำประชาคม เพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ตอบสนองต่อประชาชน ที่อยู่ในพื้นที่
- 3) อปท. ทำโครงการในแผนพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการได้ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

**3.1.8 การแสวงหาความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ** ท้องถิ่นควรดำเนินการ คือ มีโครงการบูรณาการการทำงานร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น เพื่อตอบสนองความคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาล และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการพัฒนาท้องถิ่น

**3.1.9 การขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ** มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ เร่งด่วนของประเทศ ท้องถิ่นควรดำเนินการดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงท้องถิ่น (LSEP)
- 2) การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
- 3) การดำเนินการแก้ไขปัญหาไฟป่าและหมอกควันในพื้นที่
- 4) การกำจัดขยะมูลฝอย
- 5) การกำจัดผักตบชวา

**3.1.10 การบริการเชิงรุก** มุ่งเน้นการบริการเชิงรุกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ท้องถิ่นควรดำเนินการ คือ อปท. ควรมีการบริการเชิงรุกเพื่อลดขั้นตอน เช่น การจัดตั้งหรือสนับสนุนศูนย์บริการร่วม (OSS) การขยายเวลาให้บริการ การจัดชุดบริการเคลื่อนที่ทั้งในและนอกเวลาราชการ

**3.1.11 การกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก** โดยใช้กลไกในระดับท้องถิ่น ท้องถิ่นควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) การส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในพื้นที่
- 2) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 3) การกำกับดูแล และส่งเสริมการค้าในกิจการตลาด

**3.1.12 เสถียรภาพทางการคลัง** พึ่งตนเองได้มีรายได้เพียงพอในการบริหารงานท้องถิ่นควรดำเนินการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ โดยพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินภาษีและค่าธรรมเนียมที่ อปท. จัดเก็บได้

**3.1.13 ยึดมั่นธรรมาภิบาล** ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม ท้องถิ่นควรดำเนินการดังนี้

- 1) อปท. มีนโยบายและกิจกรรมเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในท้องถิ่น
- 2) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริการงาน
- 3) มีมาตรฐานการให้บริการ
- 4) มีระบบ/กลไก ในการจัดการกับเรื่องร้องเรียน
- 5) อปท. ไม่มีการถูกชี้มูลความผิดจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ

เมธินี เทพมณี (2561) สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็น “ข้าราชการ 4.0” เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็น Thailand 4.0 เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน โดยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวได้กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะเพื่อเป็น “ข้าราชการดิจิทัล” ที่มีความสามารถ 5 มิติ ได้แก่ (1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น (2) เข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน (3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา (4) ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร (5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 3.2 คุณลักษณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0

การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเชื่อมโยงสู่ประชาคมโลก ต้องพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรให้มีมาตรฐานอยู่ในระดับสากล โดยประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ (กษิติศ ครุฑทางคะ 2564) ได้แก่

- 1) มีธรรมาภิบาล (Moral) ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานเป็นธรรม เพื่ออำนวยความสะดวกและมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน
- 2) มีความกระตือรือร้น (Active) มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเรียนรู้ มุ่งผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพ
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) บนฐานความรู้ การคิดนอกกรอบ การริเริ่ม และการต่อยอดเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการและการบริหารจัดการสาธารณะ
- 4) มีความเข้มแข็งในตนเอง (Strong) ทั้งในการบริหารจัดการและการจัดบริการสาธารณะให้ได้มาตรฐาน มีสถานภาพทางการคลังที่มีเสถียรภาพและมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อก้าวไปสู่การเป็นท้องถิ่น 4.0 นั้น ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของการพัฒนาประเทศไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยการพัฒนาให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีศักยภาพ ความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยการนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

#### 4. ข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

##### 4.1 ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

อำเภอปากพนัง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของจังหวัดนครศรีธรรมราชห่างจากตัวจังหวัด ประมาณ 36 กิโลเมตร เป็นอำเภอที่มีพื้นที่ติดต่ออำเภอหัวไทรและอำเภอเชียรใหญ่ ทิศตะวันตกติดต่ออำเภอเมืองนครศรีธรรมราช และมีพื้นที่ติดต่อกับอ่าวปากพนัง

อำเภอปากพนังมีเนื้อที่ประมาณ 459.631 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 287,443.75 ไร่ มีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มไม่มีภูเขาหรือเนินสูงมีลำน้ำสำคัญ ได้แก่ แม่น้ำปากพนัง ซึ่งมีต้นกำเนิดจากภูเขาหลวงที่อยู่ติดเป็นแนวเดียวกัน กับเทือกเขาบรรทัด สำหรับการคมนาคมทางบก ถนนสายสำคัญ ได้แก่ ทางหลวงหมายเลข 4015

อำเภอปากพนัง มีประชากรทั้งสิ้น 107,631 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ได้แก่ ทำนา ทำสวน (สวนส้มโอพันธุ์แสงวิมาน ของหมู่ที่ 13 ตำบลคลองน้อย) การประมงทั้งประมงทะเล ประมงชายฝั่งขนาดเล็ก ประมงน้ำจืด และการเพาะเลี้ยงกุ้ง

เมืองปากพนัง เป็นหัวเมืองของเมืองนครศรีธรรมราช ด้วยเหตุผลของทำเลที่ตั้งเหมาะสมในการเป็นเมืองท่า เอื้ออำนวย ต่อการคมนาคมขนส่งทางน้ำ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรสัตว์น้ำในทะเลและความอุดมสมบูรณ์ของที่ราบลุ่ม เหมาะสมแก่การทำนาข้าว อำเภอปากพนังเดิมมีชื่อเรียกว่า "อำเภอเบ็ยชะต" ตั้งขึ้นโดยการรวมแขวงหรือหัวเมือง 4 แห่ง โดนนำชื่อเมืองพนัง และเมืองพิเชียรที่เบ็ยชะต ตั้งเป็นอำเภอ เมื่อ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) ต่อมาเปลี่ยนชื่อจากอำเภอเบ็ยชะต มาเป็นชื่อ "อำเภอปากพนัง" เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2445 จนถึงปัจจุบัน

อำเภอปากพนัง ถือได้ว่าเป็นเมืองที่มีความเจริญรุ่งเรืองด้านการค้าขาย และมีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรทางน้ำและทางทะเลมาตั้งแต่อดีต อันเนื่องมาจากสภาพทางภูมิศาสตร์ และลักษณะของท้องถิ่น อีกทั้งอำเภอปากพนังยังเป็นจุดรวมของอำเภอใกล้เคียง และถือเป็นแหล่งรวมในการขนส่งสินค้าทางเรือ ด้านการประมง ด้านเรือเดินทะเลรับ - ส่งคนโดยสารจากอำเภอปากพนังไปยังต่างประเทศถึงรัฐตรังกานู เรือเดินทะเลค้าขายระหว่างอำเภอปากพนังกับกรุงเทพฯ ซึ่งสินค้าจากอำเภอใกล้เคียงที่จะส่งไปต่างประเทศหรือกรุงเทพฯ จะต้องผ่านอำเภอปากพนังทั้งหมด

จากหลักฐานปรากฏตามพระราชหัตถเลขา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในคราวเสด็จประพาสอำเภอปากพนัง เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2448 ตอนหนึ่งความว่า "อำเภอปากพนังนี้ได้ทราบอยู่แล้วว่าเป็นที่สำคัญอย่างไร แต่เมื่อไปถึงฝั่งรู้สึกว่ตามที่คาดคะเนนั้นผิดไปเป็นอันมาก ไม่นึกว่าจะใหญ่โตมั่งมีถึงเพียงนี้" และอีกตอนหนึ่งความว่า "เมื่อจะคิดว่าตำบลนี้

มีราคาอย่างไรเทียบกับเมืองสงขลาเงินผลประโยชน์แต่อำเภอเดียนนี้น้อยกว่าเมืองสงขลาอยู่ 20,000 บาทเท่านั้น บรรดาเมืองท่าในแหลมมาลายูฝั่งตะวันออกเห็นจะไม่มีแห่งใดดีเท่าปากพนัง"

ด้านการปกครอง แบ่งเขตการปกครอง เป็น 17 ตำบล การปกครองแบ่งออกเป็น 1 เทศบาลเมือง 3 เทศบาลตำบล 13 องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 142 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. ตำบลคลองน้อย 2. ตำบลป่าระกำ 3. ตำบลชะเมา 4. ตำบลคลองกระปือ 5. ตำบลเกาะหวด 6. ตำบลบ้านใหม่ 7. ตำบลหูล่อง 8. ตำบลแหลมตะลุมพุก 9. ตำบลปากพนังฝั่งตะวันตก 10. ตำบลบางศาลา 11. ตำบลบางพระ 12. ตำบลบางตะพง 13. ตำบลปากพนังฝั่งตะวันออก 14. ตำบลบ้านเพิง 15. ตำบลท่าพยา 16. ตำบลปากแพรก และ 17. ตำบลขนานนก โดยจำแนกเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ดังนี้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีจำนวน 17 หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยเทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 3 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 13 แห่ง ได้แก่

1) เทศบาลเมืองปากพนัง สภาพตัวเมืองปากพนังเป็นเมืองที่มีความเจริญเติบโตในด้านเศรษฐกิจพอสมควร และประชากรอยู่อย่างหนาแน่นเหมาะสม กับรูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบ "เทศบาล" จึงยกฐานะบางส่วนของตำบลปากพนังฝั่งตะวันออก ตำบลปากพนังฝั่งตะวันตก ตำบลบางพระ ตำบลหูล่อง ของอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามหลักเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ขึ้นเป็นเทศบาลเมือง โดยมีชื่อว่า "เทศบาลเมืองปากพนัง" ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดการจัดตั้งเทศบาลปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2480 โดยอาศัยอำนาจตามความมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบเทศบาล พุทธศักราช 2476

2) เทศบาลตำบลชะเมา เป็นเทศบาลหนึ่งในเขตพื้นที่อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งและยกฐานะสภาตำบลชะเมา (นิติบุคคล) เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลชะเมา ซึ่งผลตามกฎหมายเมื่อ วันที่ 23 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 ตำบลชะเมาแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 หมู่บ้าน ตำบล ประกอบด้วย 1. บ้านหวดลุง 2. บ้านวัดลาว 3. บ้านบางมูลนาก 4. บ้านปากเนตร 5. บ้านตันจิว 6. บ้านบางมะพร้าว และ 7. บ้านอ่าวเคียน

