

# รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัด เทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง\*

## Model of Performance Evaluation of Sub District Municipal Clerk in the Central Region



<sup>1\*</sup>พิเชต คงคาหลวง และวันชัย ปานจันทร์

<sup>1\*</sup>Pichet Kongkaluang and Wanchai Panjan

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University

<sup>1\*</sup>Corresponding Author. Email: pi131113@hotmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง (2) สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางและ (3) ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา คือ 1) ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง 2) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 คน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ที่เป็นปลัดเทศบาลให้มีมาตรฐานในการบริหารงานมากขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะ 4) ด้านทัศนคติ

2. รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ 1) บุคลิกภาพ 2) ความรู้ 3) ทักษะ และ 4) ทัศนคติ การพัฒนา เสนอ กระบวนการ การใช้เหตุผลลงใจเพื่อตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผล

---

\* Received December 17, 2018; Revised January 10, 2019; Accepted March 20, 2019

การคัดค้านมีความจำเป็นในระดับใด และการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุงระบบกระบวนการ หรือเรียกรูปแบบนี้ว่า “PKSA MODEL”

3. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางในการนำไปใช้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจของคู่มือการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** รูปแบบการประเมิน; สมรรถนะ; ปลัดเทศบาลตำบลในภาคกลาง

## Abstract

The purposes of this research were to (1) study the necessary components the Sub district Municipal clerk performance in the Central Region (2) construct a model of performance evaluation of Sub district Municipal Clerk in the Central Region (3) to evaluate the performance of the Sub district Municipal Clerk in the Central Region. The sample representative and the main information for this study 1) 300 of Sub district Municipal Clerk in the Central Region. 2)20 of inspection expert a model of performance evaluation of the Sub district Municipal Clerk in the Central Region for answer my questionnaire 3) 15 of inspection expert a model of performance evaluation of the Sub district Municipal Clerk in the Central Region for use as a development approach the Sub district Municipal Clerk to be standards in management.

Findings are as follows:

The finding of this research found that: (1) the necessary components of the Sub district Municipal Clerk in the Central Region are 1) personality 2) model of performance evaluation of Sub district Municipal Clerk in the Central Region. Found that, 1) Personality: development of Knowledge and understanding of different culture and conceptual analysis, debate on cost, benefits, risks, and opportunities for success. 2) Knowledge: to support employees. To make decisions and perform task based on the core objectives. Values of the organization helping other employees understand this work is linked to organization success. And understanding the weaknesses of the organization. Trends of industry and market to develop. 3) Skills: found the needs of customers on time, politely preparation of the materials and resources to control the quality, correction errors and listening the ideas. 4) Attitude: the intention, the commitment, the identification of the project, the parts.

And work done quickly and accurately. Use incentives to make informed decisions about how effective is the response to the objective, and performance analysis. Supplying tools, trouble shooting, workflow and process improvement. Called “PKSA MODEL” (3) The results of the model of performance evaluation of Sub district Municipal Clerk in the Central Region. Found that : possibility of the model of performance evaluation of Sub district Municipal Clerk in the Central Region overall level in very high and satisfaction of the model of performance evaluation of Sub district Municipal Clerk in the Central Region were overall highest level. Statistically significant at the 0.05 level.

**Keywords:** model of evaluate; performance; Sub district Municipal clerk in the Central Region

## บทนำ

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากรยังเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (The Office of the Civil Service, 2005)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างต้นจะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลา 8 ปี (ระหว่าง 2549-2557) ที่ผ่านมามีจำนวนองค์กรบริหารส่วนตำบลจะลดลงแต่เทศบาลมีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 1,160 แห่ง เพิ่มขึ้นเป็น 2,440 แห่ง และมีแนวโน้มที่จำนวนเทศบาลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความพร้อมมีสภาพอันสมควรก็จะทำการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลซึ่งในการบริหารจัดการบริการสาธารณะในเขตพื้นที่ชุมชนเมือง และตำบลสามารถทำได้ให้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกว่าองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีก 4 รูปแบบ จะมีลักษณะโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันโดยประกอบไปด้วย ฝ่ายการเมือง มี 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติคือ สมาชิกสภาท้องถิ่น และฝ่ายบริหารคือ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในท้องถิ่นนั้นมีวาระในการดำรงตำแหน่งอีกฝ่ายหนึ่งคือ ข้าราชการประจำโดยมีปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ และลูกจ้างรองจากนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการให้เป็นไปตามนโยบาย และอำนาจ หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด จะเห็นได้ว่าการบริหารงานของปลัดเทศบาลถือเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาองค์การ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Tanchai, 2009) ดังนั้น ปลัดเทศบาลจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

