

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
ด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย\*

FACTORS OF ORGANIZATIONAL HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT  
AFFECTING THE MANAGERIAL COMPETENCY OF PRIMARY-LEVEL  
EXECUTIVE OFFICERS IN LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS  
IN THAILAND

ภัทร์ชนกพรณ อนุชาติไชย<sup>1</sup>, อนันต์ ธรรมชาลัย<sup>2</sup>, วีระเดช สมองทวีพร<sup>3</sup>, ปรัชญา ปิยะมโนธรรม<sup>4</sup>  
และ เสนีย์ พวงยามณี<sup>5</sup>

Phaschanokphan Anuchatchai<sup>1</sup>, Anan Thamchalai<sup>2</sup>, Teeradej Sngongtaweeporn<sup>3</sup>, Prachaya Piyamanotham<sup>4</sup>  
and Senee Puangyanee<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>1-5</sup>Faculty of Political Science, North Bangkok University, Thailand

Corresponding Author's Email: phaschanokphan.anuc@northbkk.ac.th

วันที่รับบทความ : 31 มกราคม 2569; วันแก้ไขบทความ 4 กุมภาพันธ์ 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 6 กุมภาพันธ์ 2569

Received 31 January 2026; Revised 4 February 2026; Accepted 6 February 2026

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กร

Citation:



\* ภัทร์ชนกพรณ อนุชาติไชย, อนันต์ ธรรมชาลัย, วีระเดช สมองทวีพร, ปรัชญา ปิยะมโนธรรม และ เสนีย์ พวงยามณี. (2569). ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(1), 955-971.

Phaschanokphan Anuchatchai, Anan Thamchalai, Teeradej Sngongtaweeporn, Prachaya Piyamanotham and Senee Puangyanee. (2026). Factors Of Organizational Human Resource Development Affecting The Managerial Competency Of Primary-Level Executive Officers In Local Administrative Organizations In Thailand. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(1), 955-971.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

ปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) ศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป ซึ่งเป็นตัวแทน อปท. 400 แห่ง ในการตอบแบบสอบถามแบบประเมินค่า และเก็บรวบรวมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถิติที่ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเชิงพหุคูณ

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการศึกษาดูงาน ค่าเฉลี่ยระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสอนงาน ค่าเฉลี่ยระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ค่าเฉลี่ยระดับมาก ส่วนระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการจูงใจ ค่าเฉลี่ยระดับมาก รองลงมาคือ ด้านจิตวิทยาการบริหารที่มงาน ค่าเฉลี่ยระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการแก้ไขปัญหา ค่าเฉลี่ยระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม ได้ร้อยละ 54.2

การพัฒนาสมรรถนะแบบบูรณาการทั้ง 9 ด้าน ช่วยสร้างคนเก่งและคนดี สู่วาระบริหารราชการท้องถิ่น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สมรรถนะด้านการบริหารงาน, ข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### Abstract

This research aims to 1) examine the levels of organizational Human Resource Development (HRD) and managerial competencies among primary-level executive officials in local administrative organizations, and 2) analyze the factors of organizational human resource development that affect the managerial competencies of these officials. Utilizing a quantitative research methodology,

the study collected data through rating-scale questionnaires from a sample of 400 mid-to-senior level executives representing 400 local administrative organizations across Thailand. Data were analyzed using Multiple Regression Analysis (MRA).

The findings are as follows.

1. The overall level of organizational human resource development was found to be at a high level. When considering individual dimensions, study tours received the highest mean score, followed by coaching, while job rotation received the lowest mean score, all of which remained at a high level. Similarly, the overall managerial competencies of primary-level executive officials were at a high level. The dimension with the highest mean was motivation, followed by team management psychology, whereas problem-solving had the lowest mean score, though still within the high level.

2. The Multiple Regression Analysis revealed that organizational human resource development factors collectively accounted for 54.2% of the variance in the managerial competencies of primary-level executive officials in Thai local administrative organizations.

Integrated competency development across all nine dimensions contributes to the cultivation of both talented and ethical personnel within the local civil service system. This enhancement ultimately elevates organizational management efficiency, ensuring a truly citizen-centered approach.