3) เทศบาลตำบลเกาะหวด จัดตั้งตามประกาศของกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 19 เดือนมกราคม พ.ศ. 239 จึงเป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่ขึ้นตรงต่ออำเภอปากพนัง ประกอบด้วยหมู่บ้านจำนวน 8 หมู่บ้าน คือ 1. บ้านบางบุชา 2. บ้านปากคลอง 3. บ้านเกาะหวด 4. บ้านค้อ 5. บ้านวัดโบสถ์ 6. บ้านเกาะจาก 7. บ้านเกาะน้อย และ 8. บ้านหนองก๊กขง

4) เทศบาลตำบลบางพระ ตำบลบางพระ มีจำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 4 หมู่บ้าน ซึ่งทุกหมู่บ้านมีพื้นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลบางพระเต็มทั้งหมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านบางวัง 2. บ้านบางกรูด 3. บ้านมะขามเทศ และ 4. บ้านบางพระ

5) อบต.ปากพั้งฝั่งตะวันตก ตำบลปากพั้งฝั่งตะวันตก มีหมู่บ้าน 4 หมู่บ้าน อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลปากพั้งฝั่งตะวันตกเต็มทุกหมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านบางทวด 2. บ้านบางลึก 3. บ้านริมคลองสุขุม และ 4. บ้านบนเนิน

6) อบต.คลองน้อย ตำบลคลองน้อย มีประชากรทั้งสิ้น 12,899 คน มีจำนวนหมู่บ้านทั้งสิ้น 19 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านคลองน้อย 2. บ้านบางไทร 3. บ้านนอกดอน 4. บ้านเปี้ยะกลาง 5. บ้านเปี้ยะ 6. บ้านเปี้ยะเนินท่าออก 7. บ้านเปี้ยะหัวเนิน 8. บ้านบางปอ 9. บ้านบางมะขาม 10. บ้านบางเนียน 11. บ้านบางจาก 12. บ้านบางลึก 13. บ้านแสงวิมาน 14. บ้านเกาะนางโดย 15. บ้านบางดุก 16. บ้านเขาน้อย 17. บ้านนาใหม่ 18. บ้านนอกดอน และ 19. บ้านราษฎร์สงวน

7) อบต.ป่าระกำ มีทั้งหมด 11 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านดอนสำราญ 2. บ้านบางสุขชี 3. บ้านหัวป่าขลุ่ 4. บ้านป่าระกำ 5. บ้านในไร่ 6. บ้านป่าระกำ 7. บ้านหนองดี 8. บ้านหัวทองกลาง 9. บ้านบางสิบบาท 10. บ้านหัวลำพู และ 11. บ้านหมก

8) อบต.คลองกระบือ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองกระบือ อำเภอปากพั้ง จังหวัดนครศรีธรรมราช จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงมหาดไทย (ลงวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2539) เรื่องจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล โดยตำบลคลองกระบือมี 13 หมู่บ้าน ดังนี้ 1. บ้านงาม 2. บ้านงาม (บ้านนาตืน) 3. บ้านงาม(บ้านนาตก) 4. บ้านตรงบน 5. บ้านเกาะพุด 6. บ้านหัวไทร 7. บ้านเสม็ดเอน 8. บ้านคลองสุขุม 9. บ้านบางสระ 10. บ้านบางอิฐ 11. บ้านปากโอ 12. บ้านคลองน้อย และ 13. บ้านคลองควาย

9) อบต.บ้านใหม่ ตำบลบ้านใหม่ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านปากคลอง 2. บ้านเกาะรัง 3. บ้านบางไทรนนท์ 4. บ้านบางคุระ 5. บ้านบางคุระ 6. บ้านบางไผ่ 7. บ้านบางเหน็บ และ 8. บ้านใหม่

10) อบต.หูล่อง ตำบลหูล่องมีจำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 7 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านสุขุม 2. บ้านบางไทร 3. บ้านออก 4. บ้านตรงบน 5. บ้านสระโพธิ์ 6.บ้านสองพี่น้อง และ 7. บ้านปากตรงล่า

11) อบต.แหลมตะลุมพุก สภาตำบลแหลมตะลุมพุกได้ยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลแหลมตะลุมพุก เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2540 โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับทั่วไป เล่มที่ 113 ตอนพิเศษ 52ง ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2539 มีผลบังคับใช้ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2540 ตำบลแหลมตะลุมพุก มีหมู่บ้าน 4 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านปลาย 2. บ้านแหลมตะลุมพุก 3. บ้านแหลมตะลุมพุก และ 4. บ้านปลายทราย (ไม่มีประชาชนอาศัยอยู่)

12) อบต.บางศาลา องค์การบริหารส่วนตำบลบางศาลา ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของที่ว่าการอำเภอปากพั้งโดยห่างจากที่ว่าการอำเภอปากพั้ง เป็นระยะทางประมาณ 20 กิโลเมตร อาณาเขตทิศเหนือจดตำบลบ้านใหม่ ทิศใต้จดตำบลไสหมาก อำเภอเชียรใหญ่

ทิศตะวันออกจดแม่น้ำปากพั้ง ทิศตะวันตกจดตำบลป่าระกำ ปัจจุบันมีเนื้อที่ประมาณ 15,362 ไร่ หรือคิดเป็น 22.70 ตารางกิโลเมตร แบ่งเขตการปกครองทั้งหมดเป็น 13 หมู่บ้าน เป็นต้น

13) อบต.ปากพั้งฝั่งตะวันออก ประกอบด้วย 7 หมู่บ้าน ดังนี้ 1. บ้านชายทะเล 2. บ้านบางฉนาก 3. บ้านเนินสำโรง 4. บ้านบางไก่อ้งคั้ง 5. บ้านบางวัง 6. บ้านเนินน้ำหัก และ 7. บ้านเกาะไชย

14) อบต.บ้านเพิง ในสมัยก่อนเมื่อประมาณ 200 ปี สภาพโดยทั่วไปเป็นป่ากร้าง ชาวบ้านเป็นคนไทยและจีนได้มาจับจองที่ แล้วถางป่าทำนาได้มาปลูกเรือนอาศัยอยู่ตามริมคลองหอยกัน โดยทำเป็นเพิงจากเป็นแนวตามคลองและตามทุ่งนา จึงเรียกชื่อว่า "บ้านเพิง" ต่อมาได้ตั้งชื่อเป็นตำบลบ้านเพิง มีหมู่บ้านจำนวน 8 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านบางแรด 2. บ้านบุญล้อม 3. บ้านหนองสีพรหม 4. บ้านหมาก 5. บ้านบางหมัน 6. บ้านเพิง 7. บ้านท่าพญา และ 8. บ้านบางฉัตร

15) อบต.ท่าพญา ตำบลท่าพญา ประกอบด้วย 10 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านปลายคลอง 2. บ้านท่าเซ็น 3. บ้านดอนขาน 4. บ้านถนน 5. บ้านอ่าวบอน 6. บ้านกลาง 7. บ้านเกาะทัง 8. บ้านแสม 9. บ้านสระท่าออก และ 10. บ้านริมเขื่อน

16) อบต.ปากแพรก สภาตำบลปากแพรกยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลปากแพรก เมื่อ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 องค์การบริหารส่วนตำบลปากแพรก ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลปากแพรก อำเภอปากพั้ง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ห่างทิศใต้ของที่ทำการอำเภอปากพั้ง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีระยะห่างจากที่ทำการอำเภอปากพั้ง ประมาณ 15 กิโลเมตร และมีระยะห่างจากศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช ประมาณ 44 กิโลเมตร ประกอบด้วย 9 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านเกาะจันทร์ 2. บ้านนานอก 3. บ้านบางพระ 4. บ้านเสื่อร้อง 5. บ้านปากแพรก 6. บ้านบางไชยปก 7. บ้านหอยกัน 8. บ้านบางด้วน และ 9. บ้านมะขามเรียง

17) อบต.ขนานนาก ตำบลขนานนาก ประกอบด้วย 10 หมู่บ้าน ได้แก่ 1. บ้านขนานนาก 2. บ้านป่าขลุ 3. บ้านบางวุ่น 4. บ้านท่านา 5. บ้านปากช่อง 6. บ้านบางอุดม 7. บ้านสระศรีเมือง 8. บ้านบางตะลุมพอ 9. บ้านป่อคณที และ 10. บ้านหน้าโกฏี

การปกครองท้องถิ่นไทย มีประวัติความเป็นมาจากราชธานีของล้นเกล้าฯ รัชกาลที่ 5 โดยทรงตราพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพเมื่อ พ.ศ. 2440 แต่จัดตั้งเป็นรูปเป็นร่างคือ สุขาภิบาลท่าฉลอม เมืองสมุทรสาคร เมื่อ พ.ศ. 2448 จากนั้นท้องถิ่นไทยก็มีวิวัฒนาการเรื่อยมาจนปัจจุบันการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็น 1 ใน 3 ของระบบราชการบริหารแผ่นดินของไทย นอกเหนือจากราชการบริหารส่วนกลาง (กระทรวง ทบวง กรม) และราชการบริหารส่วนภูมิภาค (จังหวัดและอำเภอ) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนทั้งสิ้น 7,855 แห่ง แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ (ท้องถิ่นไทยกับการพัฒนาประเทศ 2563) คือ

- 1) รูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 76 แห่ง เทศบาล 2,473 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 5,305 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2565)
- 2) รูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา มีงบประมาณปี 2564 ที่ตั้งเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 789,803.3399 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้รัฐบาลร้อยละ 29.43)

#### 4.2 รัฐธรรมนูญ หมวด ๑๔ การปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองของท้องถิ่นเพื่อลดภาระของรัฐบาลโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนจะเกิดความสะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของชุมชนนั้นๆ โดยในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กำหนดไว้ในหมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 249 - มาตรา 254) มีหลักการสำคัญ (สารวุฒิสภา 2563) ดังนี้

- 1) วิธีการและรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 249 วรรคหนึ่ง) ภายใต้บังคับมาตรา 12 ให้มีการจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามวิธีการและรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กฎหมายบัญญัติ

- 2) หลักการในการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 249 วรรคสอง) การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใด ให้คำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และความสามารถในการปกครองตนเองในด้านรายได้ จำนวนและความหนาแน่นของประชากร และพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ ประกอบกัน

