







เพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคล มุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ริวิวรรณ เฝ่ากันหา (2548 : 12) ได้กำหนดองค์ประกอบของ สมรรถนะออกเป็น 8 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านสัมพันธภาพ 4) ด้านการสื่อสารสาธารณะ 5) ด้านการบริการ 6) ด้านการบริหารทรัพยากร 7) ด้านการบริหาร บุคคลและ 8) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ชูชัย สมิตธิโกร (2550 : 30) ได้สรุปประเภทสมรรถนะ ของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร 2) สมรรถนะตามสายงาน (Function Competency) ได้แก่ การจัดบริการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานในตำแหน่งได้สูงกว่า มาตรฐาน และ 3) สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)” โกวิทย์ พวงงาม (2555 : 422 - 424) ได้กล่าวถึง การปกครอง ท้องถิ่นไทยในทิศทางการจัดบริการสาธารณะขององค์กรการปกครองท้องถิ่นไทย และ หลักการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความ คุ่มค่า

แนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษาสามารถนำมา สรุปได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร องค์กรเทศบาลตำบลไม่ได้อยู่ที่องค์กร หากแต่อยู่ที่สมรรถนะของบุคคลที่มีผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรเทศบาลตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ มีจำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากร 2) สมรรถนะด้านพฤติกรรมการทำงานของ บุคลากร 3) สมรรถนะด้านการจัดบริการสาธารณะ 4) สมรรถนะด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี 5) สมรรถนะด้านการสื่อสารสาธารณะ และ 6) สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล ใน ขณะเดียวกันวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กรเทศบาลตำบล มีจำนวน 2 วิธี ได้แก่ 1) พัฒนาโดยตนเอง และ 2) พัฒนาโดยหน่วยงาน นอกจากนี้้องค์การเทศบาลตำบลที่มีการ บริหารงานที่ประสบผลสำเร็จเกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนจะต้องมีตัวชี้วัด จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ 2554 : 10-11)

จังหวัดบุรีรัมย์ มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบลจำนวน 57 แห่ง โดยเป็นเทศบาลตำบลที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน จากสุขาภิบาลเป็นเทศบาล และมีการยกระดับ จากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ การสนองตอบความต้องการของชุมชนระดับเทศบาลตำบลได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์” โดยผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การกำหนด พฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรในองค์การเทศบาลเป็นสิ่งที่ดีจำเป็นต้องดำเนินการให้บุคลากรทุกคนต้องมี จึงทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนา วิธีการพัฒนาและระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาอันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์และเทศบาลตำบลในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ต่อไป

### คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ควรจะมีอะไรบ้าง
2. ระดับความสำเร็จการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นอย่างไร
3. มีปัจจัยสมรรถนะใดบ้างที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์
4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์

3. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ใน  
จังหวัดบุรีรัมย์
4. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล  
ในจังหวัดบุรีรัมย์

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความสำเร็จการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ใน  
ระดับสูง
2. สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่  
ปัจจัยสมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากร ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร  
ด้านการจัดบริการสาธารณะ ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี ด้านการสื่อสารสาธารณะ และ  
ด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล อยู่ในระดับสูง

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. พื้นที่การวิจัย เป็นการศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็น  
เทศบาลตำบลเดิมและที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลตำบล  
ในปี พ.ศ.2557 จำนวนรวมทั้งสิ้น 57 แห่ง

2. ขั้นตอนและเนื้อหาการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed  
Methods Research) โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ  
(Quantitative Research) มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายอย่างที่แตกต่างกันตามวิธีการวิจัย  
โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสังเคราะห์  
หาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์และสร้าง  
สมมติฐานเชิงปฏิบัติการ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคลากรสายงานบริหารของเทศบาล  
ตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษา  
ระดับความสำเร็จการดำเนินงานของเทศบาลตำบล และ ศึกษาปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการ

ดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลในประชากร และกลุ่มตัวอย่าง และทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

### 3. ประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรสายงานบริหารของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หรือนักบริหารงานตำแหน่งสายงานต่าง ๆ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 20 คน โดยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ประชากร ได้แก่ สมาชิกสภาเทศบาล, ข้าราชการประจำ และพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้งหมด 57 แห่ง จำนวน 2,718 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์, 2557:เอกสารอัดสำเนา)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สมาชิกสภาเทศบาล, ข้าราชการประจำ และพนักงานเทศบาลขององค์การเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 :727) ได้หน่วยตัวอย่างจำนวน 349 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) จากเทศบาลตำบลทุกแห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูงและได้รับการยอมรับในการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 20 คน โดยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

### 4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเทศบาล ตำบล จำนวน 6 ด้าน ดังนี้

- 4.1.1 ด้านคุณลักษณะของบุคลากร
- 4.1.2 ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร
- 4.1.3 ด้านการจัดบริการสาธารณะ
- 4.1.4 ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี

4.1.5 ด้านการสื่อสารสาธารณะ

4.1.6 ด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วยความสำเร็จ 7 ด้านคือ

4.2.1 ด้านการนำองค์กร

4.2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.2.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.2.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

4.2.6 ด้านการจัดการกระบวนการ

4.2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

5. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2557

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงาน หมายถึง องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร (Personal Attribute) ที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านคุณลักษณะของบุคลากร (Calacter) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย แรงจูง ทัศนคติ ค่านิยม จิตสำนึกและพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ในสังกัดเทศบาลตำบลทุกแห่งในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

1.2 ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Behavior) หมายถึง ปัจจัยสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชนในระดับเทศบาลตำบลตามแผนพัฒนาเทศบาล ซึ่งเป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วย การวางแผนพัฒนาเทศบาลตำบลและการนำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลไปปฏิบัติ ให้ประสบ

ผลสำเร็จได้ผลผลิต (Output) ที่มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ดี สามารถแก้ไขปัญหามาและสนองตอบความต้องการของชุมชนระดับตำบลได้เป็นอย่างดี และชุมชนระดับเทศบาลตำบลมีความพึงพอใจในระดับสูง

1.3 ด้านการจัดบริการสาธารณะ (Service) หมายถึง ปัจจัยสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านกิจกรรมหรือกระบวนการกระทำต่างๆของเทศบาลหรือองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม หรือในการดำเนินการด้านการให้บริการขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นทางสังคม และปัจเจกชนให้ได้รับความสุข และความสะดวกสบายหรือเกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ในอันที่จะได้รับบริการจากรัฐ ให้เรื่องที่ เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเอกชนว่าจะเป็นการจัดให้มีบริการสาธารณะ ในด้านการคุ้มครองความปลอดภัยในจิตใจให้มีสิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ โดยมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถครอบครองเป็นเจ้าของในรูปแบบ และไม่จำเป็นต้องรวมอยู่กับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทั้งยังเกิดจากความเอื้ออาทร มีน้ำใจไมตรี เปี่ยมด้วยความปรารถนาดี ช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความสะดวกรวดเร็ว ให้ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

1.4 ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี(Good Governmance) หมายถึง ปัจจัยสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการปกครองบ้านเมืองโดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1.5 ด้านการสื่อสารสาธารณะ(Public Communication) หมายถึง ปัจจัยสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่เกินกว่าที่ทุกคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างจริงจัง และทั่วถึง ช่องทางของการสื่อสาร(Channel) ยังคงเหมือนกันกับการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่นั้นคืออาศัยการมองเห็นภาพและการได้ยินเสียง (Sight and Sound) และบางครั้งอาจมีสื่อเสริม ( Aids) มาประกอบเป็นเครื่องมือช่วยในการสร้างความเข้าใจ เช่น เครื่องฉายภาพ (Projector) แผ่นภาพ (Flip Charts) การนำเสนอด้วย เพาเวอร์พอยนท์ (PowerPoint Presentation) คลิปภาพหรือเสียง (Video or Audio Clip) การสื่อสารสาธารณะเน้นบทบาทของผู้ส่งสารหลัก ( Key Sender) เป็นสำคัญ โอกาสสำหรับปฏิกิริยาป้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสารมีจำกัด นอกจากนี้ สภาพแวดล้อม (Settings) ของการ สื่อสารสาธารณะมักมีลักษณะเป็นทางการ ซึ่งทำให้กลุ่มผู้ฟัง (Audience) รับรู้ในกิจกรรมทางสาธารณะ เช่น ป้ายโฆษณา วิทยุตามสาย และวิทยุชุมชน เป็นต้น

1.6 ด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล (Environment) หมายถึง ปัจจัยสมรรถนะ การดำเนินงานสภาพของ ขนาด หรือชั้น ตามโครงสร้างพื้นฐานของเทศบาลตำบล ที่ตั้งและ อาณาเขต ลักษณะภูมิประเทศ มีความเหมาะสมที่ให้ผู้ชมชมมีความพึงพอใจสูง สภาพแวดล้อม ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านศาสนา ด้านการสาธารณสุข ด้านเศรษฐกิจ การพาณิชย์ ด้าน การเมืองและการบริหารจัดการสาธารณะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีและ เหมาะสมกับเทศบาลตำบล

2. การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงระบบที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็น ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อประสม ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้เกมและ กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรผู้จัดการ ฝึกอบรมและผู้บริหาร

3. รูปแบบการพัฒนา หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบล โดย การศึกษาด้วยตนเองและองค์กรจัด โครงการเพื่อการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่มีผลต่อ การดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานสนองตอบความต้องการของประชาชนตรงตามเป้าหมาย หรือตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบสารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์
2. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล ตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์
3. ได้รู้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบล ที่ เหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบล ในจังหวัด บุรีรัมย์และเทศบาลตำบลในพื้นที่อื่น