หน่วยงานเทศบาลเป็นหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 โดยเป็นองค์กรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานหน่วยงานระดับปฏิบัติการในท้องถิ่น เน้นให้ความสำคัญกับการบริหาร และจัดการเทศบาลมีหน้าที่ รับผิดชอบในการบริหารจัดการบริการสาธารณะในพื้นที่ชุมชนเมือง และตำบลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งมีการบริหารที่สำคัญคือ การบริหารตามโครงสร้างภายในหน่วยงานที่มีการบริหารแบบประชาชนเป็นเจ้าของท้องถิ่น บริหารโดยประชาชน และเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนจึงมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการประจำ

ทำหน้าที่บริหารงานของตนเองอย่างอิสระตามกฎหมายภายในเขตพื้นที่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยมีหน้าที่บริหารงานของตนเองที่หลากหลาย (Phothipat, 2015) ด้วยเหตุผลนี้ปลัดเทศบาลซึ่งอยู่ในองค์กรท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในชุมชนระดับรากหญ้าจึงต้องเน้นความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (controlling) การปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Fayol อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2009) จากสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการในหน่วยงานเทศบาลต้องมีการพัฒนาการบริหารราชการให้สอดคล้องกับ ยุคโลกาภิวัตน์ที่นักบริหารงานเทศบาลคือ ปลัดเทศบาลต้องทำให้การปฏิบัติงานแบบมีการมีส่วนร่วมโดยระบบราชการเป็นการบริหารระบบเปิด (open government) ทำให้มีการร่วมกันเสนอ และร่วมคิดเห็นร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหา ร่วมดำเนินการร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามผลการดำเนินงานความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) ((Boyatzis, 1982; Keeves, 1988) รวมทั้งสามารถตรวจสอบได้ในทุกด้านปลัดเทศบาลที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีแนวโน้มที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จต่องานโดยรวม มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองรวมทั้งการให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ขณะเดียวกันปลัดเทศบาลจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ การบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน นั่นคือ การเก่งคน เก่งตน และเก่งงาน ได้นำพาสมาชิกทำงานเพื่อตอบสนองท้องถิ่น ซึ่งเป็นชุมชนในระดับรากหญ้าของประเทศที่จะก้าวหน้าตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติที่ให้คนไทยมีความเก่ง ดี และมีความสุขตามนโยบาย ดังกล่าว (Kruetep, 2005)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วพบว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากปัญหาเหล่านี้ทำให้ประชาชนในแต่ละพื้นที่ไม่ได้รับการบริการที่ดีหรือประสิทธิภาพที่เท่าเทียมกัน แม้แต่การที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาคุณภาพขั้นเป็นเทศบาลก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาการบริหารงานให้บริหารงานให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดี ตามนโยบายการบริหารจัดการการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากไม่มีการกำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารงานของเทศบาลที่ชัดเจนที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และมีความเข้าใจในการบริหารในหน่วยงานเทศบาลเป็นอย่างดีเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กรสามารถแสดงออกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันกับความของประชาชนผู้มาใช้บริการ ดังนั้นมาตรฐานการบริหารงานของปลัดเทศบาลมีความเหมาะสมในการเป็นนักบริหารงานมืออาชีพมีมาตรฐานทัดเทียมกันในทุกหน่วยงาน บริหารให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบข้าราชการไทย (2549-2554) เพื่อพัฒนาหน่วยงานระดับท้องถิ่นในระดับรากหญ้าให้เกิดความเข้มแข็ง ยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้อยู่ดี มีสุขได้อย่างทั่วถึงมีมาตรฐานอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ให้มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์อันเป็นแนวทางในการ