- 3) หน้าที่และอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 250) (1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจการมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ (2) การจัดทำบริการสาธารณะและกิจการมสาธารณะใดที่สมควรให้เป็นหน้าที่และอำนาจโดยเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละรูปแบบหรือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการใดให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติซึ่งต้องสอดคล้องกับรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกลไกและขั้นตอนในการกระจายหน้าที่และอำนาจ ตลอดจนงบประมาณและบุคลากรที่เกี่ยวกับหน้าที่และอำนาจดังกล่าวของส่วนราชการให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้วย (3) ในการจัดทำบริการสาธารณะหรือกิจการม สาธารณะใดที่เป็นหน้าที่และอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ้าการร่วมดำเนินการกับเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ หรือการมอบหมายให้เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐดำเนินการจะเป็นประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่น มากกว่าการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะร่วมหรือ

มอบหมายให้เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐดำเนินการนั้นก็ได้ (4) รัฐต้องดำเนินการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้ของตนเองโดยจัดระบบภาษีหรือการจัดสรรภาษีที่เหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาการหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างเพียงพอ ในระหว่างที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ให้รัฐจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปพลางก่อน (5) กฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารการจัดทำบริการสาธารณะ การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา การเงินและการคลัง และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งต้องทำเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม การป้องกันการทุจริต และการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ และต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการป้องกันการก้าวร้าวการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นด้วย

4) การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา ๒๕๑) การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติซึ่งต้องใช้ระบบคุณธรรมและต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ การจัดให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกันเพื่อให้สามารถพัฒนาร่วมกันหรือการสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้

5) สมาชิกสภาท้องถิ่น (มาตรา 252) (1) สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง และผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นหรือในกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษจะให้มีโดยวิธีอื่นก็ได้ แต่ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วย ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ (2) คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง และหลักเกณฑ์ และวิธีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ ซึ่งต้องคำนึงถึงเจตนารมณ์ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามแนวทางที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญด้วย

6) การเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงาน และกลไกให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วม (มาตรา 253) ในการดำเนินงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานให้ประชาชนทราบ รวมตลอดทั้งมีกลไกให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ

7) สิทธิเข้าชื่อเพื่อเสนอข้อบัญญัติหรือเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น (มาตรา 254) ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิเข้าชื่อร่วมกันเพื่อเสนอข้อบัญญัติหรือเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นได้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กฎหมายบัญญัติ

#### 4.3 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา 2544)

หมวด 2 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่นๆ
- (5) การสาธารณสุขการ
- (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) การส่งเสริมกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

(21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์  
 (22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์  
 (23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรง  
 มหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

(24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน  
 ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาคาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ  
 รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ  
 ประกาศกำหนด

มาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและ  
 หน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และประสานการจัดทำแผนพัฒนา  
 จังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

(2) การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

(3) การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครอง  
 ส่วนท้องถิ่นอื่น

(4) การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่องค์กรปกครองส่วน  
 ท้องถิ่นอื่น

(5) การคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ  
 สิ่งแวดล้อม

(6) การจัดการศึกษา

(7) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(8) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(9) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(10) การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม

- (11) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม
- (12) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ
- (13) การจัดการและดูแลสถานีนขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ
- (14) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (15) การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน และการทำกิจการไม่ว่าจะดำเนินการเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ
- (16) การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- (17) การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง
- (18) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
- (19) การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
- (20) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ
- (21) การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร
- (22) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (23) การจัดให้มีระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด
- (24) จัดทำกิจการใดอันเป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขต และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด
- (25) สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น
- (26) การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- (27) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- (28) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- (29) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

มาตรา 18 ให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 และมาตรา 17

มาตรา 19 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษไม่เต็มพื้นที่จังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเต็มพื้นที่จังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 และมาตรา 17

สรุปได้ว่า แนวทางการยกระดับองค์กรปกครองท้องถิ่น 4.0 ให้สามารถตอบสนองนโยบายการก้าวสู่ไทยแลนด์ 4.0 นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งการพัฒนาระบบราชการโดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัย “บุคลากร” ที่เป็นตัวขับเคลื่อนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ พร้อมนำไปปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาสร้างสรรค์ ให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มุ่งตอบสนององการบริการสาธารณะให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงต่อประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนรวม

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้ศึกษาได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการศึกษา ผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

พรทิพย์ มนัสวรรณ (2548) เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางตามภารกิจของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ (1) เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางในการปฏิบัติงานตามภารกิจของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต และ (2) เพื่อศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางตามภารกิจของบุคลากร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า 1. ความต้องการด้านการพัฒนาทักษะหลักของบุคลากรของผู้บริหารระดับนโยบายมีความต้องการพัฒนาทักษะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ ยกเว้นด้านความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ความต้องการพัฒนาทักษะหลักของบุคลากร โดยภาพรวมทุกกลุ่มงานมีความต้องการพัฒนาทักษะหลักอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ 3. ผลการสังเคราะห์ความต้องการเพื่อพัฒนาทักษะหลักของบุคลากร มีความต้องการพัฒนาทักษะหลักในประเด็นที่ตรงกันคือ ความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ความรู้

เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ความรู้ความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน 4. ความต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะทางของบุคลากร พบว่า ทุกกลุ่มงานมีความต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอยู่ในระดับมากทุกรายการ 5. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางของบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดแนวคิดและวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ดังนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักคือ 1) การจัดและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและประสานงาน 3) การพัฒนาระบบการวางแผนและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การสร้างเสริมเติมปัญญาการพัฒนาทักษะหลัก 6) การสร้างเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีลักษณะสอดคล้องการแนวทางการพัฒนากรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น

วิไลภรณ์ แยมสวน (2552) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย สรุปได้ว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเรื่องความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการพัฒนากรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ อาทิ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

สุนทร แพบทับ (2555) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ (1) เพื่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ 1 – 11 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และควรประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้านกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้าง มีความสัมพันธ์กัน

โดยผลการศึกษาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในมิติ ประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังเป็นไปในทิศทาง การพัฒนา บุคลากรในแนวทางการยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0 ในด้านต่อไปนี้ เช่น ด้านดิจิทัล ด้าน องค์กรแห่งความสุข ด้านขีดสมรรถนะสูง ด้านยืดหยุ่นธรรมาภิบาล เป็นต้น

วิไล ชัยสมภาร (2558) งานวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ ราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้าน สมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใน การทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทางในการพัฒนาและเพิ่มระดับ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ด้านบุคลากร ควรเปิด โอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรมีการสร้างจิตสำนึกความ ร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน ด้านเทคโนโลยีควรมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และด้านแนวทางการ บริหารงาน การปฏิบัติงานควรยึดถือระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ควรมีการพัฒนาองค์ ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงานหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปรับปรุงระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยผลการศึกษาดังกล่าว มีความ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษา ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. รูปแบบวิธีการศึกษา
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบวิธีการศึกษา

รูปแบบของการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากรในการศึกษา

ประชากรสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช คือ ข้าราชการทุกระดับ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อ.ปากพนัง จ.นครศรีธรรมราช จำนวน 17 แห่ง ซึ่งมีจำนวนข้าราชการรวมทั้งสิ้น 333 คน (ข้อมูลกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 ไม่รวมข้าราชการครู พนักงาน-ลูกจ้างครู เนื่องด้วยบาง อปท. ไม่มีโครงสร้างด้านการศึกษา)

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลแสดงจำนวนประชากรข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ลำดับ	ชื่ออปท.	ข้าราชการ (คน)
1	อบต.ปากพนังฝั่งตะวันตก	19
2	เทศบาลเมืองปากพนัง	97
3	อบต.คลองน้อย	22
4	อบต.ป่าระกำ	15
5	เทศบาลตำบลชะเมา	16
6	อบต.คลองกระบือ	20
7	เทศบาลตำบลเกาะหวด	12
8	อบต.บ้านใหม่	15
9	อบต.หูล่อง	18
10	อบต.แหลมตะลุมพุก	8
11	อบต.บางศาลา	10
12	เทศบาลตำบลบางพระ	15
13	อบต.ปากพนังฝั่งตะวันออก	17
14	อบต.บ้านเพิง	11
15	อบต.ท่าพญา	12
16	อบต.ปากแพรก	16
17	อบต.ชนาบนาก	10
รวม		333

ที่มา: ข้อมูลรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 ไม่รวมข้าราชการครู พนักงาน-ลูกจ้างครู เนื่องด้วยบาง อปท. ไม่มีโครงสร้างด้านการศึกษา

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง

**2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง** การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเป็น .05

สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{333}{1+333(.05)^2}$$

$$n = 182$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 182 คน

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนข้าราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 182 คน

## 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 182 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการแต่ละประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเภท อปท.	ข้าราชการ (คน)	วิธีการคำนวณ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เทศบาลเมือง 1 แห่ง	97	$(97*182)/333$	53
เทศบาลตำบล 3 แห่ง	43	$(43*182)/333$	24
องค์การบริหารส่วนตำบล 13 แห่ง	193	$(193*182)/333$	105
รวม	333		182

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 182 คน สามารถคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแห่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงข้อมูลกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ลำดับ	ชื่อ อปท.	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	อบต. ปากพน้ำฝั่งตะวันตก	19	10
2	เทศบาลเมืองปากพน้ำ	97	53
3	อบต. คลองน้อย	22	12
4	อบต. ป่าระกำ	15	8
5	เทศบาลตำบลชะเมา	16	9
6	อบต. คลองกระป้อ	20	11
7	เทศบาลตำบลเกาะหวด	12	7
8	อบต. บ้านใหม่	15	8
9	อบต. หูล่อง	18	10
10	อบต. แหลมตะลุมพุก	8	4
11	อบต. บางศาลา	10	5
12	เทศบาลตำบลบางพระ	15	8
13	อบต. ปากพน้ำฝั่งตะวันออก	17	10
14	อบต. บ้านเพิง	11	6
15	อบต. ท่าพญา	12	7
16	อบต. ปากแพรก	16	9
17	อบต. ชนาบนาก	10	5
	รวม	333	182

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaires Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ตอนที่ 1 จนถึงตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายปิดและตอนที่ 4 เป็นคำถามแบบปลายเปิด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ประเภท อปท. อายุราชการ ประเภทสายงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย

1) สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร โน้มน้าว ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

2) สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนใช้หลักของลิเคิร์ต (Likert scale) กำหนดน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับระดับมาก

3 หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิภาพตามแผนพัฒนา มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนใช้หลักของลิเคิร์ต (Likert scale) กำหนดน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับระดับมาก  
 3 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลข้อมูล จากลำดับความสำคัญ 5 ระดับ โดยการใช้การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่ได้กับเกณฑ์ที่แบ่งจากความกว้างอันตรภาคชั้นของแต่ละช่วงข้อมูลที่เท่าๆ กัน จากสูตรคำนวณ คือ