**Keywords:** Human Resource Development, Managerial Competency, Primary-Level Executive Officers, Local Administrative Organizations

## บทนำ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) มุ่งเน้นการวางรากฐานเพื่อนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นกลไกหลักใน

การถ่ายทอดทิศทางนโยบายสู่การปฏิบัติผ่าน 13 หมายเหตุเพื่อพลิกโฉมประเทศ โดยเฉพาะในหมายเหตุที่ 13 ที่มุ่งเน้นการสร้างภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จึงถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะฟันเฟืองเชิงยุทธศาสตร์ที่ใกล้ชิดประชาชนที่สุดตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการตนเองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นความคล่องตัวและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดวิสัยทัศน์ "มีอาชีพ คิดสร้างสรรค์ ก้าวทันยุคดิจิทัล" เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการท้องถิ่นพัฒนาสมรรถนะให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2568)

อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์ปัจจุบันกลับพบข้อจำกัดสำคัญที่ฉุดรั้งประสิทธิภาพการบริหารงานท้องถิ่น โดยเฉพาะประเด็นด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส จากข้อมูลสถิติของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในปี พ.ศ. 2567 พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ถูกร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาการทุจริต และปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 33.25 ของเรื่องร้องเรียนทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567) ปัญหานี้ชี้บ่งถึงวิกฤตความเชี่ยวชาญและจริยธรรมในการบริหารจัดการ ซึ่งมีรากฐานมาจากโครงสร้างการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ที่ยังมีความซ้ำซ้อนและเปิดช่องให้เกิดระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้การเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมเท่าที่ควร ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีสมรรถนะที่ระบุว่า หากบุคคลขาดคุณลักษณะภายใน (Underlying Characteristics) ที่เหมาะสม ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์และการขาดประสิทธิภาพในระดับองค์กร (McClelland, 1973)

ในมิติของทรัพยากรบุคคล พบว่าประเทศไทยมี อปท. รวม 7,843 แห่ง และมีข้าราชการท้องถิ่นกว่า 330,000 คน โดยกลุ่มที่มีบทบาทนำในการเปลี่ยนผ่านนโยบายสู่การปฏิบัติคือ ข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น ซึ่งมีจำนวนประมาณ 25,000 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 7.6 ของบุคลากรทั้งหมด (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2568) จากสภาพปัญหาพบว่านักบริหารกลุ่มนี้เผชิญกับ "ช่องว่างด้านสมรรถนะ" (Competency Gap) อย่างมี

นัยสำคัญ โดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ เช่น การสอนงาน (Coaching) และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ปัญหาเหล่านี้ไม่เพียงแต่ทำให้การตอบสนองความต้องการของประชาชนล่าช้า แต่ยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นที่มีต่อภาครัฐในระดับฐานราก ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ด้วยความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา "ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย" ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้เป็นเพียงการแสวงหาคำตอบทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้าง "คนเก่งและคนดี" ให้แก่ระบบราชการท้องถิ่น ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือการสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริหารงานท้องถิ่นที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ปลอดภัยจากทุจริตประพฤติมิชอบ และมีความเป็นมืออาชีพที่พร้อมจะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้มีความมั่นคงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับสมรรถนะองค์กรซึ่ง (Swanson and Holton, 2009) ได้วางกรอบแนวคิดผ่าน 4 มิติหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการ ฝึกอบรม (Training) ที่เน้นการถ่ายทอดความรู้และทักษะผ่านโครงสร้างกิจกรรมที่ชัดเจน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานปัจจุบันและอนาคตควบคู่ไปกับ เทคนิคการสอนงาน (JIT) ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบตัวต่อตัวในขณะปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์จากโค้ชผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ยังครอบคลุมถึง การศึกษาดูงาน (Study Visits) เพื่อสังเกตการณ์แนวทางปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) จากองค์กรภายนอกอันเป็นแรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรม ผสานกับการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่หลากหลายและสร้างความเข้าใจในภาพรวมเชิงระบบ (Swanson & Holton, 2009) การบูรณาการทั้งสององค์ประกอบนี้จึงมิใช่เพียงการพัฒนาทักษะรายบุคคล แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น เป็นพันธกิจสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจาก 1) การวางแผน ที่ต้องมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ ควบคู่ไปกับ 2) ภาวะผู้นำ ที่เปี่ยมด้วยอิทธิพลทางสังคมในการชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภายใต้บริบทการทำงานที่ต้องอาศัย 3) จิตวิทยาการบริหารทีมงาน เพื่อบูรณาการทักษะอันหลากหลายและ 4) การจูงใจ ทั้งในเชิงอัตลักษณ์และปัจจัยภายนอกให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ ยิ่งไปกว่านั้น กระบวนการ 5) เทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพยังเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้การ 6) มอบหมายและติดตามงาน ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและโปร่งใส ในขณะที่กระบวนการ 7) การควบคุมและตรวจสอบ จะทำหน้าที่เป็นเกราะกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบระเบียบและแผนงานที่วางไว้ เมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ นักบริหารจำเป็นต้องแสดงศักยภาพใน 8) การแก้ไขปัญหา อย่างมีระบบเพื่อลดผลกระทบเชิงลบซึ่งในท้ายที่สุด องค์กรของทักษะทั้งหมดนี้จะหลอมรวมเป็นแรงขับเคลื่อนในการ และ 9) พัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Raven, &

