

**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา***
**DEVELOPMENT GUIDELINES FOR CORE COMPETENCIES IN THE JOB PERFORMANCE OF
PERSONNEL AT NONG KRATHUM SUBDISTRICT MUNICIPALITY,
MUEANG DISTRICT, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE**

ปนพัทธ์ พงษ์พุทธรักษ์*, สิริวิชญ์ กิรติอุไร, ปิยะมาศ สุรภาพพิศิษฐ์, นิรวิธ เพียรราษฎร์, นพดล เพิ่มสมบุรณ์

Panapak Pongputarak*, Sirawit Keeratiurai, Piyamas Suraphopphisit, Nirawit Phiarat, Noppadol Phuemsombun

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา นครราชสีมา ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima, Thailand

*Corresponding author E-mail: panapak.p@nrnu.ac.th

*Tel: 081-390-4211

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม เป็นการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นกับประชากร จำนวน 63 คน และ 2) สร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินแนวทางการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNImodified) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.53) สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.48) สะท้อนช่องว่างสมรรถนะที่ต้องพัฒนาทุกด้าน เมื่อนำมาวิเคราะห์ค่า PNImodified พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการบริการเป็นเลิศ และ 2) ผู้วิจัยคัดเลือกสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกมาจัดทำแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน และ 3) การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่จิตสำนึกการยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส แต่ละแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางการพัฒนาทั้ง 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.30) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.37)



คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก, แนวทางการพัฒนา, เทศบาลตำบล

Abstract

This research article aimed to study the needs assessment and development guidelines for the core competencies of personnel at Nong Krathum Subdistrict Municipality. This was a research and development study, consisting of the following steps: 1) Conducting a needs assessment with a population of 63 participants, and 2) Developing and evaluating development guidelines by 9 experts. The research instruments included a questionnaire, a focus group discussion record form, and a development guidelines evaluation form. Data were analyzed using mean, standard deviation, the Modified Priority Needs Index (PNI modified), and content analysis. The results revealed that: 1) The overall actual condition of core competencies was at a high level ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.53), while the overall expected condition was at the highest level ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.48), reflecting competency gaps requiring development across all areas. Based on the PNI modified analysis, the priority needs for development, ranked from highest to lowest, were as follows: Achievement Orientation, Organizational and Work Systems Understanding, Integrity and Ethical Commitment, Teamwork, and Service Excellence. and 2) The researcher selected the three competencies with the highest priority needs to develop into three development guidelines: 1) Proactive Performance Management through Digital Technology and Achievement-Oriented Innovation, 2) Strengthening a Learning Organization and Cross-Functional Smart System Integration, and 3) Cultivating an Organizational Culture of Integrity toward Enhanced Good Governance based on Ethical and Transparency Standards. Each development guideline comprised objectives, development methods, and evaluation procedures. The expert evaluation found that all three development guidelines were rated as highly appropriate ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.30) and highly feasible ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.37).

Keywords: Core Competencies, Development Guidelines, Subdistrict Municipality

บทนำ

เทศบาลตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการจัดบริการสาธารณะและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับพื้นที่ (พระราชบัญญัติเทศบาล, 2496) การดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (กรรณสิทธิ์ สะและน้อย และคณะ, 2568) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเทศบาลตำบลต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและพลวัตสูง ทั้งด้านนโยบายภาครัฐ เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายขึ้น ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันที่เพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างทัน่วงที (อัญชลี กองแก้ว, 2561)

ขณะเดียวกัน การรับถ่ายโอนภารกิจตามกฎหมายกระจายอำนาจ (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2542) และการถูกติดตามประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก เช่น การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เป็นปัจจัยเร่งให้องค์กรต้องยกระดับทั้งประสิทธิภาพการทำงานและธรรมาภิบาลควบคู่กันไป

สมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดที่สะท้อนความสามารถเชิงพฤติกรรมในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (McClelland, D. C., 1973) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นฐานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับศักยภาพบุคลากรและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ (กรรณสิทธิ์ สะและน้อย และคณะ, 2568); (Dubois, D. D. & Rothwell, W. J., 2004); (Skorková, Z., 2016) ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากต่างยืนยันว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และพงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, 2563); (นิตยา เตมเทียน และศิริพร เลิศยิ่งยศ, 2565); (Ouabi, Z. et al., 2024) สำหรับองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น “สมรรถนะหลัก” (Core Competency) ถือเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนพึงมีร่วมกันใน 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการที่เป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม แม้ที่ผ่านมาบุคลากรท้องถิ่นจะมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี (นิตยา เตมเทียน และศิริพร เลิศยิ่งยศ, 2565); (กรรณสิทธิ์ สะและน้อย และคณะ, 2568) แต่ผลการวิจัยส่วนใหญ่ระบุว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจระบบงานยังเป็นประเด็นที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อรองรับภารกิจที่ซับซ้อน (ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ, 2564); (จิราภรณ์ พงษ์วาท, 2564); (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณนัง, 2566)

เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ได้รับการยกฐานะเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2568 มีบทบาทดูแลรับผิดชอบพื้นที่ 9 หมู่บ้าน ประชากร 9,614 คน โดยมีบุคลากรปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น 63 คน (เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม, 2568) ด้วยภารกิจที่หลากหลายภายใต้ข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร ทำให้มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ จากข้อมูลเชิงประจักษ์ระบุว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เทศบาลตำบลหนองกระทุ่มมีโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จเพียงร้อยละ 37.24 (54 จาก 145 โครงการ) สะท้อนว่าการขับเคลื่อนแผนพัฒนาท้องถิ่นยังไม่บรรลุเป้าหมาย ขณะที่ผลการประเมิน ITA ปี พ.ศ. 2567 แม้จะสูงถึงร้อยละ 98.08 แต่มิติด้านการปรับปรุงการทำงานและการใช้ทรัพย์สินของราชการยังมีคะแนนต่ำกว่ามิติอื่น สถานการณ์ดังกล่าวเชื่อมโยงโดยตรงกับช่องว่างเชิงสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการตั้งเป้าหมายและติดตามผลโครงการ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการงานที่ซับซ้อน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมในการใช้ทรัพย์สิน ราชการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ด้านการทำงานเป็นทีมในการประสานงานข้ามสายงาน และด้านการบริการเป็นเลิศในการแปลงทรัพยากรและแผนบริการสาธารณะให้เกิดผลลัพธ์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ตลอดจนพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่มอย่างเป็นระบบ



จากสภาพปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม โดยประยุกต์ใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: PNImodified) ในการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับบริบทองค์กร อันจะช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม โดยการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา หลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา	- ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา - ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 63 คน - เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ แบบตอบสองคู่ (Dual-response Format) ประกอบด้วย การประเมินสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยแบบสอบถามทั้งสองส่วนมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และ 0.98 - การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI modified)	- สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม - ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม - อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
ขั้นตอนที่ 2 สร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา	ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแนวทางการพัฒนา - นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 1 โดยคัดเลือกสมรรถนะที่มีความจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก มาใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างแนวทางการพัฒนา - ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะต่อร่างแนวทางการพัฒนาที่จัดทำขึ้น - เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม - การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอแนะมาปรับปรุงแนวทางการพัฒนา	- แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม - ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม - อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา



ตารางที่ 1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	ขั้นที่ 2.2 ประเมินแนวทางการพัฒนา - ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นชุดเดียวกับขั้นที่ 2.1 เพื่อป้องกันอคติจากการมีส่วนร่วมในการยกร่าง ผู้วิจัยจัดให้การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นการประเมินรายบุคคล โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาที่ผ่านการปรับปรุงแล้วเป็นรายบุคคลและอย่างเป็นอิสระ ไม่มีการอภิปรายร่วมกันหรือเปิดเผยผลการประเมินระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิก่อนเสร็จสิ้นการประเมิน เพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระในการให้คะแนนและลดอิทธิพลจากความคิดเห็นของกลุ่ม - เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา ซึ่งมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 - การวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	

จากตารางที่ 1 การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักจากประชากรทั้งหมด จำนวน 63 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบตอบสนองคู่ (Dual-response Format) ประกอบด้วยการประเมินสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยแบบสอบถามทั้งสองส่วนมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI modified) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