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้  
 คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า อยู่ในระดับมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า อยู่ในระดับระดับมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า อยู่ในระดับปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า อยู่ในระดับน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถาม ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

### 3.1 การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดในการศึกษาครั้งนี้

3.1.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.1.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์

3.1.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ใกล้เคียงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อำเภอหัวไทร อำเภอชะอวด เป็นต้น จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

### 3.2 วิธีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้มีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

**3.2.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)** ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้การเก็บข้อมูลจริง

ความเที่ยงตามโครงสร้าง (Constant Validity) โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ (Face Validity) ใช้สูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม
$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การแปลความหมายดัชนีความสอดคล้องใช้เกณฑ์ดังนี้

ถ้า  $\text{IOC} \geq .50$  แสดงว่าข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงเนื้อหา

ถ้า  $\text{IOC} < .50$  แสดงว่าข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงเนื้อหา

โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้มีคะแนนเท่ากับ 0.82 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงเนื้อหาสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้

**3.2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)** ตามแบบของครอนบัค (Cronbach) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) โดยกำหนดค่าเท่ากับที่ระดับ 0.8 และจากการคำนวณพบว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่า Cronbach' Alpha เท่ากับ 0.98 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างได้ต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ** เก็บโดยใช้แบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ติดต่อประสานงานหลักสูตรสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 17 แห่ง

4.1.2 นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยฯ พร้อมแบบสอบถามไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง แบบสอบถามจำนวน 190 ชุด พร้อมกำหนดระยะเวลาในการส่งคืนแบบสอบถาม

4.1.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด พร้อมทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสอบถาม ก่อนทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ** โดยการศึกษาเอกสาร รายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ผลแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวทางการยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

5.2 นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สถิติ SPSS/PC (Statistical package for the social sciences) แบ่งออกได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	
1. การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของ กลุ่มตัวอย่าง	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ	
2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับ ระดับการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ของ Best (1997 อ้างถึงใน สุขมาส อังศุโชติ, น. 4)	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
	การแปลระดับความสัมพันธ์	
	0.00-0.20	มี
	ความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก	
	0.21-0.50	มี
	ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ	
	0.51-0.80	มี
	ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง	
	0.81-1.00	มี
	ความสัมพันธ์ในระดับสูง	

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หรือ F-Test โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
6. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยผลสัมฤทธิ์ที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	ค่าความถี่ การวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช (2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0 โดยผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา
6. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0

## 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภท อปท. อายุราชการ และประเภทสายงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

n=182		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	39	21.4
หญิง	143	78.6
รวม	182	100
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	5	2.7
25 – 30 ปี	19	10.4
31 – 35 ปี	22	12.1
36 – 40 ปี	32	17.6
41 – 45 ปี	60	33.0
มากกว่า 45 ปี	44	24.2
รวม	182	100
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
มัธยมศึกษา/ปวช.	2	1.1
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส.	16	8.8
ปริญญาตรี	122	67.0
สูงกว่าปริญญาตรี	42	23.1
รวม	182	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

n=182

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประเภท อปท.		
เทศบาลเมือง	53	29.1
เทศบาลตำบล	24	13.2
องค์การบริหารส่วนตำบล	105	57.7
รวม	182	100
5. อายุราชการ		
น้อยกว่า 1 ปี	14	7.7
1 - 5 ปี	33	18.1
6 - 10 ปี	23	12.6
11 - 15 ปี	54	29.7
16- 20 ปี	40	22.0
21 ปี ขึ้นไป	18	9.9
รวม	182	100
6. ประเภทสายงาน		
ประเภทบริหารท้องถิ่น	16	8.8
ประเภทอำนวยการท้องถิ่น	14	7.7
ประเภทวิชาการ	82	45.0
ประเภททั่วไป	70	38.5
รวม	182	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 143 คน (ร้อยละ 78.6) มีช่วงอายุที่พบมากที่สุด อยู่ระหว่างอายุ 41-45 ปี จำนวน 60 คน (ร้อยละ 33.0) ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่คือปริญญาตรีจำนวน 122 คน (ร้อยละ 67.0) โดยสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมากที่สุดจำนวน 105 คน (ร้อยละ 57.7) ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน

54 คน (ร้อยละ 29.7) และบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในประเภทสายงานวิชาการ จำนวน 82 คน (ร้อยละ 45.0)

## 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

การศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ทักษะดิจิทัล 2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ และสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความ เป็นมืออาชีพ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร 4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ 5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 2.1 การศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์	4.00	0.48	มาก	2
สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ	4.17	0.46	มาก	1
รวม	4.08	0.44	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายข้อพบว่า สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับ

สูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือ สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

**2.2 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช** จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม รวม 10 ทักษะ ประกอบด้วย สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1. ทักษะดิจิทัล 2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ 5. การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ 6. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 7. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร 8. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ 9. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และ 10. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะรวม 10 ทักษะ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

n = 182					
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ	
1. ทักษะดิจิทัล	3.92	0.58	มาก	10	
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	4.00	0.54	มาก	8	
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	4.16	0.56	มาก	4	
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	3.96	0.62	มาก	9	
5. การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ	4.33	0.52	มากที่สุด	1	
6. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.13	0.57	มาก	5	
7. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	4.03	0.54	มาก	7	
8. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	4.21	0.54	มากที่สุด	3	
9. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.54	มาก	6	
10. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	4.21	0.53	มากที่สุด	2	
รวม	4.08	0.44	มาก		

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ พบว่า การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ มีระดับสมรรถนะสูงสุด โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และทักษะดิจิทัล มีระดับสมรรถนะต่ำสุด โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

- 1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 2) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 3) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 4) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16
- 5) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
- 6) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08
- 7) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03
- 8) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
- 9) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96
- 10) ทักษะดิจิทัล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

**2.3 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์** ได้แก่ 1. ทักษะดิจิทัล 2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของบุคลากร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ทักษะดิจิทัล	3.92	0.58	มาก	4
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	4.00	0.54	มาก	2
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	4.16	0.56	มาก	1
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	3.96	0.62	มาก	3
รวม	4.00	0.48	มาก	

n=182

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อพบว่า ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และทักษะดิจิทัล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

1) ทักษะดิจิทัล มีข้อความประกอบด้วย ท่านกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ วางแผน การดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการ โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ ท่านคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ท่านปฏิบัติตามกฎหมาย ธรรมเนียม และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล ท่านมีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานภายในองค์กรโดยใช้ดิจิทัล ท่านสนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และท่านเป็นต้นแบบในการทำงานดิจิทัล ด้านข้อมูล ความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่ดี โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะดิจิทัล

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ วางแผน การดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการ โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้	3.79	0.85	มาก	5
2. ท่านคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	3.88	0.76	มาก	3
3. ท่านปฏิบัติตามกฎหมาย ธรรมเนียม และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล	4.17	0.70	มาก	1
4. ท่านมีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานภายในองค์กรโดยใช้ดิจิทัล	3.88	0.79	มาก	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
5. ท่านสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็น องค์การดิจิทัล	4.12	0.73	มาก	2
6. ท่านเป็นต้นแบบในการทำงานดิจิทัล ด้านข้อมูล ความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่ดี	3.70	0.77	มาก	6
รวม	3.92	0.58	มาก	

n=182

จากตารางที่ 4.5 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพะนึ่ง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ – ทักษะดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านปฏิบัติตามกฎหมาย ธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

ท่านสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

ท่านคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ท่านมีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานภายในองค์กรโดยใช้ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ท่านกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ วางแผน การดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการ โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

ท่านเป็นต้นแบบในการทำงานดิจิทัล ด้านข้อมูล ความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่ดี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว มีข้อคำถามประกอบด้วย ท่านสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน ท่านมีการสื่อสาร จัดทำสื่อและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล ท่านเลือกรับ-ส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร และท่านเข้าใจความต้องการ ประเด็นปัญหา ข้อโต้แย้งจากการสื่อสารได้ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการสื่อสารโน้มน้าว

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน	3.95	0.63	มาก	4
2. ท่านมีการสื่อสาร จัดทำสื่อและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล	3.87	0.75	มาก	5
3. ท่านเลือกรับ-ส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.10	0.60	มาก	1
4. ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.07	0.67	มาก	2
5. ท่านเข้าใจความต้องการ ประเด็นปัญหา ข้อโต้แย้งจากการสื่อสารได้	3.98	0.65	มาก	3
รวม	4.00	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพะนึ่ง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ – ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านเลือกรับ-ส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ท่านเข้าใจความต้องการ ประเด็นปัญหา ข้อโต้แย้งจากการสื่อสารได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ท่านสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ท่านมีการสื่อสาร จัดทำสื่อและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีข้อความประกอบด้วย ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง ท่านมีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ท่านสามารถคิด“นอกกรอบ”เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆ ได้ และท่านส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

n=182				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.34	0.64	มากที่สุด	1
2. ท่านมีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	4.15	0.64	มาก	3
3. ท่านสามารถคิด“นอกกรอบ”เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆ ได้	3.98	0.68	มาก	4
4. ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.18	0.67	มาก	2
รวม	4.16	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ – ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ท่านมีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

ท่านสามารถคิด“นอกกรอบ”เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ ได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ มีข้อความประกอบด้วย ท่านใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ได้ ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วนๆ และแก้ไขปัญหาได้ ท่านประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานการณ์ต่างๆ ได้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้ และท่านวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย โดยจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสมได้ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ได้	3.98	0.72	มาก	1
2. ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วนๆ และแก้ไขปัญหาได้	3.95	0.69	มาก	4
3. ท่านประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานการณ์ต่างๆ ได้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้	3.96	0.70	มาก	3
4. ท่านวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย โดยจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสมได้	3.97	0.67	มาก	2
รวม	3.96	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ – ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

ท่านใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ท่านวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย โดยจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสมได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

ท่านประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ และแก้ไขปัญหาได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