Stephenson, 2001), (Mulder, 2014), (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548), (ธงชัย สันติวงษ์, 2542)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธนีง, 2564) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การวางระบบบริหารองค์ความรู้ การสอนงาน การมอบหมายงาน การทำคำอธิบายลักษณะงาน การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ การจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีม และการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ (สุปราณี ยาเลิศ, 2568) ได้วิจัยเรื่องการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำและการนำ และการควบคุมและติดตามงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนการจัดองค์กรซึ่งยังคงอยู่ในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมบุคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยทัศนคติต่อการทำงานได้คะแนนสูงสุด รองลงมา คือ ความรู้ และการพัฒนาพฤติกรรม ส่วนการพัฒนาทักษะซึ่งแม้จะมีคะแนนน้อยที่สุดในกลุ่ม แต่ยังคงอยู่ในระดับดีและสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้อย่างมีทิศทาง และ (ธนิต ลินสุภสว่าง, 2566) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยการใช้หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนาเป็นหลักการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านกลไกการฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการเสริมสร้าง สมรรถนะด้านการบริหาร 9 มิติของนักบริหารระดับต้น ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การบริหารทีมงาน การจูงใจ และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนทักษะการมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์ประกอบของทักษะเหล่านี้คือปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและยกระดับมาตรฐาน

การให้บริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 7,843 แห่ง โดยมีตัวแทนองค์กร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 ชั้นตำแหน่ง

**กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ตัวแทน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) หน่วยงานละ 1 คน โดยเปิดตารางของ (Krejcie; & Morgan. 1970: 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 369 ตัวอย่าง/แห่ง เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนผู้วิจัยเก็บกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นเป็น 400 ตัวอย่าง โดยจำแนกสัดส่วนตามประเภทของ อปท. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Stage Sampling) จำแนกตามประเภทของ อปท. ดังนี้ 1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เก็บตัวอย่าง 5 แห่ง 2) เทศบาล (ตำบล/เมือง/นคร) ตัวอย่าง 184 แห่ง 3) องค์กรบริหารส่วนตำบล เก็บตัวอย่าง 210 แห่ง และ 4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (กรุงเทพมหานคร/พัทยา) เก็บตัวอย่าง 1 แห่ง จากนั้นทำการสุ่มแบบง่าย (Random Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชั้น โดยมีข้อความแบบประเมินค่าตัวแปรอิสระ 20 ข้อ และ ตัวแปรตามอีก 45 ข้อ รวมทั้งสิ้น 65 ข้อ จากนั้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ หากคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการประเมินค่าความสอดคล้องของข้อความกับข้อมูลที่จะจัดเก็บจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ด้วยวิธีคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC= 0.97) ถือว่าแบบสอบถามที่มีความสอดคล้องระดับดีมาก จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการ (Try-out) จำนวน 30 ชุด มาวิเคราะห์หาค่าเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคอัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.947 ซึ่งเป็นค่าที่มีความน่าเชื่อถือได้ในทางสถิติ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตลงพื้นที่จากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลการวิจัยในภาคสนามต่อไปจนครบถ้วน 400 ตัวอย่าง/ฉบับ

**การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่	ระดับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การฝึกอบรม	4.05	.495	มาก
2	การศึกษาดูงาน	4.18	.516	มาก
3	การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3.61	.738	มาก
4	การสอนงาน	4.11	.652	มาก
รวม		3.95	.391	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = .391 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านการศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .516 รองลงมาได้แก่ ด้านการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .652 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = .738