พัฒนาผู้ที่เป็นปลัดเทศบาลให้มีมาตรฐานในการบริหารงานมากขึ้น อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
2. เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
3. เพื่อประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา ( Reasearch & Development: R&D) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง รวม 22 จังหวัด 300 คน ประกอบไปด้วย ปลัดเทศบาลตำบลจังหวัดราชบุรี กำแพงเพชร ชัยนาท นครนายก นครปฐม นครสวรรค์ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ลพบุรี สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร สระบุรี สิงห์บุรี สุโขทัย สุพรรณบุรี อ่างทอง และอุทัยธานีจำนวนทั้งสิ้น 300 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อสำรวจองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence - IOC) เท่ากับ 0.80-1.00 (Srisaad, 2013) และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ  $\alpha$  0.94 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 300 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าสถิติหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ผู้ให้ข้อมูล คือ 1) ปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง 4 คน 2) ท้องถิ่นจังหวัดที่ดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน 3) นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 คน และ/หรือ ด้านวิจัยและวัดผล 5 คนในเขตภาคกลาง (4) ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง 5 คน จำนวนรวม 20 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง การรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป

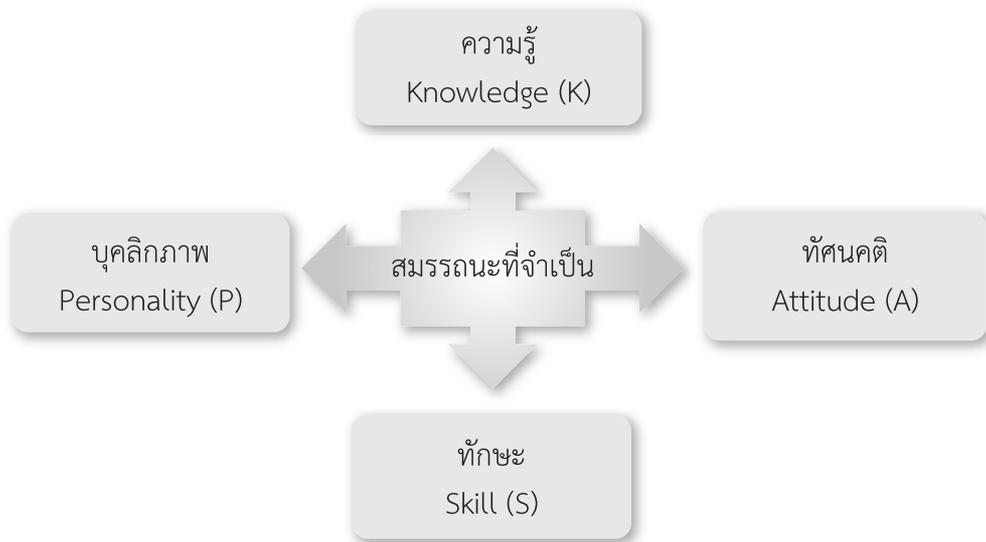
ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ผู้ให้ข้อมูล คือ นายกเทศมนตรี ตำบล จำนวน 15 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ของร่างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 นอกจากนั้น โดยการทดลองใช้รูปแบบ เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินเพื่อหาความพึงพอใจของรูปแบบ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

## ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยมีข้อค้นพบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า จากการสำรวจองค์ประกอบของสมรรถนะ พบว่า ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะ 4) ด้านทัศนคติ ในภาพรวม ด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านทักษะและด้านทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด

2. รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยผ่านการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า มี 4 ด้าน 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) บุคลิกภาพ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสของการประสบความสำเร็จ ในการตัดสินใจที่มีความจำเป็น 2) ความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการ ค่านิยมขององค์การ การช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ ให้เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ และการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา 3) ทักษะ ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด และการรับฟังแนวความคิดเรื่องต่างๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ และ 4) ทัศนคติ ได้แก่ ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วนๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง การพัฒนา เสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลจงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด และการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุงระบบกระบวนการ หรือเรียกรูปแบบนี้ว่า “PKSA MODEL” (ภาพ 1)



ภาพที่ 1 รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง  
ที่มา: ผู้วิจัย

3. การประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้มาก ผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความเป็นไปได้ต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านทักษะ จำแนกตามรายด้าน

รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	-	SD
1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ	4.40	0.46
2. องค์ประกอบด้านความรู้	4.89	0.16
3. องค์ประกอบด้านทักษะ	4.60	0.41
4. องค์ประกอบด้านทัศนคติ	4.67	0.23
รวม	4.64	0.32

การประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ปรากฏตามตารางที่ 2

การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้คู่มือรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	-	SD
1. หลักการ	4.73	.457
2. วัตถุประสงค์	4.53	.516
3. ขอบเขตของคู่มือ	4.20	.414
4. นิยามศัพท์เฉพาะ	4.20	.414
5. ขั้นตอนการวิจัย	4.60	.507
6. สถิติในการวิจัย	4.60	.507
7. แนวทางและวิธีการประเมิน	4.13	.351
8. บทสรุปในภาพรวม	4.40	.507
รวม	4.42	0.459

## อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องใช้การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบการคิดหลายด้าน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยจากการทบทวนวรรณกรรม ได้หัวข้อสมรรถนะ 4 ด้านได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ตามแนวคิดของ McClelland David (1973) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบสมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ บุคลิกประจำตัวและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เท่านั้น (Spencer and Spencer, 1993) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ด้านบุคลิกประจำตัวและแรงจูงใจนั้นอยู่ในสมรรถนะทางทักษะนั่นเอง โดยภาพรวม ของความเป็นไปได้นั้น ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ มีค่ามาก 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทัศนคติ และ 4) ด้านทักษะ ทั้ง 3 ด้านมีค่ามากที่สุด ซึ่งการที่ด้านบุคลิกภาพมีค่ามากด้านเดียวนั้น

แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานแม้ว่า บุคลิกภาพจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นการปกครองระดับแรกที่ต้องประสานงานแก้ไขปัญหากับประชาชนพื้นที่เป็นกันเองผ่านการให้บริการที่รวดเร็ว การแสดงว่าเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความสำคัญด้านความรู้ ทักษะ และทักษะ จึงสำคัญมากกว่า ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (The Office of the Civil Service, 2005) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้”

2. การสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ดำเนินการจากข้อที่ 1 ได้องค์ประกอบของรูปแบบแล้ว นำไปหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า 1) บุคลิกภาพ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสของการประสบความสำเร็จ ในการตัดสินใจที่มีความจำเป็น ตามแนวคิดของ Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ด้านเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง 2) ความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร การช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ ให้ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร และการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา ตามแนวคิดของ Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) 3) ทักษะ ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ การเตรียมวัสดุกับทรัพยากรควบคุมให้ถูกต้องมีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด และการรับฟังแนวความคิดเรื่องต่างๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง 4) ทักษะ ได้แก่ ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วนๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง การพัฒนาเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลเชิงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด และการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ

การแก้ไขปัญหในการทำงานและการปรับปรุงระบบกระบวนการตามแนวคิดของ Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากได้ออกแบบรูปแบบตามองค์ประกอบที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ และเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผ่านการตรวจสอบรูปแบบและแก้ไขบกพร่องก่อนนำไปใช้ทดสอบความพึงพอใจของคู่มือ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ส่งผลให้ผู้คู่มือการประเมินรูปแบบมีความพึงพอใจและเข้าใจได้อย่างชัดเจนโดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ ภัทรพล โปธิภัทรและวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2558) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยผลการศึกษาพบว่า การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ปลัด มีการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ลดความขัดแย้งในองค์กร นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
2. ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแนวทางในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้สอดคล้องกับแนวทางรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
3. ด้านการพัฒนา รูปแบบการประเมิน ควรนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดการประเมินในรูปแบบอื่นๆ เช่น การจัดสัมมนา การทำสถิติ เพื่อเป็นการยืนยันและค้นหา รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไปในอนาคต

2. ควรมีการวิจัยสมรรถนะเชิงการบริหาร และเชิงเปรียบเทียบ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภท และแต่ละพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละบริบท

3. ควรมีการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้านสมรรถนะให้ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้กว้างและคลุมในประเด็น การบริหาร จริยธรรม การเป็นผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องมีบทบาททั้งในด้านการบริหาร การปกครอง เป็นต้น

### References

- Arnould de Nadaillac. (2003). *Competency System* (Copy).
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency: a competency-based*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. London: Wiley.
- Keeves, J. P. (1998). *Methods and Processes in Research in Science Education*. New York: John Wiley and Sons.
- Kruetep, W. (2005). *Creative Innovation of Local Administrative Organization*. Bangkok: Thailand Research Fund.
- Phothipat, P. (2015). A Chief's Competency Development Model of the Early Childhood Center under the Sub-District Organization Administration in Northeast Thailand. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanity*, 5(3), 294-304.
- Tanchai, W. (2009). *Strategy for Local Government*. Bangkok: Expernet.
- The Office of the Civil Service. (2005). *Adjusting Performance in Human Resources Management*. Retrieved November 22, 2018. From <http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>