**2.4 สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ** ได้แก่ 1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร 4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ 5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และ 6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะของบุคลากรสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ

n=182				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	4.33	0.52	มากที่สุด	1
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.13	0.57	มาก	4
3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	4.03	0.54	มาก	6
4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	4.21	0.54	มากที่สุด	3
5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.54	มาก	5
6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	4.21	0.53	มากที่สุด	2
รวม	4.17	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายข้อพบว่า การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาคือ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ มีข้อความประกอบด้วย ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ท่านมีความเป็นกลางในการทำงาน ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ท่านแสดงความเคารพต่อผู้อื่น ไม่ล่วงละเมิดและไม่เลือกปฏิบัติ ท่านสำรวจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และท่านเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตามแนวทางมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	4.30	0.64	มากที่สุด	3
2. ท่านมีความเป็นกลางในการทำงาน ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด	4.46	0.65	มากที่สุด	1
3. ท่านแสดงความเคารพต่อผู้อื่น ไม่ล่วงละเมิดและไม่เลือกปฏิบัติ	4.43	0.67	มากที่สุด	2
4. ท่านสำรวจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.64	มากที่สุด	4
5. ท่านเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตามแนวทางมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	4.23	0.66	มากที่สุด	5
รวม	4.33	0.52	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านมีความเป็นกลางในการทำงาน ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ท่านแสดงความเคารพต่อผู้อื่น ไม่ล่วงละเมิดและไม่เลือกปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

ท่านสำรวจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ท่านเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนตามแนวทางมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีข้อความประกอบด้วย ท่านสามารถเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจของสำนัก/กองได้ ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ และท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจขององค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านสามารถเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจของสำนัก/กองได้	4.14	0.64	มาก	2
2. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์การ	4.09	0.67	มาก	4
3. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ	4.16	0.68	มาก	1
4. ท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจขององค์การ	4.13	0.67	มาก	3
รวม	4.13	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ท่านสามารถเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจของสำนัก/กองได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

ท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจขององค์การ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์การ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร มีข้อความประกอบด้วย ท่านระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้ ท่านกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง ท่านส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร ท่านสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น และท่านสร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร

n=182				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้	4.14	0.64	มาก	1
2. ท่านกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง	4.08	0.66	มาก	2
3. ท่านส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร	3.95	0.70	มาก	5
4. ท่านสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	4.05	0.65	มาก	3
5. ท่านสร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง	3.96	0.73	มาก	4
รวม	4.03	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

ท่านกำหนดเป้าหมายที่ทำทหายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ท่านสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

ท่านสร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ท่านส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีข้อคำถามประกอบด้วย ท่านรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง ท่านตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ท่านทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน และท่านสร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผล การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง	4.32	0.63	มากที่สุด	2
2. ท่านตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	4.35	0.62	มากที่สุด	1
3. ท่านทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ	4.16	0.71	มาก	3
4. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน	4.10	0.72	มาก	5
5. ท่านสร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผล	4.12	0.68	มาก	4
รวม	4.21	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพะนึ่ง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

ท่านรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

ท่านทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ท่านสร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง มีข้อความประกอบด้วย ท่านเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ ท่านมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่านสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงานในมุมมองใหม่ๆ ท่านมีการปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และท่านแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์	4.03	0.66	มาก	5
2. ท่านมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.10	0.65	มาก	2
3. ท่านสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงานในมุมมองใหม่ๆ	4.06	0.65	มาก	4
4. ท่านมีการปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.65	มาก	3
5. ท่านแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น	4.13	0.63	มาก	1
รวม	4.08	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและ เปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ท่านมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ท่านมีการปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ท่านสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงานในมุมมองใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

ท่านเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ มีข้อความประกอบด้วย ท่านมีความรับผิดชอบและทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่านรับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ท่านตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการมีข้อมูลรอบด้าน ท่านประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่างๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ และท่านสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

n=182				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านมีความรับผิดชอบและทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.34	0.63	มากที่สุด	1
2. ท่านรับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	4.23	0.63	มากที่สุด	2
3. ท่านตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการมีข้อมูลรอบด้าน	4.16	0.64	มาก	3
4. ท่านประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่างๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ	4.16	0.76	มาก	5
5. ท่านสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	0.72	มาก	4
รวม	4.21	0.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 ระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ – การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านมีความรับผิดชอบและทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ท่านรับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ท่านตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการมีข้อมูลรอบด้าน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ท่านสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ท่านประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ 1. มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3. มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	4.01	0.62	มาก	3
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	4.02	0.56	มาก	2
3. มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.01	0.63	มาก	4
4. มิติด้านการพัฒนางาน	4.04	0.64	มาก	1
รวม	4.02	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า มิติด้านการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมาคือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

**3.1.1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ** มีข้อความประกอบด้วย ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเองเมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับอปท. หรือหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ และจำนวนโครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับใด	4.05	0.72	มาก	2
2. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการ จัดเก็บรายได้เมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี อยู่ในระดับใด	3.93	0.74	มาก	5
3. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของ การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน อยู่ในระดับใด	4.05	0.70	มาก	1
4. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของจำนวน โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือ หน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ อยู่ในระดับใด	3.99	0.77	มาก	4
5. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมหรือ โครงการซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และประชาชน อยู่ในระดับใด	4.02	0.75	มาก	3
รวม	4.01	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.17 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติ  
ราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถจัดเรียงลำดับจากมาก  
ไปน้อย ดังนี้

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย  
เพื่อการลงทุน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติ/  
ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมหรือโครงการซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้เมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

**3.1.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ** มีข้อความประกอบด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ การประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ การประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ การนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงาน/องค์กรต่างพื้นที่ อปท. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านคุณภาพการให้บริการ

n=182				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับใด	4.09	0.65	มาก	1
2. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ อยู่ในระดับใด	3.93	0.89	มาก	7
3. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ อยู่ในระดับใด	4.00	0.72	มาก	6

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
4. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับใด	4.04	0.67	มาก	4
5. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด	4.01	0.64	มาก	5
6. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงาน/องค์กรต่างพื้นที่ อปท. อยู่ในระดับใด	4.05	0.66	มาก	2
7. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่าน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับใด	4.04	0.64	มาก	3
รวม	4.02	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.18 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงาน/ องค์กรต่างพื้นที่ อปท. อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่าน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนใน พื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

**3.1.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ** มีข้อความประกอบด้วย การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้ลงร้อยละ 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี และระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LAAS) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประหยัดพลังงาน(ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้ลงร้อยละ 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐาน อยู่ในระดับใด	3.71	0.89	มาก	4
2. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ / ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับใด	4.11	0.70	มาก	2
3. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี อยู่ในระดับใด	4.02	0.75	มาก	3
4. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LAAS) อยู่ในระดับใด	4.18	0.72	มาก	1
รวม	4.01	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.19 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LAAS) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ / ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้ลงร้อยละ 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

**3.1.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร** มีข้อคำถามประกอบด้วย ความสำคัญด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของ อปท. มีระบบฐานข้อมูลที่รวดเร็วและค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย การลดขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมิติด้านการพัฒนาองค์กร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
1. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด	4.02	0.79	มาก	2
2. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด	4.00	0.72	มาก	4

n=182

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

n=182

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
3. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด	4.01	0.75	มาก	3
4. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก	3.98	0.75	มาก	6
5. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการลดขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ อยู่ในระดับใด	3.99	0.72	มาก	5
6. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อยู่ในระดับใด	4.27	0.73	มากที่สุด	1
รวม	4.04	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.20 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 สามารถจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อยู่ในระดับใด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการลดขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุง กระบวนการทำงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ ของ อปท. มีระบบฐานข้อมูลที่รวดเร็วและค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

##### 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

$H_0$ : สมรรถนะไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

$H_1$ : สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เขตปฏิเสธ  $H_0$ : จะปฏิเสธ  $H_0$  ถ้า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

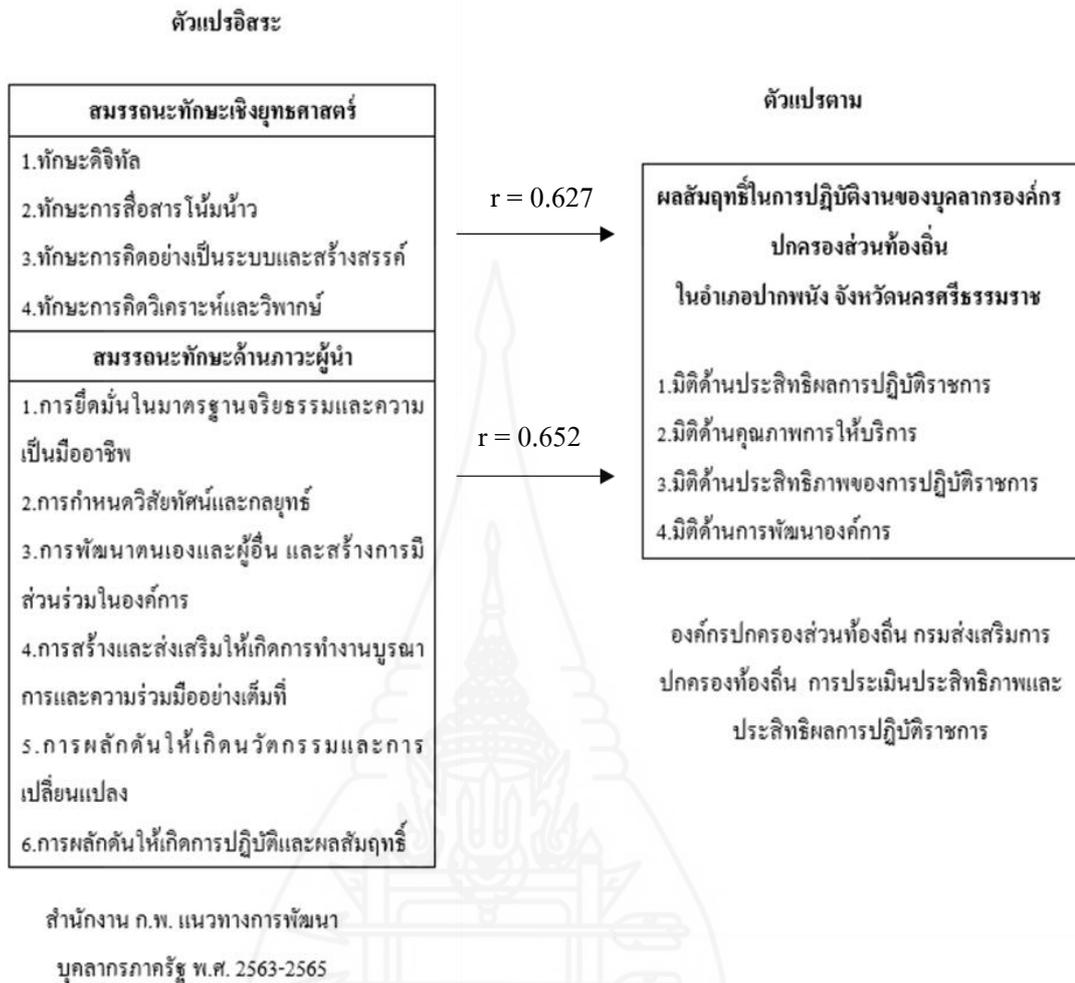
		n=182	
สมรรถนะ		ผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ ความสัมพันธ์
ทักษะเชิงยุทธศาสตร์	ค่าความสัมพันธ์ (r)	.627**	ระดับปานกลาง
	Sig.	.000	
ทักษะภาวะผู้นำ	ค่าความสัมพันธ์ (r)	.652**	ระดับปานกลาง
	Sig.	.000	

