

## การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี\*

Development of Core Competency of Subdistrict Employees to Enhance Public Service  
Capacity of Subdistrict Administrative Organizations in Phetchaburi Province

ภิญญดา ชูก้อนทอง\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาสมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี 2) ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะส่วนบุคคลกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล และ 4) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล ในการวิจัยครั้งนี้ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 258 คน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2. สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 3. สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ :** สมรรถนะหลัก, การบริการสาธารณะ

\* วัตถุประสงค์ของการเขียนบทความ : เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบล

\*\* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สถานที่ทำงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลโพไร่หวาน อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76110 เบอร์โทรศัพท์ 0-3249-3149 E-mail address : jaja-kai@hotmail.com อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม

## Abstract

The objectives of this research were to study 1) study personal competency of subdistrict employees of Subdistrict Administrative Organizations in Phetchaburi Province, 2) investigate core competency of subdistrict employees, 3) examine relationship between personal and core competency of subdistrict employees, and 4) find out guidelines for developing core competency of subdistrict employees. The research samples, selected by using proportional stratified random sampling method, were 258 subdistrict employees working for Subdistrict Administrative Organizations in Phetchaburi Province in 2012 and 10 key informants consisting of administrators of Subdistrict Administrative Organizations in Phetchaburi Province. The research tool was a questionnaire with reliability at 0.98. All of 285 copies or 100% of questionnaires were sent back to the researcher. The data were analyzed by using percentage, mean, and standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was used for testing hypotheses.

The research results were as follows:

1. The personal competency of subdistrict employees was overall at a high level. The aspects of competency, ranked in descending order of their means, were personal attributes, skills and knowledge.
2. The core competency of subdistrict employees was overall at a high level. The aspects of competency could be ranked in descending order of their means as follows: integrity, teamwork, service mind, achievement motivation, and expertise.
3. There was overall positive relationship at a moderate level ( $r=0.454$ ) between personal and core competency of subdistrict employees. The positive relationship at a moderate level between core competency and two aspects of personal competency namely skills and personal attributes, and positive relationship at a low level between core competency and knowledge were found.
4. The development of core competency of subdistrict employees consisted of guidelines for organizing training: every employee being trained to get more knowledge, further education: supporting fund for employees' continuous study, study tour: every employee having at least 1 study tour together in a year, seminar: promoting employees to attend seminar for enhancing work performance skills in providing service and in specific work position, and environment management in workplace: providing enough equipments and materials for working, keeping workplace and buildings clean and good-looking, and creating atmosphere appropriate for working.

**Key Words:** Core Competency, Public Service

## บทนำ

ภายใต้สภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก มีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐ การรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจต้องปรับตัวและแสวงหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามา เพื่อให้้องค์การสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่จะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูงและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน รู้เท่าทันถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กร ตลอดจนพัฒนาและยกระดับองค์การจากสถานะปัจจุบันให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคตได้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ยังคงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และ “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ โดยมีการจัดทำวิสัยทัศน์ประเทศไทยปี พ.ศ.2570 ดังนี้ “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีกับวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553 : 51)

การพัฒนากระบวนการไทยได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาพอสมควร แต่มักจะขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย รวมทั้งไม่มีเจ้าภาพผู้รับผิดชอบหรือกลไกในการผลักดันสู่การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำให้การพัฒนากระบวนการดำเนินไปอย่างค่อยเป็น ค่อยไป ไม่ครบวงจรและเกิดผลเปลี่ยนแปลงในระดับที่ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ จุดเปลี่ยนผ่านสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังในช่วงเวลา 5-6 ปี ที่ผ่านมา เป็นผลมาจากปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ ปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทย นโยบาย และความมีเสถียรภาพทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของชุมชนวิชาการที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพบ้านเมืองและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น ข้าราชการถือเป็นกลไกสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินการนำนโยบายของรัฐและภารกิจของส่วนราชการไปปฏิบัติให้เกิดผลในพื้นที่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและประชาชน (ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551- พ.ศ.2555, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548 : 16)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เน้นเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2551 : 2) สำหรับสมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึง

ค่านิยมในองค์การมีและถือปฏิบัติร่วมกัน (ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546 : 57) การที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหรือพนักงานของหน่วยงานเป็นลำดับแรก รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรท้องถิ่นจึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ขึ้น เพื่อเป็นการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลขึ้นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้ คำว่า “พนักงานส่วนตำบล” คือ ข้าราชการหรือพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่กฎหมายจัดตั้งกำหนด (พรบ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537) จากพระราชบัญญัตินี้จะเห็นได้ว่า พนักงานส่วนตำบลเป็นกลไกสำคัญที่จะนำนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน พนักงานส่วนตำบลต้องมีลักษณะที่ทำงานร่วมกับชุมชนได้ ทุกคนต้องเข้าใจในหลักการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจชุมชน คนในชุมชน วัฒนธรรมประเพณีของชุมชนนั้น ไม่ว่าจะทำงานในตำแหน่งใดก็ตาม ดังนั้นในการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพนักงานส่วนตำบลต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกันและในขณะเดียวกันก็ต้องมีความรู้ความสามารถของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร/พนักงานส่วนตำบลให้มีความรู้ ซึ่งความสามารถหลักของพนักงานส่วนตำบลแต่ละคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะขององค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อแต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถส่วนตัวที่หลากหลายและแตกต่างกันมารวมกัน มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งก็จะกลายเป็นความรู้ใหม่ที่เป็นความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล และกลายเป็นสมรรถนะขององค์การบริหารส่วนตำบล (ทวีศักดิ์ มัสยา, 2552 : 1 - 2)

จังหวัดเพชรบุรีมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 71 แห่ง จากผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อชี้วัดผลการดำเนินงานหรือประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตามแบบมาตรฐาน การปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ในปีงบประมาณ 2555 ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติราชการใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล และกิจการสภา ด้านการเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามผลการประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี จะต้องได้คะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไป ระดับพอใช้จะต้องได้คะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไป และระดับปรับปรุงต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่งสำนักงานท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานเพื่อตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผลการตรวจประเมินองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 71 แห่ง ในจังหวัดเพชรบุรี (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี, 2555) พบว่า มีองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีครบทุกด้านเพียง 5 แห่ง เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านความพร้อมของงบประมาณ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านโครงสร้างการจัดองค์การ และปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอและขาดคุณภาพ

ปัจจุบันบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสมตรงตามความต้องการและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรขาดสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ ขาดความรู้ความชำนาญ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเท่าที่ควร จากการศึกษาพบว่า ระบบราชการไทยประสบปัญหาใหญ่ 3 ประการ กล่าวคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ปัญหาของงานดำเนินงานของหน่วยงาน และปัญหาในด้านของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างคุณธรรมและความสามารถให้กับข้าราชการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้ยังพบว่า

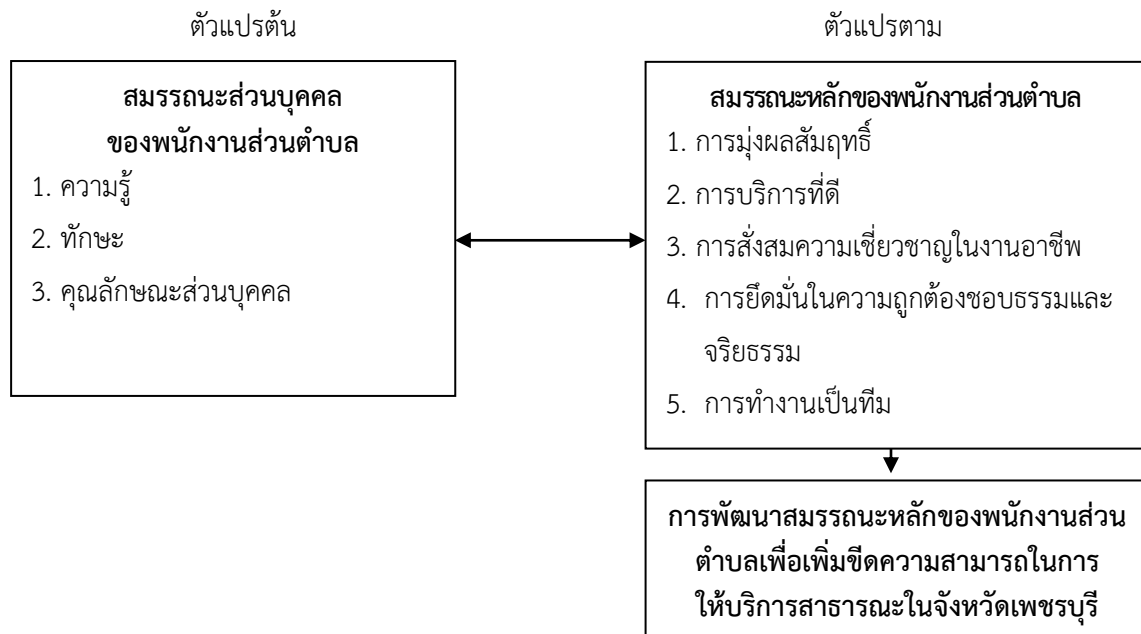
ข้าราชการบางส่วนยังไม่มีความสามารถในการผลักดันประเทศไปสู่การพัฒนาประเทศได้ กล่าวคือ ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมในการทำงานที่เฉื่อยชาละเลย และเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง (สำนักงาน ก.พ.ร., 2547) จากปัญหาการปฏิบัติงานของดังกล่าว มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด โดยจะต้องมีการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลักและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด การที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น จึงต้องขจัดปัญหาเหล่านี้ให้หมดไป ซึ่งปัญหาด้านบุคคลากรเป็นปัญหาหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับผู้วิจัยในฐานะพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี” เพื่อนำผลการวิจัยมาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมสมรรถนะหลักให้กับพนักงานส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรีให้ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
4. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

### ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยด้านสมรรถนะส่วนบุคคลตามอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549 : 22) ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลตามแนวคิดของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 7-28) ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 743 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน (Yamane Taro, 1973 : 108) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 258 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้ 1) ศึกษา นิยาม แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) เขียนข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ 3) นำไปให้ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ 4) ปรับปรุงแก้ไขนำไปให้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม 5) นำแบบสอบถามที่ดำเนินการแก้ไขไปทดลองใช้กับ พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสมุทรสงครามที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการ สัมภาษณ์นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 10 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากบุคคลที่มีความโดดเด่นในการปฏิบัติหน้าที่ โดยพิจารณาจากคะแนนการตรวจ รับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ.2555 โดยนำผลจากการเก็บ ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา

เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

1. สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = .30) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .37) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานส่วนตำบลสามารถใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่สมัยใหม่เพื่อกระทำข้อมูลและติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน หรือข้อมูลภายนอกองค์กรได้ มีระดับสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .71) สำหรับสมรรถนะส่วนบุคคลลำดับรองลงมาคือ ด้านทักษะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = .52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การได้ทำงานที่ท่านชอบเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง มีระดับสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .60) ส่วนสมรรถนะที่พนักงานส่วนตำบลมีน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = .49) เมื่อแยกเป็นด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบ/กฎหมาย โดยรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = .60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความรู้เกี่ยวกับ พรบ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน มีระดับสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .62) เมื่อแยกเป็นด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความรู้ในด้านการบริการ มีระดับสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = .66)

2. สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = .41) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .42) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .41) ด้านการบริการที่ดี มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .45) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .46) ส่วนที่มีสมรรถนะหลักน้อยที่สุด คือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = .57)

3. ความสัมพันธ์ของสมรรถนะส่วนบุคคลกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ( $r = 0.454$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะส่วนบุคคลแต่ละด้านกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า ด้านทักษะ ( $r = 0.391$ ) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ( $r = 0.365$ ) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้ ( $r = 0.154$ ) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับน้อย

4. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงาน

ส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงาน การให้บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