2. การสร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การยกร่างแนวทางการพัฒนา โดยดำเนินการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 9 คน ใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์เป็นร่างแนวทางการพัฒนา และ 2) การประเมินแนวทางการพัฒนา โดยนำร่างแนวทางไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดียวกัน จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อป้องกันอคติจากการมีส่วนร่วมในการยกร่าง ผู้วิจัยจัดให้การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นการประเมินรายบุคคล อย่างเป็นอิสระ ไม่มีการอภิปรายร่วมกันหรือเปิดเผยผลการประเมินระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิก่อนเสร็จสิ้นการประเมิน โดยใช้แบบประเมินที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิจัยทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่จริงต่อไป

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ปรากฏผล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	สภาพที่เป็นจริง (D)		สภาพที่คาดหวัง (I)		PNImodified (I-D)/D	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.96	0.57	4.67	0.60	0.18	1
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	4.24	0.63	4.80	0.52	0.13	3
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	4.02	0.64	4.67	0.57	0.16	2
4. การบริการเป็นเลิศ	4.33	0.67	4.78	0.51	0.10	5
5. การทำงานเป็นทีม	4.33	0.69	4.80	0.44	0.11	4
โดยรวม	4.18	0.53	4.75	0.48	0.14	

จากตารางที่ 2 ลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) เท่ากับ 0.14 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (PNImodified = 0.18) รองลงมา ได้แก่ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (PNImodified = 0.16) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (PNImodified = 0.13) ด้านการทำงานเป็นทีม (PNImodified = 0.11) และด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ (PNImodified = 0.10)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม ผู้วิจัยคัดเลือกความต้องการจำเป็นมากที่สุด 3 ลำดับแรก เพื่อนำมาสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา มี 3 แนวทาง 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน และ 3) การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่จิตสำนึกการยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส โดยแต่ละแนวทางมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) วิธีการพัฒนา และ 3) การประเมินผล



3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ปรากฏผล ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม		การแปลผล	ความเป็นไปได้		การแปลผล
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1.1 วัตถุประสงค์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานเชิงรุก						
1.2 วิธีการพัฒนา	4.60	0.32	มากที่สุด	4.42	0.39	มาก
1.2.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผล	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
การปฏิบัติงานด้วย BSC, KPIs, OKRs ควบคู่กับการจัดทำข้อตกลง						
การปฏิบัติงานรายบุคคล (PA) ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่น						
1.2.2 พัฒนาทักษะการวางแผนและบริหารเวลา โดยจัดทำ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
แผนงานรายสัปดาห์/รายเดือน พร้อมจัดลำดับความสำคัญและ						
ติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ						
1.2.3 จัดตั้งทีม QCC หรือ Kaizen เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.83	มาก
ทำงานและพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) ให้เป็น						
แนวทางเดียวกันทั้งองค์กร						
1.2.4 ส่งเสริมการใช้ระบบดิจิทัล เช่น e-Service, One Stop	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
Service และ Line Official ควบคู่การพัฒนาบริการ						
เช่น e-Form หรือ Mobile Application เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว						
ลดข้อผิดพลาดและขั้นตอนซ้ำซ้อนในการให้บริการ						
1.2.5 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดย	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
ยกย่องและเผยแพร่ผลงานเด่น พร้อมเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับ						
ระบบแรงจูงใจ ผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)						
1.3 การประเมินผล	4.62	0.32	มากที่สุด	4.27	0.40	มาก
ประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ความสามารถด้าน	4.62	0.32	มากที่สุด	4.27	0.40	มาก
การวางแผนและแก้ไขปัญหา อัตราความสำเร็จของโครงการตาม						
แผนพัฒนา ผลการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การใช้ระบบดิจิทัล						
ความพึงพอใจของประชาชน จำนวนข้อร้องเรียน ผลสัมฤทธิ์ของ						
หน่วยงาน						
รวม	4.67	0.31	มากที่สุด	4.34	0.38	มาก
2. การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการ ระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน						
2.1 วัตถุประสงค์	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
ระบบงาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถบูรณาการ						
การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ						