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  $p < .05$

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของ Best,1997 (อ้างอิงใน สุภมาส อังศุโชติ น.4)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การแปลระดับความสัมพันธ์
0.00-0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
0.21-0.50	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.51-0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.81-1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

จากตารางที่ 4.21 สมรรถนะด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า สมรรถนะด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r=.627$ ) และ สมรรถนะด้านทักษะภาวะผู้นำ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า สมรรถนะด้านทักษะภาวะผู้นำของบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r=.652$ ) กล่าวคือ หากมีการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ประกอบด้วยด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์และด้านทักษะภาวะผู้นำของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย



ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานการศึกษา ต่อไปนี้ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก 3) ประเภทของ อปท. มีผลต่อการพัฒนาระดับสมรรถนะที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่แตกต่างกัน และ 4) สมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอธิบายสมมติฐานการศึกษาได้ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

n = 182			
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ระดับสมรรถนะ	4.08	0.44	มาก
ระดับผลสัมฤทธิ์	4.02	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า

- 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02
- 3) ประเภทของ อปท. มีผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ส่งต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ตามตาราง ที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบ การพัฒนาระดับสมรรถนะที่ส่งต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละประเภทของ อปท. (ANOVA)

สมรรถนะ	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	2	0.977	0.489	2.522	0.083*
โดยรวม	ภายในกลุ่ม	179	34.694	0.194		
	รวม	181	35.672			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรที่สังกัดแต่ละประเภทของ อปท. มีการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ส่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยรวมไม่แตกต่างกัน ( $p>0.05$ ) กล่าวคือ ประเภทของ อปท. มีผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ส่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ไม่แตกต่างกัน

4) สมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูง สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.24

$H_0$ : สมรรถนะไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

$H_1$ : สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เขตปฏิเสธ  $H_0$  : จะปฏิเสธ  $H_0$  ถ้า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

		n=182
		ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะ	ค่าความสัมพันธ์ (r)	0.642**
	Sig.	.000
	ระดับความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  $p<.05$

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r=0.642$ ) กล่าวคือ หากมีการพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย



ภาพที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในภาพรวม

## 6. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

ตารางที่ 4.25 ข้อคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

คำถาม	ข้อเสนอ	ความถี่ของการให้ คำตอบ (คน)
1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในด้านต่อไปนี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่	1. ทักษะดิจิทัล	102
	2. ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และ สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	83
	3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	81
2. ปัญหา/อุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่	1. ด้านบุคลากร	54
	2. ด้านนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	42
	3. ด้านผู้บังคับบัญชา	34
	4. ด้านองค์กร	21
	5. อื่นๆ เช่น งบประมาณ	5

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

คำถาม	ข้อเสนอ	ความถี่ของการให้คำตอบ (คน)
3. ปัจจัยด้านผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	1. มิติด้านการพัฒนาองค์การ	91
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย	2. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	85
ได้แก่	3. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	76
	4. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	66

จากตารางที่ 4.25 สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0 ดังนี้

1) บุคลากรต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะดิจิทัลมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ตามลำดับ ในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การฝึกอบรมที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที และการพัฒนาเพื่อการเตรียมความพร้อม เพิ่มพูนความรู้ เช่น บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางออนไลน์ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง เป็นต้น

2) ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่

ด้านบุคลากร การให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับตามตำแหน่งงานที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้น โดยให้ถือปฏิบัติอย่างสำคัญ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติงานตามกรอบของตำแหน่งงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันมีช่องทางการศึกษาที่เป็นระบบออนไลน์ สามารถเข้าถึงได้ง่าย ตามความสนใจของบุคลากร ตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้เครื่องมือการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ด้านนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น นโยบายการทำงานที่ทันสมัยเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง นโยบายการพัฒนาระบบการทำงาน นโยบายด้านพัฒนาบุคลากร เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาของบุคลากรให้มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความ

น่าสนใจ มีความยืดหยุ่นในเรื่องของระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ เพิ่มทางเลือกในการพัฒนาของบุคลากรที่มากขึ้น เป็นต้น

ด้านผู้บังคับบัญชา การเสริมขวัญและกำลังใจ โดยจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการอบรม หรือพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การสนับสนุนให้มีความสำคัญของการนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดการปฏิบัติได้จริง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเหมาะสมแก่บุคลากรสามารถนำหลักคุณธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความเท่าเทียมในองค์กร เป็นต้น

ด้านองค์กร การส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเห็นคุณค่าและจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพที่มีความเหมาะสม การนำแผนงานไปปฏิบัติ และการประเมินผลของแผนงานและติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

อื่นๆ อาทิเช่น เรื่องงบประมาณ อัตราค่าจ้าง โดยการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ข้อบัญญัติ / เทศบัญญัติ ให้มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนของบุคลากรในหน่วยงาน การจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง รายงานตำแหน่งงานว่าง และขอใช้บัญชีตามตำแหน่งงานนั้น ๆ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านมิติด้านการพัฒนาองค์การการ ในเรื่องการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และสำหรับมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ควรมีการส่งเสริมให้มีความสำคัญในเรื่องของผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากร ด้านความคุ้มค่า ความประหยัด และผลสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเป็นเครื่องมือ มีขอบเขตที่เฉพาะเจาะจง มีกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และใช้ระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากร (2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0

**1.1 รูปแบบวิธีการศึกษา** การศึกษารูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ

**1.2 ประชากรที่ใช้ศึกษา** คือ ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช รวม 17 แห่ง จำนวน 333 คน

**1.3 กลุ่มตัวอย่าง** การคำนวณกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรทาโร ยามาเน จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 182 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่างเทศบาลเมืองจำนวน 53 คน กลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบลจำนวน 24 คน และกลุ่มตัวอย่างองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 105 คน

**1.4 การเก็บข้อมูล** กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

**1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยส่วนที่ 1-3 เป็นคำถามปลายปิด และส่วนที่ 4 เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยค่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์มีคะแนนเท่ากับ 0.82 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงเนื้อหา และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ใกล้เคียงซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามแบบของครอนบัท (Cronbach) โดยกำหนดค่าเท่ากับ 0.8 ค่าแบบสอบถามที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.98 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูง สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

**1.7 สรุปผลการศึกษา** ตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้ดังนี้

1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด และสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำในเรื่องทักษะการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ มีระดับสมรรถนะสูงสุด และสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีระดับสมรรถนะสูงสุด

2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติด้านการพัฒนาองค์การมีระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุดในเรื่องการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยค่าระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และประเภทของ อปท. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ไม่แตกต่างกัน

4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามแนวทางท้องถิ่น 4.0 พบว่า บุคลากรต้องการพัฒนาสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องทักษะดิจิทัล และควรให้ความสำคัญมุ่งเน้นการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการที่มากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังต่อไปนี้

### 2.1 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ รวม 10 ทักษะ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากร มีระดับการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำมีระดับสมรรถนะสูงกว่าสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณารายทักษะใน 10 ทักษะ ปรากฏว่า ทักษะที่มีระดับสมรรถนะสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่

1. การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ
2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์
3. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ และทักษะที่มีระดับสมรรถนะต่ำสุด 3 อันดับ ได้แก่

1. ทักษะดิจิทัล
2. ทักษะการคิดและวิพากษ์
3. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว

เป็นต้น

จากการศึกษา แสดงให้เห็นว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีการแสดงออกถึงคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ความสามารถ ในรูปของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยทักษะที่โดดเด่น ได้แก่ การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 โดยผลลัพธ์ที่คาดหวัง เรื่อง “บุคลากรในอนาคต” คือ บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเอง การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในจรรยาบรรณและให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ เป็นต้น และเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0 ที่ต้องพัฒนาคุณลักษณะบุคลากรให้มีความรู้ในระดับสากล ประกอบด้วย การมีธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจรรยาบรรณในการดำเนินงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรยังมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพต่อไป

## 2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3. มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีระดับผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ มิติด้านการพัฒนาองค์กรมีระดับผลสัมฤทธิ์สูงสุด รองลงมาคือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ และมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

กล่าวได้ว่า ผลการศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ บุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า ส่งผลต่อความ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัดของผลผลิตก่อให้เกิดผลลัพธ์และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการ ดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานที่ดีต่อไป โดยผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก อาทิ เช่น มิติด้านการพัฒนาองค์กรในเรื่องการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่องระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในเรื่องผลสำเร็จของ การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน และมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในเรื่อง ความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LAAS) เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การ ปฏิบัติราชการของหน่วยงานมีประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชน ผู้รับบริการ และผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังม ีความสอดคล้องกับงานวิจัย วิไล ชัยสมภาร (2559) เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้าน การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้าน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

## 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า สมรรถนะที่ ประกอบด้วย ทักษะเชิงยุทธศาสตร์และทักษะทักษะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าระดับ ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะที่ว่า สมรรถนะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมการทำงาน การประเมินสมรรถนะก็คือการประเมินพฤติกรรมการทำงาน กล่าวคือ สมรรถนะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นสามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย สุนทร แพบัท (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

### 3. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์ในด้านทักษะดิจิทัลมากที่สุด เพื่อการนำความรู้ ทักษะทักษะด้านดิจิทัล มาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานในองค์กร การเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาองค์กรปกครองท้องถิ่น 4.0 ต่อไป สามารถนำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์หาความต้องการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัล คือ สามารถนำการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ ทักษะการคิด และวิพากษ์สามารถนำเครื่องมือการเรียนรู้แบบกรณีศึกษาใช้ในการพัฒนา และสำหรับทักษะการสื่อสารโน้มน้าวสามารถใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรสามารถยกระดับความรู้ความสามารถในทักษะนั้นให้ดียิ่งขึ้น และนำมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัย พรทิพย์ มั่นสุวรรณ (2548) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางตามภารกิจของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต พบว่า

บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะหลักในประเด็นที่ตรงกันคือ ความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์การที่สุดคือ มิติด้านการพัฒนาองค์การ รองลงมาคือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ โดยผู้ศึกษาเห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การทั้ง 4 มิติ ล้วนมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการที่จะมุ่งตอบสนองต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิเช่น ด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดบริการสาธารณะ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการเงินการคลัง และด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ การส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สำคัญคือตัวของ “บุคลากร” ซึ่งบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถสำรวจตนเอง กำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้ และการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน การเข้าอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมภาคบังคับในตำแหน่งงานนั้นๆ ตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติงานตรงตามกรอบของตำแหน่งงานได้อย่างถูกต้อง ด้านผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และกำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ระยะเวลาในการฝึกอบรมกับการใช้ชีวิตของบุคลากรให้สมดุลกันด้วย ควรมีการเปิดหลักสูตรอบรมฟรีทางออนไลน์ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสและเพิ่มทางเลือกให้แก่บุคลากร และด้านองค์การควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริม

และพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายงาน การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ตามแนวทางการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.0 ต่อไป อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจะส่งผลทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรดียิ่งขึ้นในทิศทางเดียวกัน

ด้านการนำไปปฏิบัติ ผลจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะให้แก่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช และในเขตพื้นที่อื่นๆ ได้ต่อไป ทั้งด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์และทักษะด้านภาวะผู้นำ โดยการส่งเสริมทักษะที่เป็นจุดเด่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาปรับปรุงแก้ไขทักษะที่เป็นข้อจำกัด เพื่อให้สามารถเป็นบุคลากรที่คาดหวังในอนาคตในยุคดิจิทัล ยุคของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็น “บุคลากรดิจิทัล” ที่มีความสามารถ 5 มิติ คือ (1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น (2) เข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน (3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา (4) ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร (5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ โดยขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับระบบคุณธรรมที่ประกอบด้วย (1) สมรรถนะ (2) ความเสมอภาคในโอกาส (3) ความมั่นคงในอาชีพการงาน และ (4) ความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งจะช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและสามารถปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อการเติบโตของบุคลากรตามเส้นทางอาชีพต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในด้านอื่นๆ เช่น ระบบนิเวศในการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร การปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนารอบความคิดและกรอบทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ต่อไป

3.2.2 ควรทำการศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพผสมผสานกับการศึกษาเชิงปริมาณในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืนต่อไป

3.2.3 จากสมมติฐานการศึกษาข้อที่ 3 พบว่า ประเภทของ อปท. มีผลต่อการพัฒนา  
ระดับสมรรถนะที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอ  
ปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ไม่แตกต่างกัน พบข้อสังเกตในเรื่องขอบเขตพื้นที่ในการศึกษา กล่าวคือ  
เทศบาลเมืองจำนวน 1 แห่ง ส่งผลให้ข้อมูลมีการแจกแจงที่ไม่ปกติ ทำให้ผลการศึกษาไม่สะท้อน  
ข้อเท็จจริงที่ว่า ประเภทของ อปท. ซึ่งมีโครงสร้างองค์การ งบประมาณ ด้านอัตรากำลัง เป็นต้น ที่แตกต่าง  
กัน ย่อมส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น  
ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการคำนึงถึงการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการศึกษา เพื่อให้ได้จำนวนข้อมูล  
ที่เพียงพอและเหมาะสม สามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือ และความน่าสนใจให้กับการศึกษาครั้งต่อไป



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (เมษายน 2565). ระบบข้อมูลกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. เข้าถึงได้จาก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น: <https://info.dla.go.th/>.
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และนโยบาย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. เข้าถึงได้จาก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น: <http://www.dla.go.th/visit/stategics.pdf>.
- กษิติศ ครูทางคะ. (มิถุนายน 2564). กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. เข้าถึงได้จาก [www.localmooc.com](http://www.localmooc.com): <https://www.localmooc.com/courses/49>.
- กองบรรณาธิการ. (2546). แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 20.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ท้องถิ่นไทยกับการพัฒนาประเทศ. (4 พฤศจิกายน 2563). เข้าถึงได้จาก ไทยโพสต์: <https://www.thaipost.net/main/detail/82795>.
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่ง ประเทศไทย.
- เมธินี เทพมณี. (15 มกราคม 2561). *ข้าราชการ 4.0 ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก <https://forbesthailand.com/>: <https://forbesthailand.com/commentaries/%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3-4-0%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92.html>.
- บทสรุปท้องถิ่น 4.0. (กันยายน 2563). เข้าถึงได้จาก [http://www.abt.in.th/\\_files\\_aorbortor/011741/data/011741\\_1\\_20200908-135823.pdf](http://www.abt.in.th/_files_aorbortor/011741/data/011741_1_20200908-135823.pdf): [http://www.abt.in.th/\\_files\\_aorbortor/011741/data/011741\\_1\\_20200908-135823.pdf](http://www.abt.in.th/_files_aorbortor/011741/data/011741_1_20200908-135823.pdf).

- พรทิพย์ มณีสุวรรณถ. (2548). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะหลักและทักษะเฉพาะทางตามภารกิจของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต. เข้าถึงได้จาก <https://tdc.thailis.or.th/>: [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=15799&query=%A1%D2%C3%BE%D1%B2%B9%D2%BA%D8%A4%C5%D2%A1%C3%20&s\\_mode=any&d\\_field=&d\\_start=0000-00-00&d\\_end=2565-02-22&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=&order=&order\\_by=&order\\_type=.](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=15799&query=%A1%D2%C3%BE%D1%B2%B9%D2%BA%D8%A4%C5%D2%A1%C3%20&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2565-02-22&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=)
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (ม.ป.ป.). *สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร*. เข้าถึงได้จาก สมรรถนะ: <http://dcms.lib.nu.ac.th/dcms/TDC2552/0173/Chapter%202.pdf>
- เลิศชาย ปานมุข. (16 มีนาคม 2559). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM). เข้าถึงได้จาก [www.lertchaimaster.com](http://www.lertchaimaster.com): <http://www.lertchaimaster.com/forum/index.php?topic=1036.0&fbclid=IwAR0dk9U7hVGLDF3fjLtbLGiehKcx8W8rcicUZZ14hPWRV11ESseNO1DPsv4>.
- วิสัยภรณ์ มีวสวน. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดอุทัย*. เข้าถึงได้จาก <https://tdc.thailis.or.th/>: [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=897&query=%BE%D1%B2%B9%D2%BA%D8%A4%C5%D2%A1%C3&s\\_mode=any&d\\_field=&d\\_start=0000-00-00&d\\_end=2565-02-21&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=&order=&order\\_by=&order\\_type=&result\\_id=18&](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=897&query=%BE%D1%B2%B9%D2%BA%D8%A4%C5%D2%A1%C3&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2565-02-21&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=18&)
- วิไล ชัยสมการ. (2558). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน*. เข้าถึงได้จาก ศูนย์ข้อมูลการวิจัย Digital "วช.": <https://dric.nrct.go.th/Search/index#top>
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (10 กันยายน 2549). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/EDOOO3477>
- สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2 พฤษภาคม 2551). *องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. เข้าถึงได้จาก [www.portal.nurse.cmu.ac.th/](http://portal.nurse.cmu.ac.th/): <http://portal.nurse.cmu.ac.th/fonoffice/adminoffice/kmblog/DocLib1/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A1%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%9>.

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (29 สิงหาคม 2544). *พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542*. เข้าถึงได้จาก <http://www.lp-pao.go.th/Plan/images/book/Book-005.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565*. เข้าถึงได้จาก [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th): <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>.
- สภารัฐสภา. (มกราคม 2563). *รัฐธรรมนูญ หมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น*. เข้าถึงได้จาก [www.senate.go.th](http://www.senate.go.th): [https://www.senate.go.th/assets/portals/93/fileups/253/files/Analysis/63/1\\_63.pdf](https://www.senate.go.th/assets/portals/93/fileups/253/files/Analysis/63/1_63.pdf).
- สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.). (4 กุมภาพันธ์ 2565). เข้าถึงได้จาก สำนักงาน ป.ย.ป.: <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan>.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (มีนาคม 2563). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. เข้าถึงได้จาก [www.senate.go.th](http://www.senate.go.th): [https://www.senate.go.th/assets/portals/93/fileups/253/files/Analysis/63/3\\_63.pdf](https://www.senate.go.th/assets/portals/93/fileups/253/files/Analysis/63/3_63.pdf).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580*. เข้าถึงได้จาก [www.nesdc.go.th](http://www.nesdc.go.th): <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”. *Productivity*, 9(53), 48.
- สุนทร แพบัฒ. (30 กรกฎาคม 2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุภมาส อังศ์โชติ. (ม.ป.ป.). *เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร*. เข้าถึงได้จาก [www.stou.ac.th](http://www.stou.ac.th): <https://www.stou.ac.th/offices/ore/info/cae/uploads/pdf/636366560441132172.pdf>.
- สุรียพร กาญจนพฤกษ์. (2553). *ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *Chulalongkorn Review*, 16(3), 57–72.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร.

วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 68-75.

เอชอาร์เน็ตเอเชีย. (24 มิถุนายน 2562). เสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้บุคลากร.