### การอภิปรายผล

1. สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และระเบียบ/กฎหมายที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่สมัยใหม่เพื่อกระทำข้อมูล และติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานหรือข้อมูลภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทางองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ ทุกตำแหน่ง มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานตามสายงานนั้นๆ รวมทั้งระเบียบกฎหมายที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม เพิ่มพูนความรู้ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และที่สำคัญพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีและความเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน จึงส่งผลทำให้พนักงานส่วนตำบลมีสมรรถนะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชฎา ณาน (2550 : ง - จ) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม จารีตประเพณี และระเบียบวินัยของราชการ มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งมีการให้บริการที่ดี เป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพ สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และพนักงานมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนอยู่เสมอ จึงส่งผลทำให้พนักงานส่วนตำบลมีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติสานต์ วุฒิเวช (2553 : 58) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานคุมประพฤติ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะส่วนบุคคลแต่ละด้านกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และความรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในทุกส่วนตั้งแต่การติดต่อประสานงาน วางแผนงาน จนสิ้นสุดโครงการ ดังนั้น องค์กรควรมีการพัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งทางด้านความรู้ ทางหน่วยงานควรส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่างๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลนั้น เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในรูปของความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ที่บุคคลนั้นต้องรับผิดชอบ อีกทั้งทัศนคติก็เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ได้ด้วยการผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาณัติ ภูวพิพันธ์ (2549 : 22) ได้กล่าวว่า ความรู้เป็นข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกัน และต่างสายอาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชนก เกตุกันทร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล 1) ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ ทุกตำแหน่ง มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานตามสายงานนั้นๆ ระเบียบกฎหมายใหม่ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมเพิ่มพูนความรู้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานก็จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและพนักงาน 2) จัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับการศึกษาต่ออย่างเท่าเทียมกัน มีการคัดเลือกให้ทุนการศึกษาอย่างยุติธรรม และต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ซึ่งเป็นความก้าวหน้าของพนักงาน 3) สนับสนุนให้บุคลากรทั้งหน่วยงานไปศึกษาดูงานพร้อมกันปีละ 1 ครั้ง โดยมีการตั้งงบประมาณเพื่อรองรับการศึกษาดูงานไว้อย่างเพียงพอ ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในโครงการศึกษาดูงาน 4) มีการตั้งงบประมาณในการจัดสัมมนาไว้อย่างเพียงพอ เหมาะสม และส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงาน การให้บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ เข้าร่วมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน 5) จัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ มีการจัดสภาพแวดล้อมในอาคารที่สะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการจัดห้องนันทนาการ ซึ่งประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องครัว ห้องรับแขก ห้องออกกำลังกาย ห้องนั่งเล่น ไว้สำหรับรองรับพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี จัดให้มีการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกอาคารให้มีความร่มรื่น ส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามกิจกรรม 7 ส ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่มุ่งเน้นปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

#### ข้อค้นพบจากการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ควรพัฒนาสมรรถนะหลักในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลโดยเฉพาะด้านความรู้ โดยส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลได้รับการ

ฝึกอบรม การศึกษา การดูงาน การสัมมนา และการจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานควรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนวิธีหรือรูปแบบการทำงานในรูปแบบต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 หน่วยงานควรมีการประเมินความพึงพอใจในการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะได้ข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

1.3 หน่วยงานควรมีนโยบายพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยจัดส่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอย่างทั่วถึง และฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 หน่วยงานควรมีนโยบายส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมที่เน้นถึงการปฏิบัติงานที่แสดงถึงคุณธรรม และโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

1.5 หน่วยงานควรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาแต่ละสำนัก การจัดกิจกรรมอุทิศตนเพื่อส่วนรวม เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความคิดสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการและสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานควรพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ ให้กับองค์กร มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยวิธีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2.2 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการที่ตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานควรจัดฝึกอบรมจิตวิทยาและเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริการที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่เป็นแนวทางเดียวกันมีการบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้มาใช้บริการในหน่วยงาน

2.3 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถบูรณาการความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้ความรู้ทางเทคโนโลยี ความรู้ทั่วไปหรือความรู้ใหม่ๆ ให้สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

2.4 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้พนักงาน

ได้ตัดสินใจเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยงาน

2.5 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม และควมมีอิสระในการคิด ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานควรส่งเสริมให้หน่วยงานเกิดบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

จิตติสานต์ วุฒิเวชช์. (2553). **ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงาน**

**คุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ทวีศักดิ์ มัสยะ. (2552). **การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2546). **การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร.** วารสารบริหารธุรกิจ, 5(2), 15-36.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2551). **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency.** กรุงเทพฯ : เอกสารอัดสำเนา

พรชนก เกตุกันทร. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของเทศบาลนคร.**

**นนทบุรี :** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

รัชฎา ณ น่าน. (2550). **สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน.** ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน :**

**คู่มือสมรรถนะหลัก.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). **รายงานภาวะสังคมไทย**

**ประจำปี 2553.** สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2556 จาก <http://social.nesdb.go.th/social>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :**

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ : วิชั่น พันท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี. (2555). **การตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2555**. เพชรบุรี : สำนักงานส่งเสริมการปกครอง  
ท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรี.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2549). **Competency dictionary**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์.  
**ภาษาต่างประเทศ**

Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. Third editio. New York : Harper  
and Row Publication.