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่	ระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการวางแผน	4.15	.494	มาก
2	ด้านการจูงใจ	4.23	.580	มาก
3	ด้านการควบคุม/ ตรวจสอบ	4.16	.461	มาก
4	ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร	4.17	.426	มาก
5	ด้านการมอบหมาย/ติดตามงาน	4.16	.543	มาก
6	ด้านจิตวิทยาการบริหารทีมงาน	4.21	.532	มาก
7	ด้านการพัฒนาองค์กร	4.13	.442	มาก
8	ด้านการแก้ไขปัญหา	3.99	.433	มาก
9	ด้านภาวะผู้นำ	4.12	.709	มาก
	รวม	4.05	.357	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .357 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .580 รองลงมาได้แก่ ด้านจิตวิทยาการบริหารทีมงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .532 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยระดับมาก  $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .433

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร	Unstandardized		Standardized	t	P- value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std.Err	Beta				
ค่าคงที่	1.732	.128		13.533**	.000		
1. การฝึกอบรม	.298	.027	.414	11.255**	.000	.851	1.175
2. การศึกษา งาน	-.075	.030	-.109	-2.547*	.011	.632	1.581
3. การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	.100	.022	.207	4.548**	.000	.553	1.809
4. การสอนงาน	.256	.028	.472	9.089**	.000	.427	2.341
Adjusted R <sup>2</sup> = .541, R <sup>2</sup> = .546, R = .739, F = 118.769, SEE = .24211, p-value .05							

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวมได้ร้อยละ 54.2 (Adjusted R<sup>2</sup> = .542) โดยมีปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้านการฝึกอบรม ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ ด้านการสอนงาน ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการศึกษาดูงาน ส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม พบว่า ด้านการสอนงาน มีน้ำหนักมากที่สุด (Beta = .472)

รองลงมาด้านการฝึกอบรม (Beta = .414) และน้อยที่สุดด้านการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Beta = .207) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (เจริญ ภูสุวรรณ; และกมลวรรณ วรรณธัญ, 2564) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การวางระบบบริหารองค์ความรู้ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสร้างคำอธิบายลักษณะงาน การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ การจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีม และการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ ส่วนระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการจูงใจ ด้านจิตวิทยาการบริหารทีมงาน ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ด้านการควบคุม/ตรวจสอบ ด้านการมอบหมาย/ติดตามงาน ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุปราณี ยาเลิศ, 2568) ได้วิจัยเรื่องการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำและการนำ และการควบคุมและติดตามงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนการจัดองค์กร ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมบุคลิกภาพซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยทัศนคติต่อการทำงานได้คะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ความรู้ และการพัฒนา

พฤติกรรม ส่วนการพัฒนาทักษะซึ่งแม้จะมีคะแนนน้อยที่สุดในกลุ่ม แต่ยังอยู่ในระดับดีและสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้อย่างมีทิศทาง

2. ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม โดยปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้านการฝึกอบรม ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ ด้านการสอนงาน ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนิต สิ้นศุภสว่าง, 2566) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยการใช้หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นหลักการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ (Nadler, & Wiggs, 1989) พบว่า กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผ่าน 3 ขอบเขตหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานปัจจุบัน การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมต่อบทบาทหน้าที่ในอนาคต และการพัฒนา เพื่อตั้งศักยภาพที่ซ่อนเร้นและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย (ที่มา: ภัทร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย, 2569)

โมเดลสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามภาพที่ปรากฏ แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ 9 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนท้องถิ่นเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนอย่างยั่งยืน โดยเริ่มต้นจากการมี 1) ภาวะผู้นำ ที่ข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นต้องยกระดับการพัฒนาทักษะในด้านนี้ เนื่องจากต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชน ผ่านผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การวางแผน เชิงกลยุทธ์ที่เฉียบคมเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ควบคู่ไปกับความสามารถด้าน 3) การจูงใจ และการใช้ 4) จิตวิทยาการบริหารทีมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยพลังและเสริมสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติด้านกระบวนการบริหารจัดการต้องอาศัย 5) การมอบหมาย/ติดตามงาน ที่ชัดเจนและการระบบ 6) การควบคุม/ตรวจสอบ ที่โปร่งใส เพื่อรักษามาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ของงานให้

เป็นไปตามความต้องการของประชาชน ขณะเดียวกันต้องบูรณาการ 7) เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อยกระดับความรวดเร็วในการบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล และมุ่งเน้น 8) การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ 9) การแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจคลี่คลายอุปสรรคและวิกฤตการณ์ในพื้นที่ การพัฒนาสมรรถนะทั้ง 9 ด้านแบบบูรณาการ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้าง "คนเก่งและคนดี" สู่ระบบราชการท้องถิ่น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และปลอดจากการทุจริตประพฤตมิชอบอย่างแท้จริง

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทั้งระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผลการวิเคราะห์พหุคุณยืนยันว่า การสอนงาน การฝึกอบรม และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นตัวแปรเชิงเหตุที่ร่วมพยากรณ์ความแปรปรวนของสมรรถนะการบริหารได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติร้อยละ 54.2 โดยเฉพาะ “การสอนงาน” มีน้ำหนักอิทธิพลสูงสุดในการขับเคลื่อนขีดความสามารถเชิงประจักษ์ ผลลัพธ์นี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการบูรณาการกลไกการพัฒนาศักยภาพเพื่อปิดช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap) และยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่มาตรฐานมืออาชีพที่ยึดโยงกับธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน ส่วนในประเด็นเรื่อง ข้อเสนอแนะในการวิจัย ประกอบด้วย 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ได้แก่ 1.1 การยกระดับระบบการสอนงาน (Coaching System) อย่างเป็นทางการ เนื่องจากผลวิจัยพบว่าการสอนงานมีอิทธิพลต่อสมรรถนะสูงสุด (Beta = .472) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และแนวทางการสอนงานที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูงสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ 1.2 ปรับปรุงรูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ส่งผลต่อสมรรถนะแต่กลับมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการพัฒนา อปท. จึงควรออกแบบเส้นทางอาชีพที่มีการหมุนเวียนงานตามความเหมาะสมของสายงานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลายโดยไม่กระทบต่อความต่อเนื่องของงาน 1.3 มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ ผลวิจัยระบุว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด หน่วยงานจึงควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจในภาวะวิกฤต เพื่อปิดช่องว่างด้านความสามารถในการจัดการปัญหาจริงในท้องถิ่น และประเด็นเรื่อง 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ 2.1 การศึกษา

เชิงคุณภาพต่อปัจจัยการศึกษาดูงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบความย้อนแย้งว่าการศึกษาดูงาน ส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามกับสมรรถนะจึงควรมีการวิจัยเชิงลึกเพื่อหาสาเหตุว่ากระบวนการศึกษาดูงานในปัจจุบันมีอุปสรรคหรือความไม่สอดคล้องกับหน้างานจริงอย่างไร 2.2 การขยายขอบเขตปัจจัยพยากรณ์ เนื่องจากปัจจัยในงานวิจัยนี้อธิบายสมรรถนะได้ร้อยละ 54.2 ยังมีตัวแปรอีกกว่าร้อยละ 45.8 ที่ยังไม่ได้ถูกศึกษา การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 2.3 การศึกษาเชิงเปรียบเทียบตามบริบทของพื้นที่ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง อปท. ขนาดต่าง ๆ (เช่น อบจ.เทศบาล อบต. ก.ท.ม. และ เมืองพัทยา) เนื่องจากโครงสร้างการบริหารและทรัพยากรที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อระดับการพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะที่ต้องการต่างกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2568). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรณธนัง. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 9(3), 103-117.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิต สิ้นศุกสว่าง. (2566). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ, 1(2), 25-32.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.อีฟวิ้ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567). รายงานสถานการณ์การทุจริตและข้อมูลระบบตรวจรับค่ากล่าวหา (PESCA). สำนักงานป.ป.ช.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570). สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สุปราณี ยาเลิศ. (2568). การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร. วารสารสหวิทยาการรัฐศาสตร์, 3(1), 49–60.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice Based Learning*. (107-137).
- Raven, J. & Stephenson, J. (Eds.). (2001). *Competence in the Learning Society*. New York: Peter Lang.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. III. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. Retrieved: October 23, 2025, from <https://lsms.ac/wp-content/uploads/2023/02/18.pdf>.