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม		การแปลผล	ความเป็นไปได้		การแปลผล
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
2.2 วิธีการพัฒนา	4.51	0.39	มากที่สุด	4.13	0.51	มาก
2.2.1 อบรมและปฐมนิเทศโครงสร้างองค์กร ภารกิจ และขั้นตอนบริการประชาชน พร้อมจัดทำคู่มือระบบงานและคู่มือประชาชนให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.2.2 อบรมกฎหมาย และแนวปฏิบัติราชการ พร้อมจัดทำคู่มือสรุปขั้นตอนงาน (Quick Reference Guide) และใช้กรณีศึกษาเพื่อเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
2.2.3 อบรมการใช้ระบบสารสนเทศ เช่น สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบแผนงาน และบริการออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (e-Government System)	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก
2.2.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรม KM ระหว่างกอง/ฝ่าย เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ แก้ปัญหาการส่งต่องาน และลดความซ้ำซ้อนงาน	4.33	0.50	มาก	3.89	0.78	มาก
2.2.5 หมุนเวียนงาน/เพิ่มคุณค่าให้กับงานด้วยการมอบหมายงานรักษาราชการแทนตามความเหมาะสม (Job Rotation; Job Enrichment) เพื่อเสริมความเข้าใจระบบงานและความพร้อมในการปฏิบัติงานทดแทน	4.33	0.50	มาก	3.67	0.50	มาก
2.3 การประเมินผล	4.44	0.42	มาก	4.36	0.31	มาก
ประเมินจากความต้องการและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.44	0.42	มาก	4.36	0.31	มาก
ผลการทดสอบความรู้และสมรรถนะด้านระบบงาน จำนวนข้อผิดพลาดที่ลดลง ประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยี การลดความซ้ำซ้อนของงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทน						
รวม	4.50	0.38	มาก	4.42	0.39	มาก
3. การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่จิตสำนึกการยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส						
3.1 วัตถุประสงค์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.69	0.50	มากที่สุด
เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.89	0.33	มากที่สุด	4.69	0.50	มากที่สุด
3.2 วิธีการพัฒนา	4.69	0.33	มากที่สุด	4.47	0.46	มาก
3.2.1 อบรมคุณธรรม จริยธรรม และการต่อต้านการทุจริตอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้กรณีศึกษาความเสี่ยงในงานท้องถิ่น เพื่อเสริมความตระหนักและการปฏิบัติที่ถูกต้อง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.2.2 ส่งเสริมการใช้ประมวลจริยธรรมในงานประจำ โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และบูรณาการตัวชี้วัดด้านจริยธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3.2.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรมผ่านการยกย่องบุคลากรต้นแบบ เผยแพร่พฤติกรรมเชิงจริยธรรม และจัดกิจกรรมจิตอาสาร่วมกับชุมชน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.11	0.78	มาก



ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม		การแปลผล	ความเป็นไปได้		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
3.2.4 พัฒนาระบบควบคุมภายในและช่องทางร้องเรียนที่โปร่งใส เพื่อให้ตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลได้อย่างเป็นระบบ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.73	มาก
3.2.5 เชื่อมโยงสมรรถนะด้านจริยธรรมกับการประเมินผล และความก้าวหน้าในงาน เพื่อส่งเสริมการยึดมั่นใน ธรรมภิบาล อย่างต่อเนื่อง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
3.3 ประเมินผล ประเมินจากพฤติกรรมการทำงานด้านจริยธรรม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การประเมินแบบ 360 องศา แนวโน้มข้อร้องเรียนและกรณีพิพาท ผลการประเมิน ITA และ ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์กร	4.58	0.38	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
รวม	4.72	0.28	มากที่สุด	4.55	0.46	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	4.63	0.30	มากที่สุด	4.44	0.37	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) แนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยพบว่า ด้านที่มีความเหมาะสมเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่การยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.31) และด้านที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.38) และ 2) แนวทางการพัฒนามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยพบว่า ด้านที่มีความเป็นไปได้เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่การยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.39) และด้านที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.38)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) โดยรวมเท่ากับ 0.14 แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังในระดับหนึ่ง ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่มีนัยสำคัญ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) โดยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมา คือ ความเข้าใจในองค์กร



และระบบงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ ที่พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเข้าใจในองค์กรและระบบงานเป็นสมรรถนะที่บุคลากรท้องถิ่นต้องการพัฒนามากที่สุดเป็นลำดับแรก (ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ, 2564) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรณธน์ ที่พบผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุดอาจเนื่องมาจากเป็นสมรรถนะเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการสร้างผลงานที่เหนือมาตรฐาน (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรณธน์, 2566) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในระดับล่างของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Spencer, L. M. Jr. & Spencer, S. M., 1993) ที่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายในและระบบสนับสนุนจากองค์กรอย่างเป็นระบบ (McClelland, D. C., 1973); (Dingelstad, J. et al., 2022) ขณะที่สมรรถนะด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงานมีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับรองลงมาอาจเนื่องมาจากเป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการสะสมประสบการณ์และการเรียนรู้ในบริบทองค์กรระยะยาว (Boyatzis, R. E., 1982); (Eraut, M., 2004) ในทางตรงข้ามด้านการบริการเป็นเลิศและการทำงานเป็นทีมมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด สะท้อนว่าเป็นจุดแข็งของบุคลากรที่พัฒนาจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M. ที่เน้นการสร้างทักษะร่วมกันจากการทำงานในทีมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าแม้บุคลากรมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับดี แต่ยังมีช่องว่างในสมรรถนะเชิงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เชิงระบบและเชิงผลลัพธ์ ซึ่งควรได้รับการพัฒนา (Senge, P. M., 1990)

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นทั้ง 3 แนวทาง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สังเคราะห์จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและผ่านการกลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูง (ดวงฤทัย ศรีมุกข์, 2564); (ปวีณา สุกัน และเชมณัฐ ภูกองไชย, 2564); (เยาวภา รุ่งเรือง และคณะ, 2567) ทั้งนี้ เนื่องจากแนวทางการพัฒนาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย องค์ประกอบที่ชัดเจนและเป็นระบบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา และการประเมินผล สอดคล้องกับหลักการออกแบบการเรียนรู้ของ วิชัย วงษ์ใหญ่ และแนวคิด ไตรยางค์การศึกษา (O-L-E) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ที่เน้นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย การเรียนรู้ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554); (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมด้วยการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสู่จิตสำนึกการยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ อีกทั้งสามารถดำเนินการผ่านกลไกที่มีอยู่ในระบบราชการ เช่น การอบรมจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการ ระบบ ITA และระบบควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Organization for Economic Co-operation and Development ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมผ่านค่านิยมร่วม กฎระเบียบ และการกำกับตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017) สำหรับแนวทางการพัฒนาด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงานด้วยแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน แม้จะมีความเหมาะสมต่ำกว่าด้านอื่น

แต่ยังอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้รองลงมา สะท้อนว่าการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M. ที่เน้นการสร้างความเข้าใจระบบและโครงสร้างองค์กรผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, P. M., 1990) และ Eraut, M. ที่ชี้ว่าความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ในบริบทการปฏิบัติงานจริง มิใช่เพียงการอบรมในห้องเรียน (Eraut, M., 2004)

ส่วนแนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ แม้จะมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่มีความเป็นไปได้ต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นถึงความสำคัญของแนวทางดังกล่าว แต่ตระหนักถึงความซับซ้อนในการนำไปปฏิบัติจริง เนื่องจากต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเชิงลึก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น KPI, OKRs และระบบดิจิทัล ซึ่งต้องใช้เวลา ทรัพยากร และความร่วมมือจากหลายฝ่ายอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ภาระงาน และงบประมาณ จึงทำให้การนำไปใช้จริงมีความซับซ้อนมากกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. ที่เสนอว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และระบบประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996) และ Locke, E. A. & Latham, G. P. ที่ชี้ว่าการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการทำงานได้ โดยต้องอาศัยความพร้อมขององค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง (Locke, E. A. & Latham, G. P., 2002) ดังนั้น การเพิ่มความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนานี้จึงควรดำเนินการในลักษณะทยอยขับเคลื่อนเป็นระยะ (Phased Implementation) แทนการนำระบบทั้งหมดมาใช้พร้อมกันในคราวเดียว โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 นำร่องในหน่วยงานหรือกระบวนการที่มีความพร้อมสูงและมีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนชัดเจนก่อน โดยเริ่มจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจำนวนไม่มากที่วัดผลได้ง่ายและเชื่อมโยงกับภารกิจหลัก เพื่อสร้าง “ความสำเร็จระยะสั้น” (Quick Wins) ที่จับต้องได้ในเวลาอันสั้น ระยะที่ 2 ขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นโดยใช้บทเรียนและข้อมูลป้อนกลับจากระยะนำร่องมาปรับปรุงกระบวนการ และระยะที่ 3 บูรณาการระบบดิจิทัลและตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (เช่น OKRs) เข้ากับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter, J. P. ที่ชี้ว่าการสร้างชัยชนะระยะสั้นในช่วงต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ ลดแรงต้าน และรักษาแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนขยายผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและกว้างขวางขึ้น โดยเตือนว่าองค์กรไม่ควรประกาศความสำเร็จเร็วเกินไปหลังจากได้ชัยชนะระยะสั้น เนื่องจากอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงหยุดชะงักก่อนที่จะฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์กร (Kotter, J. P., 1996) สอดคล้องกับ de Waal, A. A. ที่พัฒนากรอบการประเมินความพร้อมด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (Performance Management Readiness) โดยชี้ว่าหน่วยงานภาครัฐควรประเมินความพร้อมขององค์กรทั้งด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลก่อนตัดสินใจขยายขอบเขตการนำระบบไปใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากการนำระบบไปใช้เกินขีดความสามารถขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ (de Waal, A. A., 2010) แนวทางเชิงปฏิบัติทั้งสองส่วนนี้จึงสามารถช่วยลดความซับซ้อนในการนำแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกไปปฏิบัติจริงในบริบทของเทศบาลตำบลที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น



องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ โมเดลการพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ 3C-3M-3O ซึ่งเป็นองค์ความรู้เชิงสังเคราะห์ที่อธิบายความเชื่อมโยงจากช่องว่างสมรรถนะไปสู่ผลลัพธ์ของเทศบาล โดย C ย่อมาจาก Core Competency Gaps หรือช่องว่างสมรรถนะหลัก หมายถึง ความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (I) กับระดับสมรรถนะที่เป็นจริง (D) ประกอบด้วย C1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ C2 ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน และ C3 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การวัด C ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบตอบสนองคู่และคำนวณ $PNImodified = (I-D)/D$ ค่ายิ่งสูงยิ่งแสดงว่าควรเร่งพัฒนาสมรรถนะด้านนั้น ในขณะที่ M ย่อมาจาก Development Mechanisms หรือกลไกการพัฒนา หมายถึง ชุดวิธีการที่ใช้ลดช่องว่างสมรรถนะ ได้แก่ M1 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยเป้าหมาย KPI/OKRs ข้อตกลงการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรม M2 การเรียนรู้ข้ามสายงานผ่าน SOP, KM และการหมุนเวียนงาน และ M3 การหล่อหลอมวัฒนธรรมสุจริตผ่านประมวลจริยธรรมระบบควบคุมภายใน และกลไกความโปร่งใส ส่วน O ย่อมาจาก Organizational Outcomes หรือผลลัพธ์องค์กร ได้แก่ O1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน O2 คุณภาพการบริการ และ O3 ธรรมาภิบาลและความเชื่อมั่นของประชาชน ในเชิงการนำไปใช้ เทศบาลสามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วัดค่า Baseline ของ C และ O พร้อมวินิจฉัยช่องว่างด้วย $PNImodified$ 2) กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และแผนดำเนินงานของ M1-M3 3) ดำเนินกลไกการพัฒนาควบคู่กับการติดตามรายไตรมาส และ 4) ประเมิน C และ O ซ้ำ เปรียบเทียบกับ Baseline และนำผลเข้าสู่วงจรปรับปรุงแผนพัฒนาต่อไป ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 1

โมเดลการพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ 3C-3M-3O

จากช่องว่างสมรรถนะ สู่กลไกการพัฒนา และผลลัพธ์ขององค์กร



ภาพที่ 1 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ 3C-3M-3O

จากภาพที่ 1 แสดงโมเดลการพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ 3C-3M-3O ซึ่งเชื่อมโยงช่องว่างสมรรถนะหลัก 3 ด้าน (3C) เข้ากับกลไกการพัฒนา 3 รูปแบบ (3M) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กร 3 ด้าน (3O) โดยอาศัยภาวะผู้นำ นโยบายและเป้าหมาย ทรัพยากร ความพร้อมด้านดิจิทัล และการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสนับสนุน พร้อมใช้ผลการติดตามเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินช่องว่างและปรับปรุงแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลหนองกระทุ่มมีสมรรถนะหลักตามสภาพที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม (PNI modified) เท่ากับ 0.14 และพบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบูรณาการระบบงานอัจฉริยะข้ามสายงาน และการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่าแนวทางทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าแนวทางดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ในเชิงนโยบาย เทศบาลควรนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้กำหนดนโยบายและบรรจุแนวทางทั้ง 3 ด้านไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรและแผนดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี และระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ภายใต้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ควรประยุกต์โมเดล 3C-3M-3O แบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มนำร่องในหน่วยงานที่มีบทบาทเชื่อมโยงหลายส่วนงาน และดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินค่าเริ่มต้นของช่องว่างสมรรถนะและผลลัพธ์องค์กร การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และแผนตามกลไก M1-M3 การดำเนินกิจกรรมพร้อมติดตามผลรายไตรมาส และการประเมินซ้ำเพื่อนำผลมาปรับปรุงแผนในรอบต่อไป ทั้งนี้ ควรใช้ระบบดิจิทัลและทรัพยากรที่มีอยู่ สร้างทีมงานข้ามสายงานและมุ่งสร้างผลสำเร็จระยะสั้น เช่น การเพิ่มสัดส่วนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน การลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน และการลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ ก่อนขยายผลสู่ทุกส่วนงาน ส่วนการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาประสิทธิผลของโมเดลด้วยการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง เปรียบเทียบสมรรถนะและผลลัพธ์ก่อนและหลังการใช้ศึกษาปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ทดลองใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดและบริบทแตกต่างกัน พัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่มีคุณภาพ และติดตามผลระยะยาวต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร คุณภาพการบริการธรรมาภิบาล และความเชื่อมั่นของประชาชน

เอกสารอ้างอิง

กรรณสิทธิ์ สะและน้อย และคณะ. (2568). แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลปากาหลวง อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน. วารสารธรรมเพื่อชีวิต, 31(3), 61-72.

- จิราภรณ์ พงษ์วาปี. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร.วิทยาเขตอีสาน, 2(2), 35-42.
- เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธำ. (2566). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 9(3), 103-116.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และพงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2563). แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 11(1), 135-150.
- ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ. (2564). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(43), 326-338.
- ดวงฤทัย ศรีมุกข์. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปากพอง จังหวัดนครศรีธรรมราช. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทศบาลตำบลหนองกระทุ่ม. (2568). ข้อมูลทั่วไป. เรียกใช้เมื่อ 5 ธันวาคม 2568 จาก <https://www.nongkratumkorat.go.th/info.php?cg=4&ct=1>
- นิตยา เต็มเทียน และศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2565). สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 1(2), 27-44.
- ปวีณา สุกัน และเชมณัฐ ภูกองไชย. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพรเจริญ จังหวัดบึงกาฬ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 15(1), 28-38.
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 114 ก หน้า 48-66 (17 พฤศจิกายน 2542).
- พระราชบัญญัติเทศบาล. (2496). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 70 ตอนที่ 14 หน้า 222-257 (17 กุมภาพันธ์ 2496).
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). หลักและเทคนิคการสอนระดับอุดมศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวภา รุ่งเรือง และคณะ. (2567). สมรรถนะดิจิทัล: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 6(1), 185-201.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี กองแก้ว. (2561). การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางละมุง จังหวัดชลบุรี. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- de Waal, A. A. (2010). A performance management readiness review framework for governmental service providers. *Business Horizons*, 53(4), 405-412.
- Dingelstad, J. et al. (2022). Hybrid data competencies for municipal civil servants: An empirical analysis of the required competencies for data-driven decision-making. *Public Personnel Management*, 51(4), 458-490. <https://doi.org/10.1177/0091026022111174>.
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1973), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity (OECD/LEGAL/0435). OECD Legal Instruments. Retrieved August 18, 2025, from <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
- Ouabi, Z. et al. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies*, 14(12), 247. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>.
- Spencer, L. M. Jr. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.