เข้าถึงได้จาก เอชอาร์เน็ตเอเชีย: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190624-competency>.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

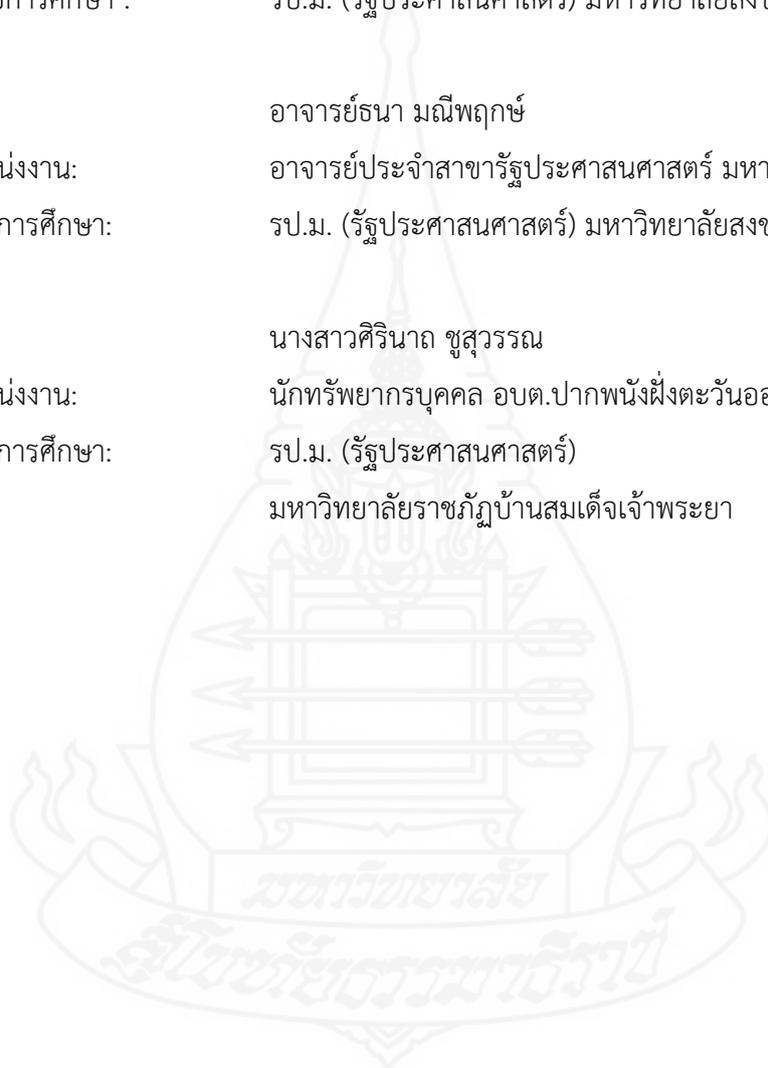
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุกูล ชื่นพิง  
ตำแหน่งงาน : ผู้ช่วยคณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่  
ระดับการศึกษา : รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ชื่อ อาจารย์ธนา มณีพุกษ์  
ตำแหน่งงาน: อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่  
ระดับการศึกษา: รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ชื่อ นางสาวศิรินาถ ชูสุวรรณ  
ตำแหน่งงาน: นักทรัพยากรบุคคล อบต.ปากพั่นฝั่งตะวันออก  
ระดับการศึกษา: รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามหมายเลข.....

## แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
  - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
  - ส่วนที่ 4 การสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
3. ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเพียงเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางสาวดวงฤทัย ศรีมุข)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ 092-4418278

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

## 1. เพศ

- ( ) 1.ชาย                      ( ) 2.หญิง

## 2. อายุ

- ( ) 1.น้อยกว่า 25 ปี  
( ) 2. 25 – 30 ปี  
( ) 3. 31 – 35 ปี  
( ) 4. 36 – 40 ปี  
( ) 5. 41 – 45 ปี  
( ) 6. มากกว่า 45 ปี

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ( ) 1.มัธยมศึกษา/ปวช.  
( ) 2.อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส.  
( ) 3.ปริญญาตรี  
( ) 4.สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ประเภท อปท.

- ( ) 1.เทศบาลเมือง  
( ) 2.เทศบาลตำบล  
( ) 3.องค์การบริหารส่วนตำบล

## 5. อายุราชการ

- ( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี  
( ) 2. 1 - 5 ปี  
( ) 3. 6 – 10 ปี  
( ) 4. 11 – 15 ปี  
( ) 5. 16- 20 ปี  
( ) 6. 21 ปี ขึ้นไป

## 6. ประเภทสายงาน

- ( ) 1.ประเภทบริหารท้องถิ่น ( ) 3.ประเภทวิชาการ  
( ) 2.ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ( ) 4.ประเภททั่วไป

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อความนั้นตรงกับระดับความคิดเห็นใดของท่านมากที่สุด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยคะแนนระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1=น้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>สมรรถนะทักษะเชิงยุทธศาสตร์</b>					
	<b>ทักษะดิจิทัล</b>					
1	ท่านนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการวางแผน กำหนด วัตถุประสงค์ การดำเนินโครงการ และจัดทำงบประมาณ โครงการ					
2	ท่านคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การ จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล					
3	ท่านปฏิบัติตามกฎหมาย ธรรมภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี ด้านดิจิทัล					
4	ท่านเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานภายในองค์การ โดยใช้ดิจิทัล					
5	ท่านสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การดิจิทัล					
6	ท่านเป็นต้นแบบในการทำงานดิจิทัล ด้านข้อมูล ความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่ดี					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว</b>					
7	ท่านสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้องครบถ้วน					
8	ท่านมีการสื่อสาร จัดทำสื่อและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล					
9	ท่านเลือกรับ-ส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
10	ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
11	ท่านเข้าใจความต้องการ ประเด็นปัญหา ข้อโต้แย้งจากการสื่อสารได้					
	<b>ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์</b>					
12	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
13	ท่านมีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ					
14	ท่านสามารถคิด“นอกกรอบ”เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆ ได้					
15	ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
	<b>ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์</b>					
16	ท่านใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณาข้อมูลและประเมินสถานการณ์ได้					
17	ท่านวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ และแก้ไขปัญหาได้					
18	ท่านประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานการณ์ต่างๆ ได้นำไปสู่การตัดสินใจ					
19	ท่านวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย และจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสมได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำ</b>					
	<b>การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ</b>					
20	ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ					
21	ท่านมีความเป็นกลางในการทำงาน ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด					
22	ท่านแสดงความเคารพต่อผู้อื่น ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น และไม่เลือกปฏิบัติ					
23	ท่านสำรวจตนเองและกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
24	ท่านเป็นแบบอย่างในการทำงานตามแนวทางมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ					
	<b>การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์</b>					
25	ท่านเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจของสำนัก/กองได้					
26	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์การ					
27	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ					
28	ท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจขององค์การได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b><u>การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร</u></b>					
29	ท่านระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองได้					
30	ท่านกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาการทำงานของตนเอง					
31	ท่านส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร					
32	ท่านสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน เช่น การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น					
33	ท่านสร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง					
	<b><u>การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่</u></b>					
34	ท่านรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง					
35	ท่านตระหนักถึงการมีส่วนร่วม การมีบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
36	ท่านบูรณาการการทำงานร่วมกับบุคลากรภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ					
37	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน					
38	ท่านสร้างและรักษาเครือข่ายการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง</b>					
39	ท่านเสนอแนวทางในการพัฒนาการทำงานที่สร้างสรรค์					
40	ท่านมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
41	ท่านสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงานในมุมมองใหม่ๆ					
42	ท่านมีการปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
43	ท่านแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น					
	<b>การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์</b>					
44	ท่านมีความรับผิดชอบในงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
45	ท่านรับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ					
46	ท่านตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการมีข้อมูลรอบด้าน					
47	ท่านประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่างๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ					
48	ท่านสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					

**ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อคำถามนั้นตรงกับระดับความคิดเห็นใดของท่านมากที่สุด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยคะแนนระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1= น้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ท่านคิดว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ หน่วยงานท่าน ในเรื่องต่อไปนี้ มีผลสำเร็จในระดับใด					
	<b>มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</b>					
49	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายตามเทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับใด					
50	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จในการจัดเก็บ รายได้เมื่อเทียบกับทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี อยู่ในระดับใด					
51	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของการเบิกจ่าย งบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน อยู่ในระดับใด					
52	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีผลสำเร็จของจำนวน โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือ หน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ อยู่ในระดับใด					
53	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและ ประชาชน อยู่ในระดับใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</b>					
54	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับใด					
55	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ อยู่ในระดับใด					
56	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการอยู่ในระดับใด					
57	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับใด					
58	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด					
59	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงาน/องค์กรต่างพื้นที่ อปท. อยู่ในระดับใด					
60	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่าน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับใด					
	<b>มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</b>					
61	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) โดยลดปริมาณการใช้ลงร้อยละ 10 ของปริมาณการใช้มาตรฐานอยู่ในระดับใด					
62	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ / ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับใด					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (ต่อ)</b>					
63	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี อยู่ในระดับใด					
	<b>มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ(ต่อ)</b>					
64	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LAAS) อยู่ในระดับใด					
	<b>มิติด้านการพัฒนาองค์กร</b>					
65	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด					
66	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด					
67	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด					
68	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของ อปท. มีระบบฐานข้อมูลที่รวดเร็วและค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย อยู่ในระดับใด					
69	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการลดขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ อยู่ในระดับใด					
70	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อยู่ในระดับใด					



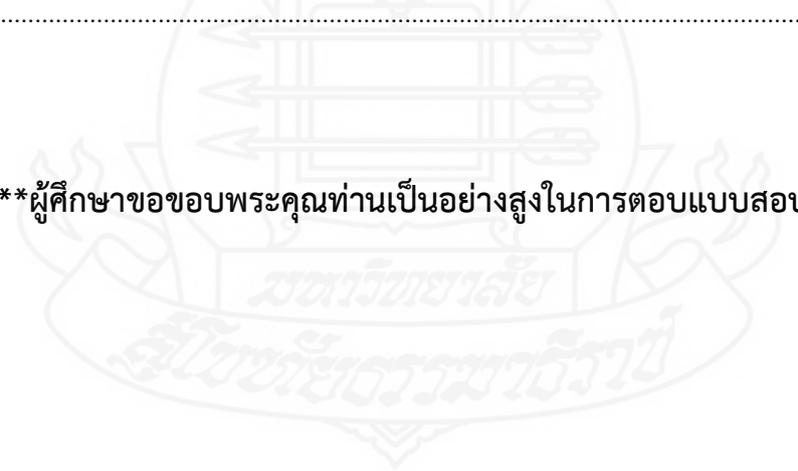
2. ท่านคิดว่า มีปัญหา / อุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านใดบ้าง อย่างไรบ้าง (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) 1. บุคลากร .....
- ( ) 2. ผู้บังคับบัญชา .....
- ( ) 3. องค์กร.....
- ( ) 4. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง.....
- ( ) 5. อื่นๆ .....
- ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....

3. ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ก่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานท่านมากที่สุด (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) 1. มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ                      ( ) 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- ( ) 3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ                      ( ) 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

\*\*ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม\*\*



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวดวงฤทัย ศรีมุกษ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 กันยายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต (ระบบสารสนเทศทางการบัญชี) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีการศึกษา 2551
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลปากพองฝิ่งตะวันออก
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไป

