



สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์



ศรัณณ์พัชร ไม้พุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี และปฏิบัติงานที่ทำท่ายความสามารถได้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา สามารถเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน เปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน และด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

TITLE : The operational performance of municipal personnel Kalasin Muang Kalasin District, Kalasin Province.

AUTHOR : Saranpat Phaipoon **DEGREE :** M.P.A. (Public Administration)

ADVISORS : Asst. Prof. Dr. Witaya Charoensiri Major Advisor
Assoc. Prof. Dr. Yupaporn Yupas Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016

ABSTRACT

The purpose of this research on Kalasin municipal staff's capacity performance was to study, compare by; gender, education background and job position, then set the suggestion and developing guild line. I collected data from 207 samples which were municipal officers, permanent employees, long-term employees and short-term employees. The collecting data methods were stratified sampling and simple random sampling. The collecting data tool was questionnaire with reliability 0.95, then analyzed data by computer program such as percentage, average and standard deviation. For hypothesis testing, I used t-test (Independent Sample t-test) and F-test (One-way ANOVA), at 0.05 level of significant

The research result is

1. The capacity performance level of Kalasin municipal staffs respectively: Integrity, Teamwork, Excellent service, Achievement, understanding organization and work system.

2. The result of comparing of Kalasin municipal staffs by Gender, Education background, and Job position: The significant level was 0.05 different.

3. Suggestion and guild line for developing Kalasin municipal staff's capacity performance as the following:

3.1 Achievement: The staffs should be able to work over the simple standard, complete difficult task and also take the challenge job.

3.2 Integrity: The staffs should devote more time to work successfully for organization.

3.3 Understanding organization and work system: The staffs should acquire more knowledge such as getting higher education, training, and seminar.

3.4 Excellent service: The staffs should indicate specific service time, be able to give service during lunchtime, and travel to each neighbors for giving services.

3.5 Teamwork: The staffs should work well together and help each other to resolve conflict in their team.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โปธิ์สิงห์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.เนติพัฒน์ รุ้ยอินขง ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยา เจริญศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ยุภาพร ยุภาส ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น หลักการวิจัย รวมทั้งคณาจารย์หลักสูตร สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองซ้าย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเอกสารงานบัณฑิต

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง ต่าง ๆ และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ขอขอบพระคุณเพื่อนพ้องพี่น้องชาวท้องถิ่น ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งปียมิตร ทุกท่านที่ได้กรุณาช่วยเหลือ และให้ข้อมูล เป็นอย่างดี ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ เป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ชีวิตลูกคนนี้ ให้ปัญญา ให้ การศึกษา ให้ความรักความอบอุ่น ให้กำลังใจและช่วยสนับสนุน แก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ พี่ ๆ ร.ป.ม. ทุกท่านและญาติพี่น้องทุกคนที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดมาประ โยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุพการี ครู- อาจารย์ และ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ชีวิต ให้สติปัญญา ให้ความรัก ความหวัง กำลังใจ ในการทำงาน และ การดำรงชีวิต ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประศาสน์การศึกษาแก่ผู้วิจัย

ศรัณน์พัชร ไม้พูล

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	8
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์	30
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	48
แนวความคิดเกี่ยวกับเทศบาล	52
บริบทของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
กรอบแนวคิดในการวิจัย	91
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	95

หัวเรื่อง	หน้า
วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ	95
การเก็บรวบรวมข้อมูล	96
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	97
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	98
บทที่ 4 ผลการวิจัย	101
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ	127
สรุปผล	127
อภิปรายผล	131
ข้อเสนอแนะ	138
บรรณานุกรม	139
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	153
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	160
ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	163
ภาคผนวก ง การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) หนังสือขอความอนุเคราะห์	166
ประวัติผู้วิจัย	173

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	อำนาจหน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ	58
2	อำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ	59
3	อัตรากำลังพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง	71
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ	94
5	จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	102
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน	104
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	105
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม.....	106
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	107
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ	108
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม	109
12	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ	110
13	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา	111
14	ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD)	112
15	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง	113

ตารางที่	หน้า
16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธี แอลเอสดี (LSD).....	114
17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด	115
18 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์	116



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ภาพแสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ	32
2	ทฤษฎี 3 วงกลม . ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	33
3	โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล	56
4	โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	68
5	การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์.....	69
6	โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	70
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	91
8	รูปแบบการพัฒนา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	119
9	รูปแบบการพัฒนา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	120
10	รูปแบบการพัฒนา ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	121
11	รูปแบบการพัฒนา ด้านการบริการเป็นเลิศ	123
12	รูปแบบการพัฒนา ด้านการทำงานเป็นทีม	124
13	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์	120

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรกันอย่างกว้างขวาง หากพิจารณาความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากการมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) ขององค์กร หากองค์กรไม่มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นแบบแผน และการคัดสรรบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ (Strategic) หรือหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency Development) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) นอกจากนี้กลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในการคัดสรรบุคลากรแล้วยังสามารถนำมาใช้ในการปรับขึ้นเงินค่าตอบแทนของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หรือแม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเห็นว่าทั้งหมดล้วนแล้วเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น

การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่จะต้องมีเครื่องมือที่สามารถแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การบริหารคน ให้เป็นไปอย่างมีทิศทางและมีความต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินศักยภาพ การวางแผนอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด โดยยึดหลักสมรรถนะที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานในมาตรฐานระดับสูง (Height Performance) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2548 : 11)

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ทั้งนี้เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้ทำงานหรือผลิตผลงานที่

องค์การต้องการได้ และจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกันสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการระบบบริหารงานบุคคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 16) การปฏิรูประบบราชการ ได้ก่อตัว และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐทั้งในเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสมรรถนะการแข่งขันองค์กรภาครัฐ เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น (จักรินทร์ กันวิสา. 2547 : 2) ในปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานที่ได้นำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (กต.) กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และ การทำงานเป็นทีม (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2558 : 7)

เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกิดขึ้นภายในชุมชนตามประกาศพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของประชาชน และมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือสามารถบริหารงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับตำบลให้คล่องตัว รวมทั้งได้มีทรัพยากรในการบริหารไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือบุคลากรเป็นของตนเอง เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง (ชนิด สุวรรณเมนะ. 2548 : 203 -213) จะเห็นว่าเทศบาลมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารบุคคลอย่างมีอิสระเพื่อสามารถแก้ปัญหาและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ อย่างไรก็ตามขณะที่สภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไป

จากการวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ด้านร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด (ธีรพจน์ ภูริโสภณ. 2549 : 44-45) จะเห็นได้ว่าปัญหาดังกล่าวมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามนโยบายของรัฐและความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งบุคลากรขององค์กรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่ดี

ปัจจุบันบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามความต้องการและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรขาดสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ ขาดความรู้ความชำนาญ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเท่าที่ควร จากการศึกษพบว่า ระบบราชการไทยประสบปัญหาใหญ่ 3 ประการ กล่าวคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ปัญหาของการดำเนินเนื้องานของหน่วยงาน และปัญหาในด้านของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างคุณธรรมและความสามารถให้กับข้าราชการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้ยัง พบว่า ข้าราชการบางส่วนยังไม่มีความสามารถในการผลักดันประเทศไปสู่การพัฒนาประเทศได้ กล่าวคือ ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมในการทำงานที่เฉื่อยชา ละเลย และเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง (สำนักงาน ก.พ.ร. 2547) จากปัญหาการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ยังพบข้อบกพร่องในการทำงานซึ่งอยู่ในระดับการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้ (รายงานผลการประเมินตรวจมาตรฐานปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2557) ซึ่งเหตุดังกล่าว มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก ซึ่งเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องมีการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลักและสามารถที่จะ

ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด การที่เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น จึงต้องจัดปัญหาเหล่านี้ให้หมดไป ซึ่งปัญหาด้านบุคลากรเป็นปัญหาหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับผู้วิจัยในฐานะพนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมสมรรถนะหลักให้กับเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่สังกัด
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

สมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่สังกัด ต่างต่างก็มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาในเขตพื้นที่ในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 428 ข คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยวิธีการหากลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนของประชากร ตามสูตรของ Taro Yamane. (1973 : 727) จำนวน 207 คน

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ คุณลักษณะ

4.1.1 เพศ

4.1.2 วุฒิการศึกษา

4.1.3 ประเภทตำแหน่ง

4.1.4 ส่วนงานที่สังกัด

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ในด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2558 : 7) ประกอบด้วย

4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

4.2.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

4.2.4 การบริการเป็นเลิศ

4.2.5 การทำงานเป็นทีม

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในช่วง เดือน สิงหาคม 2558 ถึง เดือน มกราคม 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุคลากรเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ผู้ปฏิบัติงาน และได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง จากเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยไม่รวมถึงพนักงานครูเทศบาล ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

2. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

3. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เป็นสมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่ง จำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาล ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

3.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักการรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน ความชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.4 การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

4. เทศบาล หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ในที่นี้หมายถึง เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะ ระดับของสมรรถนะ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และสามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปนำเสนอต่อหน่วยงานเกี่ยวข้องในการพัฒนา บริหารจัดการ ปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับเทศบาล
5. บริบทของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

องค์กรทั้งในและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์การสมรรถนะ ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์การ ในการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้นิยามหรือให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 1127-1128) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถ. สมรรถ (สะมัด สะมัดละ- สะหมัดละ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ. ป. สมตถ) สมรรถภาพ (สะมัดละ-, สะหมัดละ-) น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้แก่เครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2546) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงาน

นั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เจษฎา ประกอบทรัพย์และวลัยลักษณ์ เศรษฐฤทธิ์ (2547 : 46) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลด้วย และได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ว่า แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 12) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ โดยสถานการณ์หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4-7) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 22-23) ให้ความเห็นว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่

ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปดังนี้

ธำรงค์ดี คงสาสวัสดิ์ (2549 : 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

1.2 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

1.2.1 ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

1.2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

แมคเคลแลนด์ ได้อ้างถึง คำจำกัดความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถ ผลักดันให้เป็นปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติ งานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัชมิขรรณโชติ. 2546 : 3)

Ganesh Shermon ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ในหนังสือของเขา ชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 16) คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น Shermon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ Competency ในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลความสำเร็จของงาน และ เขาได้แสดงแนวคิดดังปรากฏในแผนภาพที่ 1 (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 16)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

2. ความหมายของสมรรถนะหลัก

มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ไว้ดังนี้ ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

ธีรศักดิ์ คงสาส์ดี (2549 : 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอด รอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อ้างถึงใน ราชันวิกรม วนิชย์ถนอม (2549 : เว็บบไซต์) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 17 - 19) ได้อ้างถึง การจำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่

นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะมีผู้เสนอไว้หลายคนดังนี้
 รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 8 องค์ประกอบดังนี้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ และสมรรถนะด้านการพยาบาล และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผล การดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการรวมทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะ ไปสู่การปฏิบัติ การประสานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัยการเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ตอรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูดฟังและนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง

หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับ คณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการ บริหารหลักสูตรและรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้ง ในชั้นเรียนและในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและ วิชาชีพ การเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ การกระตุ้นและชี้แนะให้มีการ กำหนดทิศทางแผนการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถใน การจัดสรรทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกจัด สภาพแวดล้อมให้การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการ สร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็น พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาและการ เสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุข และความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริการ และองค์การ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการพยาบาลแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนด สมรรถนะหลัก ให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะ ปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549 : 140-148) ได้จำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหา

ความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ (2549 : 11 – 13) ได้ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แนวคิดโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ร่วมกับแนวคิดของ Benner (Novice to Expert) สำนักการพยาบาลได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การสำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 10 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติ ถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์การและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้

เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์การและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้น มากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

7. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactive ness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

8. การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักทฤษฎี โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

9. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

10. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น(กถ.) (2558 : 1-7) ได้ ออกประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้ กำหนดสมรรถนะ ของการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภารัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

Spencer and Spencer (1993 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จ
2. การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ
3. ความเข้าใจบุคคล
4. ผลกระทบและอิทธิพล
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความคิดเชิงมนทัศน์

7. ความเชื่อมั่นในตนเอง

8. ความร่วมมือประสานงาน

Hellrigel, Jackson and Slocum (2001 : 14-24) ได้สรุปสมรรถนะของ
ผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง
ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมี
ประสิทธิภาพกล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ใน
สิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดย
อาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through Other People) “การสื่อสาร” หรือ
Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่นๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้
เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทำงานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้อง
สื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to do) และ “ทำอย่างไร” (How to do
it) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การ
สื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึงการ
แสดงออกถึง “พฤติกรรม” (Behavioral Indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และ
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูล
ต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือ การเขียนได้
ชัดเจนตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง
“พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจาก
ผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึง
ความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มี
ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อย
ตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาดและเป็นธรรม เมื่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and
Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือ

กิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” คนทั่วไปมักคิดถึง ความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา

(Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหาร โครงการ (Planning and Organizing Projects)

หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่

ทราบกันดีว่า ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึง

จำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือ หัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์การ (Understanding the Organization)

หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์การ

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การ

จัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์การ การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์การ

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (Global Awareness

Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural

Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์การ รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural

Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การ และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency)

ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมามีล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดัน

เหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษ หรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” “งานนั้น ๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct)

ประกอบด้วยพฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับเคลื่อนส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience)

พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues)

สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียน จากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว

Delmont (2002 : Web Site) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย

1. หน้าที่หลักของหน่วยวิชา
2. บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง
3. สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่
 - 3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ
 - 3.2 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการรายละเอียดดังนี้

3.3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
- 2) ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว
- 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
- 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
- 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
- 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล เชื่อตรงไว้วางใจได้ มี

คุณธรรมจริยธรรม

- 8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

3.3.2 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่
- 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ
- 3) การนำกลุ่ม ทีม กรรมการหรือ โครงการหรือดำเนินการ

ชุมชน

และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น

- 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง
- และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประชุม

3.3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 1) การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการ
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผล
- 3) การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม
- 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษาาระเบียบบปฏิบัติต่าง ๆ
- 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
- 6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

จัดลำดับความสำคัญของงาน

ขององค์การ

McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 15) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวมทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อมาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงาบริหารบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน จะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของ Competency มี 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. มโนทัศน์ของตน (Self-Concept) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Trait) บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

การกำหนดสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ กำหนดได้หลายวิธี อาจเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของงานที่จะทำ จำแนกออกเป็นบทบาทต่าง ๆ จากบทบาทจะจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ แล้วสร้างเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงเป็นทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน และเป็นคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น โดยหน้าที่ตามกฎหมายตามตำแหน่งเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นลักษณะของพฤติกรรม เช่น เมื่อก้าวถึงสมรรถนะในการแสวงหาข้อมูล จะระบุถึงพฤติกรรมที่เป็นสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แก่การตั้งคำถาม การมีบุคลิกภาพแบบค้นหาให้ถึงความลึกของปัญหานั้น การสัมผัสกับบุคคลอื่นการทำวิจัย การสร้างระบบของตนเองในการใช้ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งในการวิจัย สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะหลัก ของ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วน

ท้องถิ่น (กถ.) (2558 : 1-7) ในประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดสมรรถนะ ของการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก จึงสรุปสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกิน มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติ ปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางใน วิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรง รักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจ หลักการรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน ความชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วย การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการใน การให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่ง ในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้า ทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

6.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมี กระบวนการ ดังนี้ (Davies and Ellison. 1997 : 54-67)

6.1.1 การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนาหรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้อการพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

6.1.2 การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติการย่อยแล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่และสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้นผู้บริหารสายสนับสนุนจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 4 ข้อ คือ

- 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร
- 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง
- 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือ

มีประสิทธิภาพ

6.1.3 การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

6.1.4 การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

6.2 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อทำให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ การประเมินสมรรถนะคือการประเมินพฤติกรรม ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การประเมิน

สมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ขึ้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 45-46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (อัจฉรา สุทธิพรณีวัฒน์. 2545 : 27)

6.2.1 การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น

6.2.2 การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

6.2.3 การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดการให้กรจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน

6.2.4 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกตการจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมินแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมิน ไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม เสมือนการเก็บข้อมูลวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์อะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด

7. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมด

ด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 : 1) ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะ ช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมาย อย่างไร

7.1 การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถ ทำได้ 4 แนว ทางดังนี้ (ณรงวิทย์ แสนทอง, 2547 : 77 – 80)

7.1.1 การใช้คุณลักษณะของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้คุณ ุณลักษณะของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด

7.1.2 การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้าน บวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

7.1.3 การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

7.1.4 การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเองผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และ ผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) การประเมิน Competency ในแต่ละแบบจะมีข้อดีข้อจำกัด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากร มนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิริระ หงส์ลดาธรมภ์ (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการจ้าง งาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

สุนันท์ เลานันท์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้เพื่อมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการ ฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับ

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนากระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคคล โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นกำไร ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and Motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้น จะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่งในหลายองค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2550 : 1)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550 : 32) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่สามารถผูกใจพนักงานให้มีความรักต่อองค์กรได้นั้น มีปัจจัยหลัก (Key Factors) ที่องค์กรควรพิจารณาอยู่ 3 ปัจจัย คือ

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2.2 การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กรคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

2.3 การสนองตอบความต้องการ (Serve need) เช่นการจัดสวัสดิการต่างๆที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้มีความสุข มีสุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

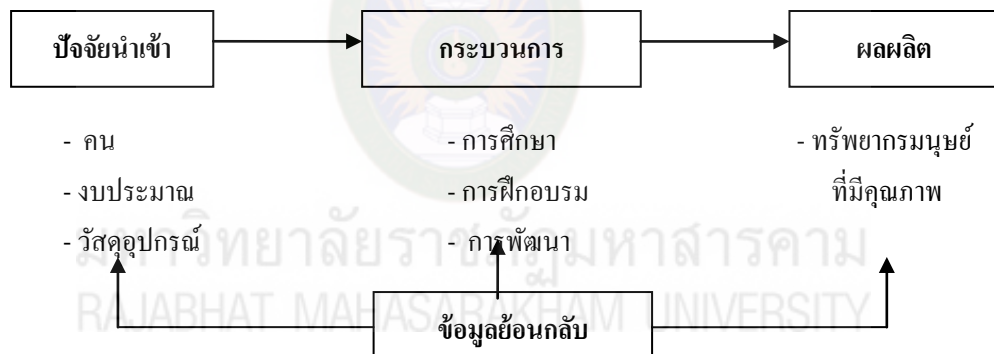
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ยูภาพร ยูภาส (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการพัฒนา

3.2 กระบวนการปรับเปลี่ยน (Process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

3.3 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 1 ภาพแสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ
ที่มา : ยูภาพร ยูภาส (2554 : 145)

ทฤษฎี 3 วงกลม (จีระ หงส์ลดารมภ์ : (ม.ป.ป.)) เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

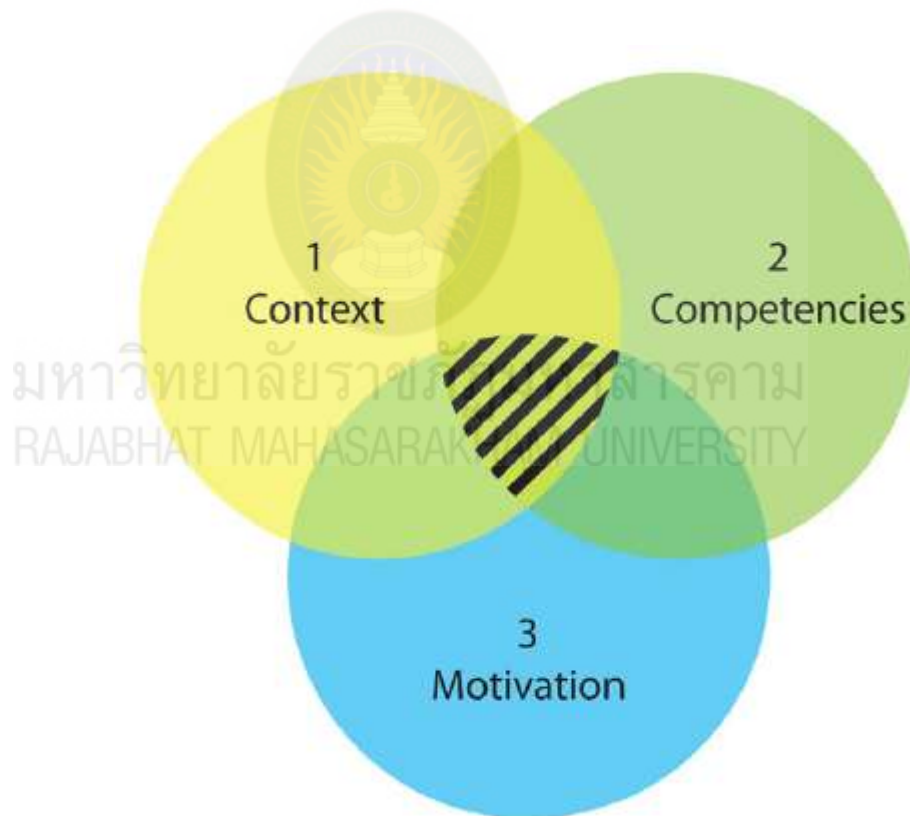
ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 1 พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบทภายนอก

และภายใน ภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน หรือ Process วิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ

วงกลมที่ 2 พิจารณา Skills and Competencies เน้นการพิจารณาทักษะ และ ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 พิจารณา เรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎี 3 วงกลม . ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

<http://www.chiraacademy.com/concept.html>, 24 กันยายน 2554

ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. Happiness คือ การสร้างความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อส่วนรวม
2. Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
3. Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. Sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งเราจะมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

4. สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(จิระ หงส์ลดารมภ์ : (ม.ป.ป.)) สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆของยุคปัจจุบัน
2. การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ซึ่งสาเหตุทั้ง 2 ประการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ

อธิบายได้ ดังนี้ คือ

- 2.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆของยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆดังนี้
 - 2.1.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ
 - 2.1.2 การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้นๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกัน ไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลง ก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั่วโลก
 - 2.1.3 การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆตามมาด้วย
 - 2.1.4 การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (planned change) หรือ เป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆมากกว่าสมัยก่อน
 - 2.1.5 ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็ว และมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่าๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน
 - 2.1.6 การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ

2.2.1 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

2.2.2 มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต

2.2.3 เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไรสูงสุด (Mmaximize Profit)

- 1) การแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด
- 2) มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization)
- 3) มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานใน

ภาคอุตสาหกรรม

- 4) มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

2.3 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง

2.4 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นาย แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้การพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

Hess. (1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์การ

R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. (1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์การก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

5.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

5.2.1 สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

5.2.2 องค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

5.2.3 บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้นึก ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

5.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

5.3.2 ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา ยิ่งขึ้น

5.3.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

5.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.4.1 การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)

5.4.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

5.4.3 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

5.4.4 การปฐมนิเทศบรรจุนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or Orientation and Appraisal Process)

5.4.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)

5.4.6 กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relation)

5.4.7 การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

5.4.8 การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Designs)

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กร และเป็นสิ่งที่บ่งบอก ลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์กร องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์กรและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

5.5 กระบวนการวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

5.5.1 การออกแบบงาน (Job Designs)

1) การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work Simplification) เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่ายๆ

2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่ายๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

3) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างานๆหนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่ายๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงาน อย่างเดียวมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

4) การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

5.6 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

5.6.1 การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

5.6.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Development) ในการศึกษา งาน จะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

5.6.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect Job Analysis Information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคณงานและการสังเกต

5.7 ขั้นตอน ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งทำงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้น นี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

5.8 คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

5.8.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job Identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์กร

5.8.2 สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (duties) ที่ต้องทำของงานนั้นๆที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่นๆ

5.8.3 หน้าที่งาน (Job Duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

5.9 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62) ให้ความหมายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่า ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The Right People the Right Place, at the Right Time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่า จะได้จากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดคน โยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

5.10 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 :139) ได้ให้เหตุผลที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ ดังนี้

- 5.10.1 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในอนาคต
- 5.10.2 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่ เปลี่ยนแปลง
- 5.10.3 ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้าน บุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

5.11 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 49) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน ดังนี้

- 5.11.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ช่วยให้อิทธิกรรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมี ความสอดคล้องกัน
- 5.11.2 ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมี ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
- 5.11.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.11.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของ แผนหรือฝ่ายต่าง ๆ
- 5.11.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานใน หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

5.11.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

5.12 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 14) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.12.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่างๆเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

5.12.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน(Current Human Resource Situation)

5.12.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

5.12.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementtion Programes)

5.12.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

5.13 การสรรหา (Recruitment)

ยูภาพร ยูภาส (2550 : 90) กล่าวโดยสรุปว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

5.13.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

5.13.2 ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ(Specific Requests of Managers)

5.13.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่(Job Opening Identified)

5.13.4 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information)

5.13.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและถี่ถ้วนมากขึ้น

5.13.6 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน(Job Requirement)

5.13.7 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

5.13.8 ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร(Satisfactory Pool of Recruits)

5.14 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

ปราณี ยาหอม (2548 : 92-95) ได้พิจารณาข้อกำหนดในการสรรหา ดังนี้

5.14.1 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

- 1) นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ
 - นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่
 - นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote From Outside Policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน
 - นโยบายค่าตอบแทน (Compensation Policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร
 - นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment Status Policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part- Time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว
 - นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International Hiring Policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง
- 2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมต่างๆไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควร ได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- ดัชนีชี้เส้นทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของ สภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

- การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการค้าเงินการจริงและที่ คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่ นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

- การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้า หนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำ หน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานใน บริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้ สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือก ที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมี ประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทาง ประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification) นับว่าเป็นสิ่ง สำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดี เพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

5.15 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 132) วิธีการสรรหาทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

5.15.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)

5.15.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)

5.15.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)

5.15.4 การโฆษณา (Advertising)

5.15.5 กรมแรงงาน (Department of Labour)

5.15.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)

5.15.7 สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

5.16 การคัดเลือก(Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

5.16.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

5.16.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plans)

5.16.3 การสรรหา (Recruitment)

5.17 กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application)

การคัดเลือกเป็น โอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment Tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

5.17.1 แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

2) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว(Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

- 5.17.2 แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้
- 1) แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ
 - 2) แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน
 - 3) การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง
- 5.17.3 แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น
- 1) แบบอัตนัย (Subjective Test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
 - 2) แบบปรนัย (Objective Test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
- 5.17.4 แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ
- 1) แบบใช้ความเร็ว (Speed Test) ต้องการดูความไว
 - 2) แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิง
- วิเคราะห์
- 5.17.5 แบ่งตามประโยชน์
- 1) เพื่อการวินิจฉัย
 - 2) เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection Interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท**
1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์
 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or Directive Interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์
 3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
 4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-Solving Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ
 5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์
- กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ
1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน

2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of Rapport) จะทำให้สัมพันธ์ภาพ ระหว่างผู้ สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information Exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศใน การสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์ อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้อง บันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างอิงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจ สุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาลูกหลานหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัย อันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความ เหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามี ความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตาม ผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

5.18 การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2546 : 217) คือระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ

ทั้งนี้เพื่อบำบัดการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

5.19 ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

5.19.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

5.19.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร

5.19.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5.19.4 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน ช่วยในการพิจารณา เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

5.19.5 เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

5.19.6 ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

5.20 การฝึกอบรม (Training)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 236) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5.21 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้

5.21.1 เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถจะงานได้ดีขึ้น

5.21.2 ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน

5.21.3 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น

5.21.4 ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน

5.21.5 กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน

5.21.6 ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิดจากการกระทำผิดวินัย

5.22 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

5.22.1 ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- 1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
- 2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆในองค์กร
- 3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
- 4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่
ในองค์กร
- 5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่มีกฎปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและสำคัญมากเนื่องจากการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของการปฏิบัติงาน

ดิพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 45) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะ มีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็น หน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของ คนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 9) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทางงานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับคน

สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจากัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

Getzels and Guba. (1957 : 176) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกัน ในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้นๆ รับผิดชอบปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตามมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้น ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง 1) วัฒนธรรม ประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง 2) ลักษณะขององค์กรที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง 3) ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

David and Ballachey. (1962 : 338) ให้ความเห็นว่าความเห็นของบุคคลอื่นที่กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งมิได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพียงอย่างเดียว แต่มีอิทธิพลต่อความต้องการและความมุ่งหมาย ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนา ปรัชญาส่วนบุคคลของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ด้วย ดังนั้นการกระทำใดๆ ของผู้ดำรงตำแหน่งใดก็ตามมักจะเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากความนึกคิดของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นที่รู้สึกว่าคุณอื่นเขาต้องการให้ตนกระทำอะไร อย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

Barnard. (1966 : 82) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะมีขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริงตามหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้

Bloom et al. (1968 อ้างถึงใน รัตติยา โตศรีพลับ 2548: 8) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก เป็นความสามารถโดยการนำความรู้ ความเข้าใจ ที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์จริงและในชีวิตประจำวันอย่างถูกต้องเหมาะสม

Good. (1973 : 82) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ว่า “การปฏิบัติงาน” (Performance) หมายถึง การทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลสำเร็จอย่างดีที่สุด

สรุป จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การปฏิบัติงานหมายถึง การที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทางร่างกาย จิตใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือจากหน่วยงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานบุคคล

การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้ คือ

2.1 คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มลักษณะ ดังนี้

2.1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะเกี่ยวกับ อายุ เพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

2.1.2 Competency Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาอบรมและจากการสั่งสมประสบการณ์ เป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบโดยตรงต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.1.3 Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยาอันได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2.2 ระดับความพยายามในการทำงาน (Work effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ รวมทั้งสิ่งจูงใจ จุดประสงค์ ทักษะคิดและค่านิยม เพราะคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้มีแรงจูงใจใน การทำงานต่ำ

2.3 แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizational support) ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ความใจกว้างของผู้บริหาร และวิธีในการมอบหมายงานซึ่งจะมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

Schmerhom.และคณะ (1982) เสนอว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจคือตัวกำหนดการปฏิบัติงานและแบ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลออกเป็น 3 กลุ่มลักษณะ คือ

1. ลักษณะประชากร (Demographic Characteristic) เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับอายุเพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

2. ลักษณะศักยภาพ (Competency Characteristic) เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาอบรมและจากการสั่งสมประสบการณ์เป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบโดยตรงต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristic) เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยาได้แก่ เจตคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

วรจิตร หนองแก (2540 : 20) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ (Situation Factors) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริการจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อปัจจัย

นี้

1.2 อุปกรณ์และวัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. การรับรู้ทางด้านบทบาท (Role Perception) หมายถึง แนวทางที่บุคคลให้ความหมายของเขาประเภทของกำลังความพยายามที่เขาเชื่อว่ามีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถและทักษะ (Ability and Skills) โดยมีความสามารถเป็นลักษณะของบุคคลและทักษะ หมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง ความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับทักษะบุคคลที่มีความสามารถเบื้องต้นเฉพาะอย่างจะเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องกันได้ดีกว่ากระบวนการจูงใจ (The Motivation Process) การจูงใจอาจนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งการทำงานของมนุษย์ (Job Performance) ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญสองประการคือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability) ซึ่งแรงจูงใจ และความสามารถเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล ความต้องการเป็นผลของสภาพทางกาย (Physical Condition) ส่วนความสามารถของมนุษย์เป็นผลมาจากสิ่ง 3 ประการ คือ ความสามารถด้านสติปัญญา ประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม การทำงานของบุคคลอยู่ภายใต้อิทธิพลหลายประการด้วยกันแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำงานไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามคนเราไม่สามารถทำงานได้เหนือความสามารถของตน

3. วิธีวัดการปฏิบัติงานของบุคคล

ด้วยผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นผลที่เกิดจากการแสดงพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเป็นการวัดผลการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถวัดได้ด้วยการกำหนดเป็นตัวเลข มีการพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ โดยการแบ่งประเภทของพฤติกรรมจัดอันดับของพฤติกรรมตลอดจนการเทียบอัตราส่วนต่างๆของพฤติกรรม ซึ่งสามารถแบ่งการวัดพฤติกรรมออกเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ ดังนี้ (ชัยพร วิชชาวุธ 2523: 8) ดังนี้

3.1 วิธีวัดโดยวิธีอันดับ (Subject Method) หมายถึง การกำหนดตัวเลขให้กับพฤติกรรมโดยอาศัยความรู้สึกเป็นเกณฑ์ การกำหนดคำตอบหรือตัวเลขมิได้เป็นเกณฑ์

มาตรฐานทั่วไป แต่จะเป็นไปตามความรู้สึของผู้สังเกตแต่ละคน ไม่ถือว่าเป็นการตอบผิดหรือ ถูกมีมาตราวัดเป็นระดับ 4 ระดับคือ มาตราจัดประเภท จัดอันดับ อันตรภาค และอัตราส่วน

3.2 การวัดโดยวิธีปรนัย (Object method) หมายถึง การกำหนดตัวเลขให้กับ พฤติกรรมตามหลักเกณฑ์ภายนอกที่แน่นอน ไม่ว่าจะกำหนดโดยใครก็ได้เหมือนกันหมด ซึ่ง สามารถแบ่งเป็น 4 วิธี คือ การวัดความถี่ วัดเวลา วัดความแรง และวัดระยะทาง

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลข้างต้น ทำให้ทราบว่า การ ปฏิบัติงานของบุคคลนั้นมีปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล สภาพทางกาย สภาพทาง สังคม ประวัติและประสบการณ์ในอดีต การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนสถานการณ์ แวดล้อมต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การสนับสนุนจากองค์กรหน่วยงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำไปกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กาฬสินธุ์

แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

1. ความเป็นมาของเทศบาล

วันนิสา หนูหอม (2551 : 38) เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การ ปกครองรูปแบบเทศบาล เป็นการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการ ดำเนินการปกครองเองตามระบอบประชาธิปไตยซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระ

พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 ในส่วนของภูมิภาคมีการตรา พระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ทำฉลอม ร.ศ. 124 (2448) ขึ้นและพระราชดำริใน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เรื่องการจัดตั้งเทศบาลปรากฏชัดเจน

ในรัฐธรรมนูญลักษณะปกครองนคราภิบาล พ.ศ. 2461 กำหนดให้มีการปกครอง ท้องถิ่น “เทศบาล” ในเมืองจำลอง “คูสิทธานี” บริเวณพระที่นั่งอัมพรสถาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็น เมืองทดลองการปกครองตนเองในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ประกาศใช้วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2461 (ศูนย์รวมข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 2549) มีวิวัฒนาการ เรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการกระจายอำนาจการปกครอง ที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติจัด ระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไข

เปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้าย โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543

พระปิยวัฒน์ ปิยสิโล (จักร์แต) (2554 : 56) ได้สรุปว่า การจัดตั้งเทศบาลเพื่อให้เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่น รูปแบบเทศบาลที่แยกมาจากการปกครอง แยกออกจากระเบียบการบริหารราชการส่วนกลางชาวไทยรู้จักคำว่า เทศบาลมาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เทศบาลเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาชนในการดำเนินการปกครองด้วยตนเอง กรอบการทำงานของเทศบาลมีลักษณะเหมือนกับรูปแบบการทำงานระบบรัฐสภา

โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ จากเงื่อนไขการจัดตั้งประเภทของเทศบาล การยกฐานะของเทศบาลจึงขึ้นอยู่กับรายได้ และขนาดของประชากรเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็มีการจัดตั้งพื้นที่ของตนเป็นการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลท้องถิ่นนั้นต้องมีความเจริญตามเกณฑ์เท่านั้น ส่วนท้องถิ่นที่มีรายได้น้อยและมีขนาดประชากรน้อยจึงมักขาดโอกาส

นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ (2545 : 1) เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน (ไม่นับรวมสุขาภิบาลซึ่งปัจจุบันได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลไปหมดแล้ว) เทศบาลในประเทศไทยถือกำเนิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2476 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ภายหลังจาก

เปลี่ยนแปลงการปกครอง 1 ปี ภายใต้อำนาจของพลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งยกฐานะมาจากสุขาภิบาลเดิม มีการอาณาเขตการปกครองชัดเจน การดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติเทศบาลกำหนด

2. หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. จำนวนของประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น

3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่น
นั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3
ประเภท ดังนี้

1. เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล
ตำบลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่
12,000,000 บาท ขึ้นไป

1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

1.3 ได้รับความเห็นชอบจากรายการในท้องถิ่นนั้น

สำหรับในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การแก้ปัญหา
ชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่นหรือการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ในรูปเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจะสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล
เฉพาะแห่งได้ หรือกรณีที่จังหวัดเห็นว่าสุขาภิบาลใดมีความเหมาะสม สมควรยกฐานะขึ้นเป็น
เทศบาลตำบลได้ก็ให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาสั่งให้ดำเนินการยก
ฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น พร้อมทั้งส่ง
ข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาด้วย

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง
ได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องที่ที่มีใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง
ต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2.2.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

3.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป

3.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดตั้งเทศบาลต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติเทศบาลกำหนดซึ่งมีหลายองค์ประกอบ คือ รายได้ จำนวนประชากร และความเห็นชอบของประชาชนในท้องถิ่น

3. โครงสร้างของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี

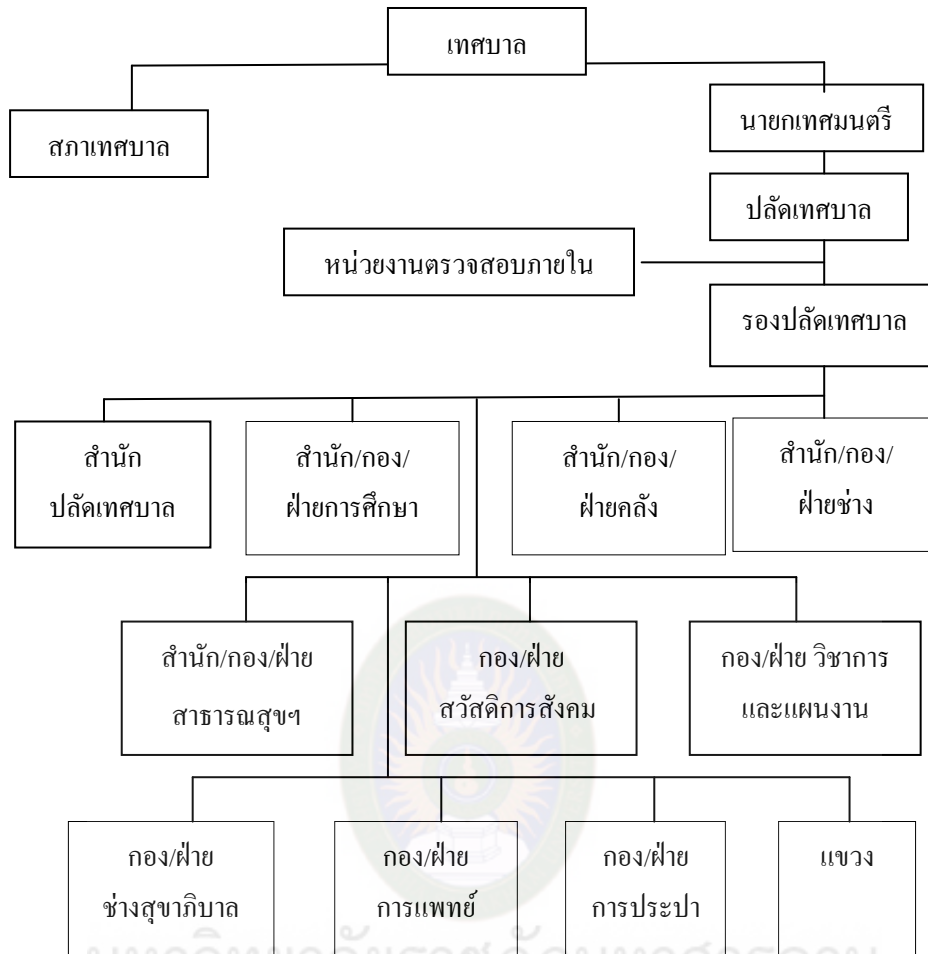
สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นจำนวนตามขนาดของเทศบาล คือ เทศบาลตำบลสิบสองคน เทศบาลเมืองสิบแปดคน และ เทศบาลนครยี่สิบสี่คน

นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกเทศมนตรีมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ ในกรณีที่นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลาสี่ปีก็ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระ และ เมื่อได้ดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายได้ตามขนาดของเทศบาล คือ

1. เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
2. เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
3. เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาและเลขานุการซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลได้ โดยในกรณีเทศบาลตำบลให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสองคน เทศบาลเมืองให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสามคน และเทศบาลนครให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินห้าคน

พนักงานเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ทั้งในเรื่อง ทะเบียนราษฎร การสาธารณสุข การศึกษา ฯลฯ



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

ส่วนงานหลักของเทศบาลประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ (หควม ชูเพ็ญ, 2548 ข : 1-58)

1. สำนักงานปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานนิติการ งานทะเบียน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาภิบาล
2. กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล

3. กองการสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและการระงับโรคติดต่อ การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสานฌาปนสถานสาธารณะ การสุขาภิบาล และ งานด้านสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

4. กองช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานสำรวจแบบแผนผังเมือง งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสถาปัตยกรรม งานสาธารณสุขปโภค งานเกี่ยวกับไฟฟ้า งานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

5. กองการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการและจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6. กองการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จึงกล่าวได้ว่า เทศบาลใช้โครงสร้างแบบนายกเทศมนตรี นายกเทศมนตรีก็จะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงและคณะผู้บริหารจะประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีที่มาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรีตามจำนวน ดังนี้

1. เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
2. เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
3. เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

4. และกฎหมายได้ให้อำนาจนายกเทศมนตรีแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ของนายกเทศมนตรีอีกด้วย

4. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ นอกจากนั้นมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด ทั้งยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะระดับต่าง ๆ ไว้ เช่น เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ไว้แตกต่างกันโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1,2

1. หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติสรุปแบ่งหน้าที่ตามฐานะของเทศบาลไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 อำนาจหน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทยหรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มอีกดังนี้ 1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษา 4. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 5. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ 6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 7. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-12 และมีหน้าที่เพิ่มอีกดังนี้ 1. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 2. กิจการอย่างอื่น ซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

ตารางที่ 2 อำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา	1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับเทศบาลเมืองตามข้อ 1-12
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	
3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	
4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก	
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล	
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้	6. ให้มีการสาธารณสุข	
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าและแสงสว่างโดยวิธีอื่น	7. จัดทำกิจกรรม ซึ่งจำเป็นเพื่อการ สาธารณสุข	
8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา	
9. เทศพาณิชย์	9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา	
	10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะสวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ	
	11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น	
	12. เทศพาณิชย์	

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

2. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- 2.1 พระราชบัญญัติป้องกันกษัตริย์อันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พุทธศักราช 2464
- 2.2 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช 2475
- 2.3 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พุทธศักราช 2535
- 2.4 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พุทธศักราช 2490
- 2.5 พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493
- 2.6 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495
- 2.7 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2498
- 2.8 พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534
- 2.9 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2502
- 2.10 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535
- 2.11 พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518
- 2.12 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522
- 2.13 พระราชบัญญัติป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน พ.ศ. 2522
- 2.14 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
- 2.15 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าอำนาจหน้าที่ของเทศบาล เป็นอำนาจที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ นอกจากนั้นมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้ปฏิบัติ

5. การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้

เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่านายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร รับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร ก็เช่นเดียวกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำ ทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง

สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้ คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานของเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สภาเทศบาล ทำหน้าที่ตราเทศบัญญัติ การพิจารณาตราเทศบัญญัติต่าง ๆ โดยไม่ขัดแย้งกับตัวบทกฎหมายซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล

บริบทของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

1. วิสัยทัศน์จังหวัดกาฬสินธุ์

มุ่งเป็นเมืองเกษตรก้าวหน้าผ้าไหมแพรวาหนึ่งเดียวแหล่งท่องเที่ยวน่าชมสังคมน่าอยู่

2. ปรัชญาเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

“กาฬสินธุ์เป็นเมืองน่าอยู่ คู่ธรรมภิบาล”

3. ค่านิยมเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

- 3.1 ยึดมั่นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริการ
- 3.2 การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการที่ดี
- 3.3 ทำงานอย่างมุ่งมั่นขยันประหยัดซื่อสัตย์สามัคคีมีเกียรติและศักดิ์ศรี
- 3.4 ดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง สร้างสังคมให้น่าอยู่และเข้มแข็ง

4. คำขวัญเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

หลวงพ่อดำศักดิ์สิทธิ์ เรืองฤทธิ์พระยาชัยสุนทร อ่อนชอน โปงกลางใหญ่
แหล่งพักผ่อนหย่อนใจมากมี ศักดิ์ศรีเมืองธรรมาภิบาล

5. นโยบายการบริหารเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

5.1 นโยบายด้านการบริการประชาชน

5.1.1 ปรับปรุงและลดขั้นตอนในการบริการสาธารณะด้านต่างๆให้รวดเร็ว
ยิ่งขึ้น โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยจัดให้มีการบริการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (One
stop service) ให้บริการด้วยความเป็นมิตรจริงใจเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ

5.1.2 เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแสดงความคิดเห็น
โดยการจัดให้มีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์และข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับ
ความต้องการของประชาชน

5.1.3 จัดระบบงานบริการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็วมีประสิทธิภาพโดย
การจัดให้มีระบบงานบริการแบบเชิงรุกออกให้บริการประชาชน

5.2 นโยบายด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

5.2.1 ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการดำเนินการให้เป็นธรรมและ
ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานที่คำนึงถึงสิทธิ
เสรีภาพความยุติธรรมของคนในองค์กรรวมถึงการให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาค

5.2.2 สร้างระบบเครือข่ายการส่งเสริมคุณธรรมในหน่วยงานระหว่างหน่วยงาน
และกลุ่มต่างๆ โดยการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม
ความมีคุณธรรมจริยธรรมกำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของการปฏิบัติงานส่งเสริม
สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันและให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่า
เทียม

5.2.3 สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กรและส่งเสริมให้
ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรและสามารถตรวจสอบการทำงานได้โดยการ
สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานและปรับปรุง
กลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส

5.2.4 เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยให้
ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นมีการวางแผนระบบการรับฟังความคิดเห็น

และบูรณาการความเชื่อมโยงของการบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องชุมชนและภาคเอกชน

5.2.5 สร้างความสำนึกเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของคนในองค์กรโดยการส่งเสริมให้คนในองค์กรตระหนักในหน้าที่ใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีระบบการตรวจสอบและการประเมินผลที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและบรรณงค์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2.6 ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการสร้างจิตสำนึกแก่คนในองค์กรในการประหยัดการใช้ทรัพยากรใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานงานบริการมีระบบติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน

5.3 นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน

5.3.1 ให้มีการบำรุงและพัฒนาการคมนาคมทางบกโดยการก่อสร้างและปรับปรุงถนนภายในเขตเทศบาลปรับปรุงระบบการจราจร

5.3.2 ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำโดยการก่อสร้างและปรับปรุงท่อระบายน้ำวางระบายน้ำรวมถึงระบบระบายน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาที่ท่วมขังอย่างเป็นระบบ

5.3.3 ให้มีน้ำสะอาดและบำรุงการไฟฟ้าโดยการขยายเขตบริการน้ำประปาและขยายเขตบริการไฟฟ้า

5.3.4 จัดระบบการวางผังเมืองให้สอดคล้องกับการพัฒนาทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการปรับปรุงผังเมืองรวมเมืองกาฬสินธุ์และบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการผังเมืองด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม

5.4 นโยบายด้านการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

5.4.1 จัดให้มีการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง โดยการควบคุมดูแลกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการรักษาความสะอาดภายในเขตเทศบาลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมืองพ.ศ.2535

5.4.2 จัดระเบียบในการเก็บขนและกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือมูลฝอยโดยการจัดให้มีระบบการกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือมูลฝอยให้ถูกต้องด้วยสัญลักษณ์จัดระเบียบวิธีการเก็บขนสิ่งปฏิกูลหรือมูลฝอยตามที่หรือทางสาธารณะและสถานที่เอกชนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ในการจัดการขยะมูลฝอยโดยการคัดแยกขยะจากครัวเรือนเพื่อนำขยะกลับมาใช้ประโยชน์หรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์

5.5 นโยบายด้านมลภาวะ

ควบคุมและลดปริมาณของเสียที่จะกลายมาเป็นมลพิษทั้งในรูปแบบพิษทางอากาศกลิ่นเสียงและน้ำเสียโดยควบคุมและป้องกันมลพิษตั้งแต่จุดกำเนิดจนกระทั่งให้ความรู้เกี่ยวกับโทษของมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพประชาชนและประสานความร่วมมือกับภาคราชการและภาคเอกชนในการควบคุมและลดปริมาณมลพิษ

5.6 นโยบายด้านการเพิ่มพื้นที่สีเขียว

ปรับปรุงภูมิทัศน์และพัฒนาพื้นที่สีเขียวโดยการปรับปรุงภูมิทัศน์และพัฒนาถนนสายหลักพัฒนาสวนสาธารณะพัฒนาริมฝั่งลำน้ำป่าวกคุ้มครองและฟื้นฟูพื้นที่อนุรักษ์ที่มีความสำคัญเชิงระบบนิเวศเพื่อการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพโดยสำรวจจัดทำระบบฐานข้อมูลรวมถึงการพัฒนาแก่งดอนกลางการพัฒนาที่ดินและหนองน้ำสาธารณะเพื่อเป็นสวนสาธารณะสำหรับนันทนาการและการพักผ่อนของประชาชน

5.7 นโยบายด้านการศึกษาและนันทนาการ

5.7.1 พัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล โดยจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานให้กับประชาชนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายและพัฒนากิจการการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนพร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดความเสมอภาคเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักเรียนยากจนและขาดแคลนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาตลอดจนจัดให้มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กครอบคลุมพื้นที่

5.7.2 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล โดยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมีครูดีครูเก่งมีคุณธรรมและมีวิถีสอนที่ส่งเสริมปรับบทบาทการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้

5.7.3 ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเทศบาลให้เหมาะสมกับหลักสูตรการศึกษาและภูมิทัศน์ในโรงเรียนโดยการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่จะเป็นการเพิ่มทักษะในการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียนรวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ในโรงเรียนเทศบาลให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนและการเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.7.4 เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชนได้มีกิจกรรมนันทนาการและเล่นกีฬาเพื่อสร้างเสริมสุขภาพและความสมัครสมานสามัคคีโดยการพัฒนากีฬาจัดหาสถานที่จัดกิจกรรมนันทนาการและการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความสนใจในการเล่นกีฬาและนันทนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์รวมถึงการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศโดยการสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับต่างๆ

5.8 นโยบายด้านการสาธารณสุข

5.8.1 สร้างภูมิคุ้มกันทางด้านสุขภาพโดยการสนับสนุนการออกกำลังกายของประชาชนสนับสนุนการดำเนินงานของอาสาสมัครสาธารณสุขตามแนวทางของกฎหมายสุขภาพแห่งชาติณรงค์ให้เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางด้านสุขภาพอนามัยเพื่อสร้างเสริมสุขภาพและลดปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ

5.8.2 ปรับปรุงระบบบริการด้านสาธารณสุขโดยจัดให้มีสถานบริการสุขภาพในชุมชนให้บริการด้านสาธารณสุขที่มีคุณภาพเน้นการบริการเชิงรุกและยกระดับศูนย์บริการสาธารณสุขของเทศบาลให้เทียบเท่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

5.8.3 ให้มีการป้องกันโรคติดต่อหรือโรคระบาดโดยการสร้างจิตความสามารถในการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมและดูแลรักษาอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและควบคุมความสะอาดปลอดภัยของอาหารสถานที่ผลิตและจำหน่ายอาหาร

5.8.4 ปรับปรุงและพัฒนาตลาดโดยจัดให้มีตลาดที่มีสุขลักษณะของตลาดตามหลักสุขาภิบาลพัฒนาตลาดเทศบาลให้ผ่านเกณฑ์ตลาดดีมีมาตรฐานมีห้องน้ำสาธารณะที่สะอาดน่าใช้

5.9 นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และการท่องเที่ยว

5.9.1 ส่งเสริมการทำนุบำรุงและรักษาศาสนา ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการจัดและส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

5.9.2 ส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในเขตเทศบาลให้เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของชุมชนและเชื่อมโยงไปสู่แหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดกาฬสินธุ์รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วย

5.10 นโยบายด้านการพัฒนาชุมชน

5.10.1 เสริมสร้างบทบาทของสถาบันครอบครัวให้มีความอบอุ่น โดยการจัดกิจกรรมและรณรงค์การปลูกฝังค่านิยมอันดีที่จะสร้างความรักความเข้าใจของสมาชิกในครอบครัวและเปิดพื้นที่สาธารณะที่ดีให้กับเด็กและเยาวชน

5.10.2 ปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อมในชุมชนโดยการส่งเสริมให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีในชุมชน

5.10.3 ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งสามารถพัฒนาและพึ่งพาตนเองได้ โดยใช้กระบวนการแผนชุมชนสร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาแก่ผู้นำชุมชนและกรรมการชุมชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสร้างเครือข่ายในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาาร่วมกันส่งเสริมการออมเพื่อเป็นสวัสดิการสังคมของคนในชุมชน

5.10.4 แก้ไขปัญหาสาธารณสุขดีอย่างเป็นระบบทั้งด้านการป้องกันการบำบัดรักษาและการฟื้นฟูสมรรถภาพ โดยการให้การศึกษาและสร้างความรู้ความเข้าใจถึงพิษภัยของยาเสพติดไม่ให้ระบาดในชุมชนสร้างเครือข่ายในการป้องกันปัญหาสาธารณสุขในชุมชนรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดและส่งเสริมการเล่นกีฬาต้านยาเสพติด

5.10.5 สนับสนุนการสร้างความมั่นคงในกลุ่มผู้สูงอายุผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์ โดยจัดเบี้ยยังชีพสำหรับผู้สูงอายุผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์ตามที่ระเบียบกำหนดรวมทั้งส่งเสริมการนำศักยภาพของผู้สูงอายุผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์มาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นและถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.11 นโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ

5.11.1 สร้างเครือข่ายตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยการจัดหาแหล่งค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการจัดให้มีตลาดสินค้าชุมชนเพื่อสร้างงานและสร้างรายได้

5.11.2 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนได้สร้างอาชีพตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อการออมและการลงทุนในชุมชนส่งเสริมอาชีพและจัดการเรียนการสอนอาชีพให้กับประชาชนสนับสนุนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทน

5.12 นโยบายด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยส่งเสริมให้มีระบบเฝ้าระวังและการป้องกันรวมถึงการแก้ไขและเยียวยาสรางเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนในการเฝ้าระวังและป้องกันพร้อมการช่วยเหลือในเบื้องต้นและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการเฝ้าระวังและการป้องกันเช่นกล้องวงจรปิดรถฉุกเฉินกู้ชีพกู้ภัยเพิ่มสัญญาณไฟจราจรเป็นต้น

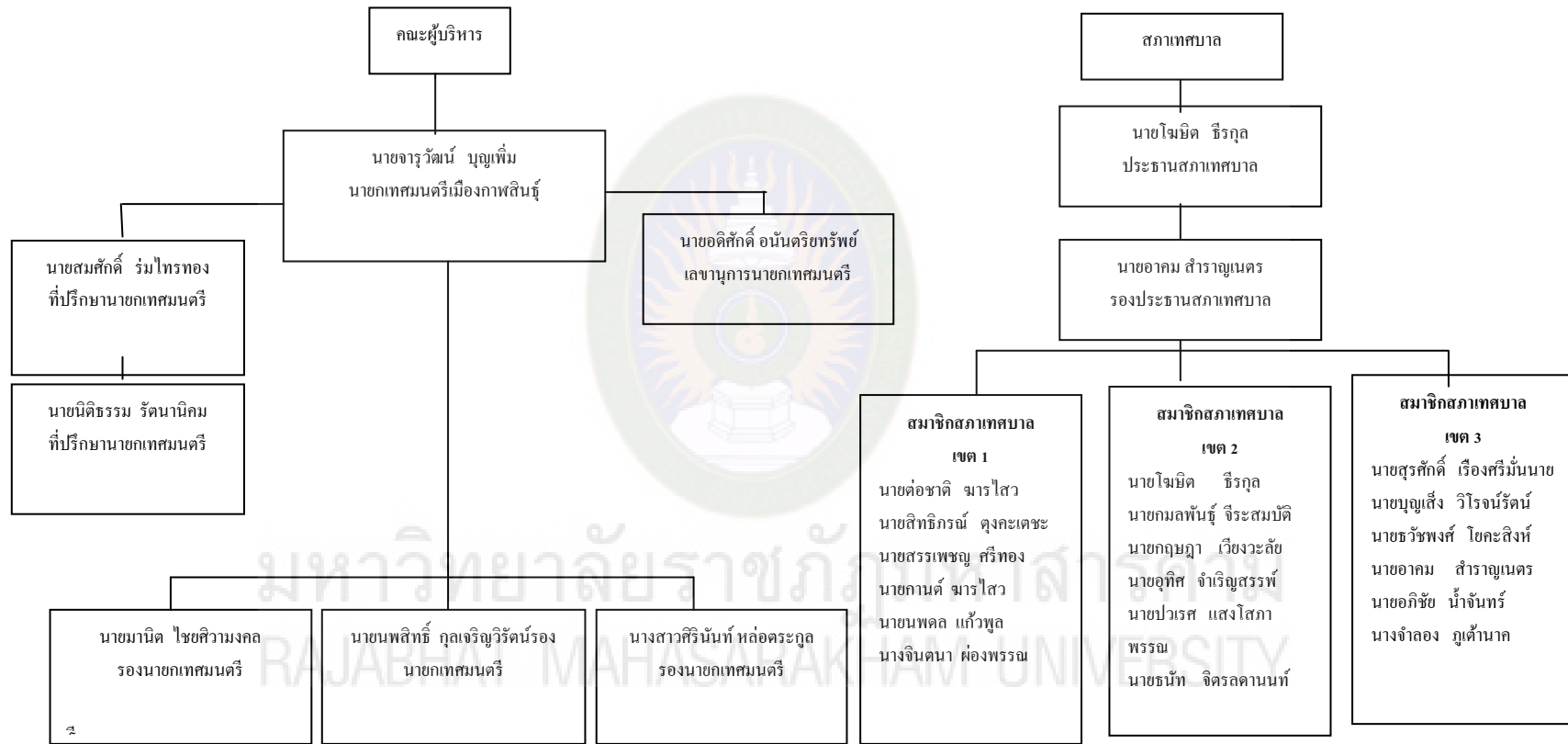
6. พันธกิจการพัฒนาเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

- 6.1 การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการที่ดี
- 6.2 ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 6.3 การสร้างสังคมให้น่าอยู่และเข้มแข็ง

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

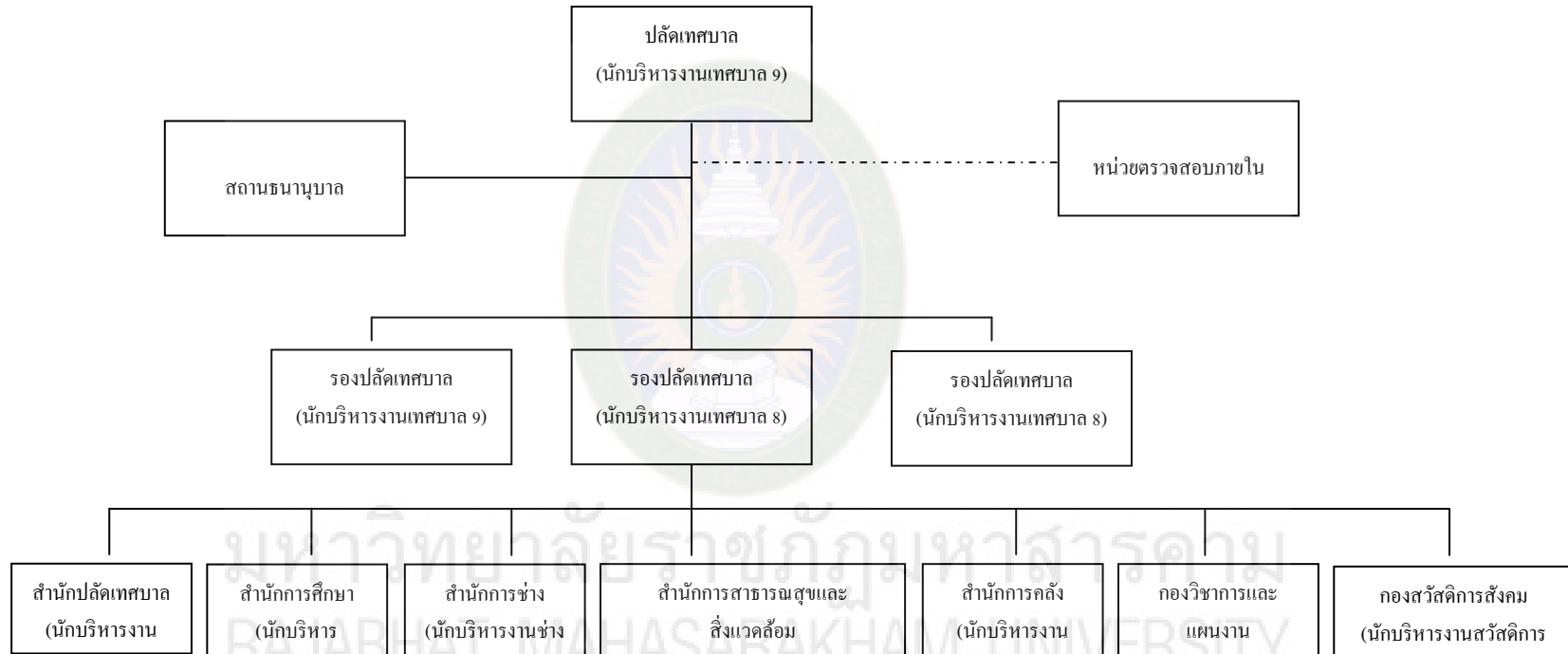
- 7.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร
- 7.2 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
- 7.3 การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 7.4 พัฒนาการจัดการศึกษา
- 7.5 พัฒนาศักยภาพผู้เรียน
- 7.6 ส่งเสริมขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว
- 7.7 การเสริมสร้างเครือข่ายภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม
- 7.8 พัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุข
- 7.9 สร้างความสมดุลของระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม
- 7.10 พัฒนาพื้นที่สาธารณะให้เชื่อมโยงภาคการท่องเที่ยว
- 7.11 พัฒนาและปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน
- 7.12 พัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง
- 7.13 สร้างความมั่นคงในชีวิตของคนในชุมชนและแสวงหาช่องทางตลาดใหม่
- 7.14 สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
ที่มา : เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (2557 : 45)

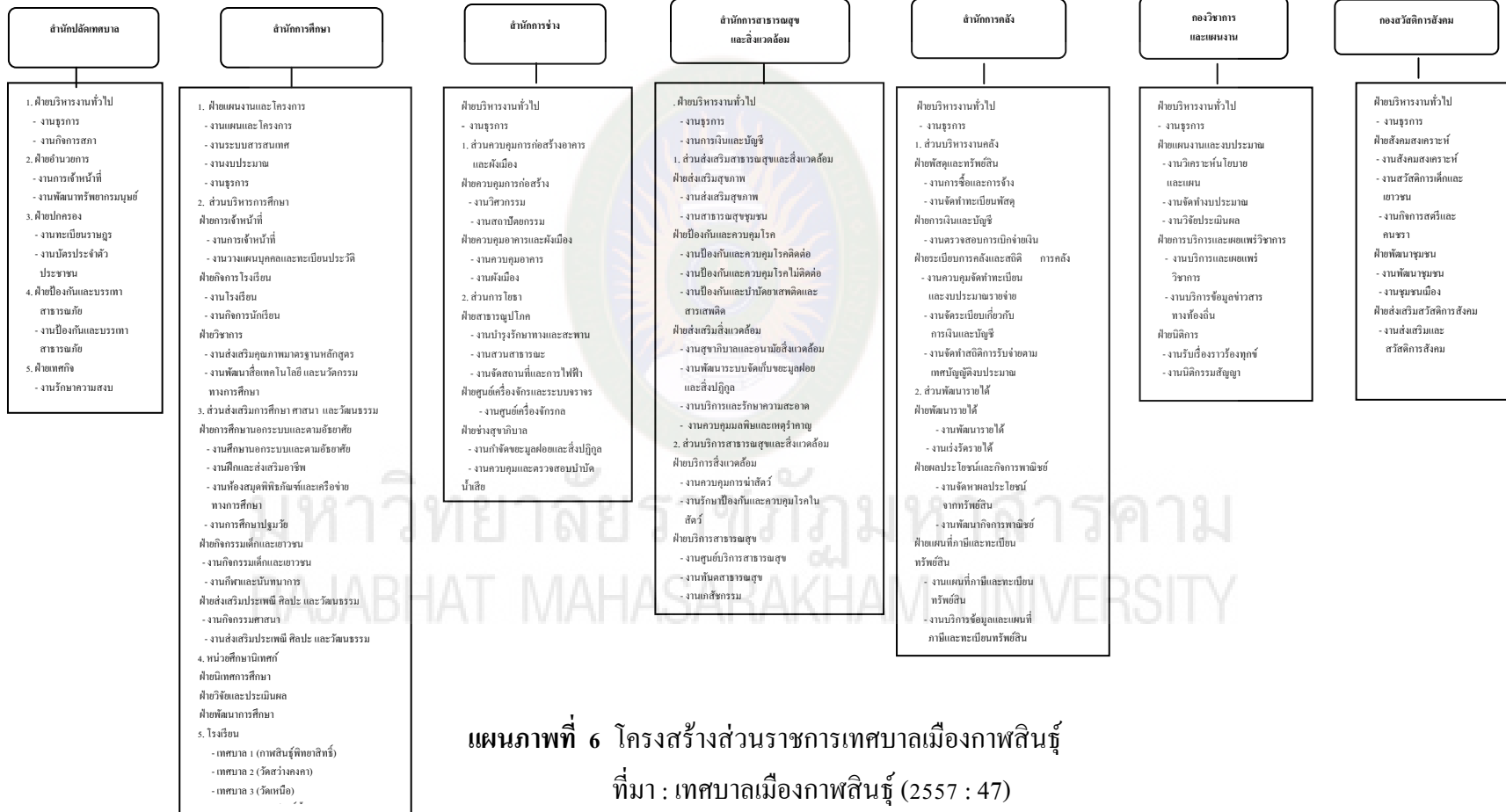
การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์



แผนภาพที่ 5 การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ที่มา : เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (2557 : 46)

โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
ที่มา : เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (2557 : 47)

ตารางที่ 3 อัตรากำลังพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

ส่วนราชการ	พนักงานเทศบาล (คน)	ลูกจ้างประจำ (คน)	พนักงานจ้าง (คน)	รวม
สำนักปลัดเทศบาล	28	13	55	96
สำนักการศึกษา	14	-	27	41
สำนักการช่าง	13	13	69	95
สำนักการสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	15	6	107	128
สำนักการคลัง	21	3	7	31
กองวิชาการและแผนงาน	12	3	6	21
กองวิศวกรรมและแผนงาน	8	2	5	15
กองสวัสดิการสังคม	1	-	-	1
หน่วยตรวจสอบภายใน				
รวม	112	40	276	428

ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล พุทธศักราช 2557

8. แผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ประจำปี พ.ศ. 2558 - 2560

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลมีคุณสมบัติความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของเทศบาลให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560) ประกอบกับเทศบาลต้องปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ(MOU) และตามตัวชี้วัดที่ 7 บุคลากรได้รับการฝึกอบรม 40 ชั่วโมง/คน/ปี ซึ่งระบุรายละเอียดที่สำคัญและเกี่ยวข้องไว้ได้แก่

“แผนพัฒนาบุคลากร” หมายถึง จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์พันธกิจของเทศบาลเพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่คู่องค์กรตลอดไป

“บุคลากร” หมายถึง พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง รวมถึงลูกจ้างโครงการต่างๆ ของเทศบาล รวมทั้งส่งเสริมความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ได้แก่ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ อบรม สัมมนาหรือดูงาน และ การเข้ารับการฝึกอบรมที่เทศบาลจัดขึ้นเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของเทศบาล

เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้เสนอแผนพัฒนาบุคลากรฉบับนี้ โดยมีความมุ่งหมายส่วนหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการที่เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์กำหนด และให้ครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ในช่วงระยะเวลาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2558 – 2560 ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากนโยบายของคณะผู้บริหารของเทศบาล และจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 ของเทศบาล และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

นำผลการสำรวจมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560 ให้มีความเหมาะสมและเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของเทศบาล ตลอดจนช่วยผลักดันให้บุคลากรของเทศบาลสามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรต้องการ และเกิดความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

2.2 เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นั่นคือ

2.2.1 มีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด

2.2.2 ได้รับความหมายงานตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล

2.2.3 มีความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.4 มีความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติ

2.2.5 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ

สูงสุด

2.2.6 มีจิตสำนึกความเป็นท้องถิ่น

2.3 เพื่อสอดคล้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางและคุ้มค่า

3. หน่วยงานที่เสนอแผนและการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร

3.1 หน่วยงานที่เสนอแผน : งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล

3.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน : งานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล

3.3 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน : งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ดำเนินการติดตามประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยขอให้สำนัก กองต่าง ๆ ของเทศบาล ดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร ที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมา และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร

3.4 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากร : งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากร และจัดทำรายงานสรุปสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากรปีละ 1 ครั้ง

4. เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผน

พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ได้รับฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง/คน/ปี

5. แนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และดูงาน ทั้งภายในและภายนอก

5.2 สร้างเครือข่ายพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง บุคลากรเพื่อสร้างความร่วมมือและเครือข่ายการพัฒนางาน

5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

5.4 ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการความรู้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นความต้องการของบุคลากร

5.6 ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต่างๆ ของเทศบาลเพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคล มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน

5.7 จัดโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารและภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุกระดับของเทศบาล

5.8 พัฒนาคณากรให้มีความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ

5.9 ใช้หลักการมอบหมายงานควบคู่กับการมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคณากรให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

5.10 นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ มาใช้ในการพัฒนาคณากร โดยเน้นการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล และส่งเสริมการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางให้สามารถระบุระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลได้

5.11 พัฒนาคณากรให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้โดยส่งเสริมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

5.12 ส่งเสริมให้หน่วยงานปรับปรุงกระบวนการงานให้บริการที่สำคัญให้สั้น กระชับ ที่รวดเร็วและถูกต้อง

5.13 จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ สร้างทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง และส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานจัดโครงการพัฒนาคณากรในสังกัดเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา เฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

5.14 สอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกคุณธรรมจริยธรรมไว้ในหลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรมสำหรับบุคลากรของเทศบาล

5.15 กระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกความเป็นเทศบาล โดยจัดกิจกรรมที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์ของเทศบาล โดยอาจเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือ สังคม

5.16 จัดทำคลังข้อมูลองค์ความรู้ซึ่งอยู่ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ เช่น วีดิทัศน์ ซีดี แลบบันทึกละเอียด และเอกสาร ใบบน Website ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และเผยแพร่ให้บุคลากรที่สนใจสามารถเข้าถึงเพื่อการศึกษาเรียนรู้และใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

6. กิจกรรมการพัฒนาคณากรตามแผน

6.1 โครงการปรับปรุงกลไกการบริหารงานองค์การ

6.2 โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

6.3 โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

6.4 โครงการพัฒนาการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

- 6.5 โครงการ “การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)”
 - 6.6 โครงการพัฒนาศักยภาพการทำงานสู่ธรรมมาภิบาล ท้องถิ่น
 - 6.7 โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตภาครัฐ
 - 6.8 โครงการพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เทศบาล
 - 6.9 โครงการการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น
 - 6.10 โครงการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย
 - 6.11 โครงการอบรมพัฒนาความรู้ตามหลักสูตรตำแหน่ง
 - 6.12 โครงการศึกษาดูงาน
 - 6.13 โครงการ พัฒนาสำนักงาน กิจกรรม 5 ส.
 - 6.14 โครงการแข่งขันกีฬาภายในเทศบาลเสริมสร้างความสามัคคี
 - 6.15. โครงการอบรมปฏิบัติธรรม
 - 6.16 โครงการปลูกป่าอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
 - 6.17 โครงการให้ความรู้การป้องกันภัยในสำนักงาน
 - 6.18 โครงการสนับสนุนสภาพสำนักงาน
 - 6.19 โครงการเทศบาลเคลื่อนที่
- รวม 19 โครงการ เป็นเงิน 1,985,000 บาท

7. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่

- 7.1 งบประมาณรายจ่ายของเทศบาล / โครงการที่เกี่ยวข้อง
- 7.2 โครงการพัฒนาบุคลากรประมาณปีละ 400,000 บาท
- 7.3 โครงการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นหรือกรมส่งเสริม

การปกครองท้องถิ่น

8. การติดตามและประเมินผล

หากมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตาม ประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร เป็นประจำทุกปี คาดว่าจะทำให้บุคลากรของเทศบาลจะได้รับการพัฒนาและสามารถพัฒนาตนเอง จนสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสนับสนุนการ

ดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาล ให้พัฒนาก้าวหน้าตามแผนพัฒนาเทศบาลได้อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รัตนา อัสวานวัตร (2540 : 38-40) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะของเลขานุการกับการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ บทบาทของเลขานุการในการบริหารข้อมูลสำหรับผู้บริหาร 4 รายการผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ความสามารถในการจัดระบบข้อมูลและการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติทั้งหมด 22 ชนิด พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดอยู่ 8 ชนิด ได้แก่ คอมพิวเตอร์เครือข่ายระบบ LAN ระบบ INTERNET คอมพิวเตอร์แบบ PC ระบบทางโทรศัพท์และทางโทรภาพในการประชุมทางไกล ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ เครื่องรับส่งโทรสารและโทรศัพท์มือถือ

แสน สมนึก (2541 : 150 -160) ได้วิจัยการพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายในของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารต้องการนิเทศภายในภาพรวม คือ ความต้องการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน เพราะการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีสมรรถภาพที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ซึ่งมี 6 สมรรถภาพ คือ ความสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการพัฒนา ความสามารถวินิจฉัยสภาพปัญหาหรือความต้องการพัฒนา ความสามารถพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ความสามารถเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ความสามารถดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน และความสามารถประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียน

ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ (2543 : 70-71) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา ที่จัดอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป ได้แก่ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษา ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ การจัดและออกแบบระบบการถ่ายทอดความรู้ การบริหารงาน การผลิตและออกแบบสื่อการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมการวิจัยและประเมินผล และการฝึกอบรม ด้านทักษะประกอบด้วย การนำเสนอ การออกแบบและการใช้สื่อการเรียนการสอน และด้านลักษณะนิสัยในการทำงาน

ประกอบด้วยคุณลักษณะนิสัยส่วนตัว ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนคุณลักษณะนิสัยต่อส่วนร่วม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการมีคุณธรรมจริยธรรม

ประเสริฐ อัดโตหิ (2543 : 124-134) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจอภาพแบบประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้สอนผ่านจอภาพแบบประชุมทางไกล ควรมีสมรรถภาพ มาตรฐาน 11 ด้าน คือ 1) การออกแบบการสอน 2) การเขียนแผนการสอน 3) การผลิตชุดการสอน 4) การวางท่าทาง 5) การดำเนินการสอน 6) การใช้สื่อการสอน-อุปกรณ์ 7) การตั้งคำถาม 8) การเสริมกำลังใจ 9) การสร้างความสนใจ 10) การสรุปบทเรียน และ 11) การประเมินระบบการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 72-74) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 - 2544 ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินทั้ง 3 กลุ่มแล้ว ผลปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ ก.พ. รับรอง คือ การประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ทั้ง 3 กลุ่ม ต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับ สุดท้าย

นนุช โอบะ (2545 : 117-120) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพมีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสามารถทางการพยาบาล ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการสุขภาพ และด้านการพยาบาลเฉพาะทาง มีจำนวนรายการสมรรถนะทั้งสิ้น 70 รายการ ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ มีหลายปัจจัย ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การศึกษา ก่อนประจำการ ปัจจัยด้านการพัฒนา ระหว่างประจำการ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน

อรทิพา ส่องศิริ (2545 : 167-168) ได้ทำการวิจัยการสร้างเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การกำหนดสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิก โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดทักษะในแต่ละสมรรถนะพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกผู้ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนี ร้อยละ 46.60-100 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาลผู้ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนี ร้อยละ 95.20-100 ดังนั้น ทุกดัชนีในแต่ละทักษะจึงสามารถนำไปใช้ได้ ยกเว้นดัชนีวัดสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิก ทักษะการสื่อสาร การใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการติดต่อสื่อสารในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ให้บริการเห็นด้วยร้อยละ 46.60 สำหรับ ความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์ประเมิน ไปใช้ตามความเห็นอาจารย์นิเทศ พบว่า สมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่ร้อยละ 49.30-75.00 ทักษะที่นำไปใช้ได้ร้อยละ 75.00 คือ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการดูแล ดัชนีที่ตกทหายและแสดงความเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ สมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ร้อยละ 61.80-67.40 ทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ระดับร้อยละ 67.40 คือ ทักษะการปฏิบัติการพยาบาลดัชนีเตรียมผู้รับบริการ สิ่งแวดล้อม อุปกรณ์เครื่องใช้พร้อมก่อนให้บริการ ทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ระดับร้อยละ 61.80 คือ ทักษะการปฏิบัติการพยาบาล ดัชนีปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีคุณภาพด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลางและทักษะการประเมินผลการพยาบาลดัชนีรักษามาตรฐานการพยาบาล

จิราภรณ์ โชติพิศกุล (2546 : 76-78) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่า การศึกษาต่อทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลย และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ได้ ส่วนด้านลบพบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรม เครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

วิทยา แสนคำ (2546 : 76-77) ได้ทำการวิจัยการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของครู - อาจารย์ แผนกช่างกล โรงงานที่จำเป็นสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียน ผลวิจัยพบว่า มีตัวแปรจำนวน 24 ตัวแปร จัดเป็นตัวประกอบสมรรถภาพของ ครู - อาจารย์ แผนกช่างกล โรงงานที่จำเป็นสำหรับการทำวิจัยในชั้นได้ 3 ตัวประกอบ คือ ตัวประกอบที่ 1 สมรรถภาพด้านการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล จำนวน 12 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 2 สมรรถภาพด้านการสังเคราะห์ประสบการณ์ความรู้และงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย จำนวน 3 ตัวแปร และตัวประกอบที่ 3 สมรรถภาพด้านการออกแบบการวิจัยและการสรุปผลการวิจัย จำนวน 9 ตัวแปร เมื่อนำแต่ละตัวประกอบมาวิเคราะห์หาระดับความจำเป็น ตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ พบว่า ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมาก ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการสังเคราะห์ประสบการณ์ความรู้และงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมาก

จินตนา ไพบูลย์ธนานนท์ (2547 : 65-70) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา ด้วยเทคนิค EDFR (Ethriographic Delphi Future Research) ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 78 ข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. สมรรถนะเฉพาะทางการพยาบาล ประกอบด้วย ด้านการพยาบาล ทั่วไป ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 11 ข้อ ด้านการพยาบาลทางตาขั้นสูง ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 18 ข้อ
2. สมรรถนะทั่วไป ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเป็นที่ปรึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 9 ข้อ ด้านการวิจัย ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 6 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 11 ข้อ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 7 ข้อ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 15 ข้อ ด้านการใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วยสมรรถนะ จำนวน 9 ข้อ

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547 : 153-161) ได้ทำการวิจัยการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน (Mixed Methodology) ผลการวิจัย พบว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การเพิ่มอำนาจ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ การ

สร้างระบบการบริหารงานการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน ผลการปฏิบัติงาน การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best - in - Class) จากแต่ละองค์ประกอบหลักจากการเยี่ยมชม 5 โรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 ชื่อเช่น ใช้ระบบผูกพัน ระบบสหประชา และระบบครอบครัว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายให้ท้าทายโดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร เป็นต้น

เขวภา สุทธากาญจน์ (2547 : 116) ได้ทำการวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีการเรียนการสอน 2) การวัดและประเมินผลการเรียน 3) การใช้วิทยาการใหม่ในการเรียนการสอน 4) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพครู

ศรีไพร บุญยะเดช (2547 : 182 - 184) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกอง : ศึกษาเฉพาะกรณี กองแผนงานของส่วนราชการ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้อำนวยการกองแผนงานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และรองลงมาเห็นว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมตามลำดับ ส่วนด้านการอุทิศตนให้กับการทำงาน บรรยากาศการทำงานที่รู้สึกเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนการทำงานให้มีระบบช่วยเหลือกัน การให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การทำงานที่มีความกดดัน และต้องแข่งกับเวลาอยู่ตลอด การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกองแผนงาน

รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 106-109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ

1) การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะในสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้าน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548: 114) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบประมาณค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบเวรีแมกซ์ (varimax) ซึ่งได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ พบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ 3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 4) สมรรถนะด้านการจัดการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ และ 6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

ธีรพจน์ ภูริ โสภณ (2549 : 44-45) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 262 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน

158 คนผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากด้านความร่วมมือแรงรวมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

อรศิริ มานะกล้า (2549 : 143-145) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งด้านความเอื้ออาทรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลงาน ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดความลำเอียงเป็นด้านที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วยค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด

ประมา ศาสตรระจุก (2550 : 110-115) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน โดยศึกษาถึงแนวทางการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะและการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานการศึกษาออกโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์สมรรถนะในการสร้างคู่มือ คือต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมา คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และลำดับสามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมมือร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการและจากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุรวุฒิ ชัยญลักษณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาของสุรวุฒิ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

(Descriptive Analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและสิ่งวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (T-Test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple Regression) โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็จริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็จริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (Value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะ รวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่

เขาวณี นาโควงศ์ (2551 : 124-128) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 97 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนได้ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านความรู้ความสามารถการจัดการเรียนรู้ ด้านจรรยาบรรณ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาการศึกษาพิเศษ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาการสอน มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.30-0.75 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

เบญญาภา เอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์ (2555 : 114-120) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจอยู่ในอันดับแรกรองลงมาคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านจรรยาบรรณและ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภิญญาดา ชูก้อนทอง (2556 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมเยาวชนในงานอาชีพ ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้ บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

พระมหาศัคคิษฐ์ อภิชาโต (ลีทหาร) (2556 : 150-154) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี และภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยจัดในระดับค่อนข้างสูงมาก 3) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี สรุปได้ดังนี้ ปัญหา ด้านนิสัยทัศน์ ยังขาดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ด้านความรู้ ยังไม่มีความรอบรู้ความเข้าใจในงานขององค์กร ด้านบุคลิกภาพ ไม่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ด้านสร้างบรรยากาศองค์กร ไม่มีการสร้างบรรยากาศองค์กรให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังขาดการเอาใจใส่ต่อองค์กร ด้านบริการที่ดี ยังไม่บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ด้านการสร้างความผูกพันในงานอาชีพ ยังไม่มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน ด้านจริยธรรม ยังไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ยังไม่มีการประสานความร่วมมือของสมาชิกอย่างเต็มที่

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Johnson (1998 : 24-33) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร ทางการศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริง ในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานการบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้นิเทศ ตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญ คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

Smith and Stewart (1999 : 29-36) ได้ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาใหม่ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านบทบาทใหม่ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาใหม่ยังคงขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ต้องการที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และให้ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการอบรมอย่างเป็นทางการว่าควรจะเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยสถาบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหาร นโยบายกฎระเบียบ แนวคิดแนวปฏิบัติเชิงธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงบประมาณ ได้เสนอให้มีหลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาทั้งก่อนและขณะดำรงตำแหน่ง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา เพื่อเตรียมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาใหม่ล่วงหน้าซึ่งวิทยาลัยหรือสถาบันควรจัดให้มีการฝึกอบรมทุก 2 ปี

Hammond (2000 : 2-4) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาต่อคุณภาพการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักศึกษา 500 คน อาจารย์ 12 คน และหัวหน้าภาควิชา 4 คน พบว่าหัวหน้าภาคมีความขัดแย้งในบทบาท และเห็นว่าต้องมีการเตรียมตัวองให้ได้มาตรฐานพอที่จะกำกับอาจารย์ได้ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบการสอนที่มีประสิทธิภาพมีการวางแผนระยะยาวและแนวทางการที่จะพัฒนาความสามารถของอาจารย์ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และพบว่าการที่จะไปสังเกตการสอนของอาจารย์ในชั้นเรียนมักทำให้เกิดปัญหาสัมพันธภาพกับอาจารย์ จึงทำแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ และเสนอแนะว่าการจะกำกับการสอนของอาจารย์

อย่างเป็นทางการต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในภาควิชา ส่วนนักศึกษาเสนอว่าต้องการอาจารย์ที่เข้าใจผู้เรียนและใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องมีวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการประชุมภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียน การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องให้อาจารย์มีส่วนร่วมและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างโอกาสที่จะไปสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในระหว่างประชุม และการบันทึกผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา การสร้างความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับจากอาจารย์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในภาควิชา และการคงไว้ซึ่งการประกันคุณภาพ

Weller (2001 : 73-81) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท การกำหนดลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ และขาดประสิทธิภาพที่จะพัฒนาการสอนในชั้นเรียนของอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่พบทวน และกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 90 เห็นว่าความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ได้แก่ ทักษะสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การสั่งการ การสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการสามารถในการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการจูงใจ สิ่งจำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ร้อยละ 68 เห็นว่าควรมีอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาในภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การจ้างงาน การให้ทุน และการจ้างอาจารย์ประจำ

Johnsen และคณะ (2002 : 295-301) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับความสำคัญและการประยุกต์ใช้สมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศนอร์เวย์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาล จากอาจารย์พยาบาลจำนวน 384คน พบว่าสมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและสมรรถนะด้านการพยาบาลมีค่าคะแนนสูงกว่าทักษะการประเมินผล ด้านบุคลิกภาพ และการสร้างสัมพันธ์กับนักศึกษาพยาบาล และเชื่อว่าตนเองมีสมรรถนะด้านการสอนเพียงพอ แต่ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านการวิจัย และการมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสร้างผลงานวิชาการ มีข้อเสนอว่าควรมีการพัฒนาทักษะทางการศึกษาเพิ่มเติม อาจารย์พยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลในคลินิกสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดีเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้สอนรวมทั้งการปฏิบัติการพยาบาล

Gormley (2003 : 174-178) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์พยาบาล โดยวิเคราะห์เมต้า พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ความเป็นเอกสิทธิ์ทางวิชาชีพ ความคาดหวังในบทบาทผู้นำ บรรยากาศองค์การลักษณะองค์การอาจารย์พยาบาลต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทในฐานะนักการศึกษา มีบทบาทสำคัญที่ต้องการรับผิดชอบ ได้แก่ การเตรียมพยาบาลเพื่อพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการดูแล ซึ่งหมายถึงการสอนและการผลิตบัณฑิตนั่นเอง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติบทบาทการบริการสังคม การคงไว้ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล การเขียนโครงการวิจัยเพื่อขออนุมัติวิจัย การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ ซึ่งบทบาทที่หลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นเหตุให้ความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งย่อมส่งต่อความไม่พอใจในงาน

Tillema (2003 : 359) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์การ : การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมินวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิจัยดำเนินการ โดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์การในอนาคต รวมทั้ง ผลการประเมินสามารถนำกลับไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004 : 435) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง

นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับคั่นคว่ำวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำได้ องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ ญุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และ จะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Boselie and Paauwe (2005 : 550) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของชาวยุโรป สรุปว่า การศึกษาคั่นคว่ำครั้งนี้ระสงค์ที่จะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ข้อมูลการสำรวจในปี 2002 ในสถาบันวิจัย HRCS ของมหาวิทยาลัยมิริแกน การศึกษาได้ประมวลผลและเผยแพร่ของ Web-Board จากการศึกษาของสถาบันวิจัย HRCS พบว่าความสามารถและความไม่เชื่อถือนอกบุคคลส่งผลกระทบต่อเป็นด้านบวกกับตำแหน่งหน้าที่การงานและผู้มีความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

Sorensen. (2005 : 1894) ได้ศึกษาความต้องการและสมรรถนะของครูเกษตรที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จากครูที่สอนวิชาเกษตรกรรมในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 78 คน พบว่าครูที่สอนเกษตรกรรมส่วนมากคิดว่าครูมีความต้องการพัฒนาความชำนาญในการทำเกษตรกรรมของนักเรียน ต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และสรรหาหลักสูตรใหม่ๆ มากสอนเพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น วิชาเทคโนโลยีชีวภาพ พันธุ์วิศวกรรม การสำรวจพื้นที่ การจัดการของเสียจากสัตว์ การควบคุมวัชพืชเป็นต้น ซึ่งครูเกษตรกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

Martinez. (2005 : 477-A) ได้ศึกษาสมรรถนะในการสอนของครูที่สอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาและบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน ซึ่งครูที่สอนมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนเนื่องจากนักเรียนที่เรียนมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจและการยืนยันข้อมูลโดยการเทียบเคียง จากการทดสอบครูโรงเรียนประถมในรัฐเท็กซัส จำนวน 11 โรงเรียน ข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูที่สามารถพัฒนาการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาและบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน

Kim. (2006 : unpagged) ได้ศึกษาการเสริมสร้างความรู้และสมรรถนะของครูผู้สอนเด็กพิเศษในการร่วมมือกับครอบครัว มีเป้าหมายเพื่อยกระดับและเสริมสร้างความรู้ของครูผู้สอนในการประสานงานกับครอบครัวของเด็ก โดยผ่านการอบรมทางออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่าการอบรมทางออนไลน์มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ครูผู้สอนเพิ่มพูนความรู้ด้านการประสานงานกับครอบครัวเด็ก ผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นรับรู้และเข้าใจดีเกี่ยวกับการร่วมมือระหว่างครูและผู้ปกครอง

Na. (2006 : unpagged) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในด้านการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดถามผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 2 จัดการอภิปรายเพื่อจัดอันดับความสำคัญ และขั้นที่ 3 เปรียบเทียบผลของแบบสอบถามกับการอภิปรายและทำการประเมินอีกครั้งเพื่อยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียน ส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคตสามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ช่วยในการ

Shea. (2006 : unpagged) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมกับครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้แบบสอบถามพบว่าครูที่สอนแบบดั้งเดิมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอน ไม่แตกต่างกันทางสถิติแต่นักเรียนที่เรียนวิทยาศาสตร์กับครูที่สอนแบบใหม่คือครูเป็นผู้ให้คำแนะนำคอยให้คำปรึกษานักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติเองจะมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติมากกว่านักเรียนที่เรียนจากครูที่สอนแบบดั้งเดิมเรียนรู้ ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีด้านการประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรมและจริยธรรม

Yang, Wu and Shu (2006 : 60) ได้ร่วมกันวิจัยรูปแบบการหาเอกลักษณ์
 ความสามารถ: การปรับกระบวนการกิจกรรม สรุปว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่าง
 ในการสร้างทฤษฎีในการจัดยุทธศาสตร์และความสามารถใน Firm ที่จะพัฒนาเครื่องมือเป็น
 ระบบที่สามารถช่วยบริษัทได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ต้องอาศัย
 ความสามารถกิจกรรมและปัจจัยภายนอก สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการที่ต้องปรับตัวให้
 เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ บริษัทจะให้ทางเลือกที่เหนือกว่าและการ
 เชื่อมต่อระหว่างความสามารถกับการจัดการ โดยใช้รูปแบบการจัดเอกลักษณ์ของความสามารถ
 มาเป็นตัวอย่าง

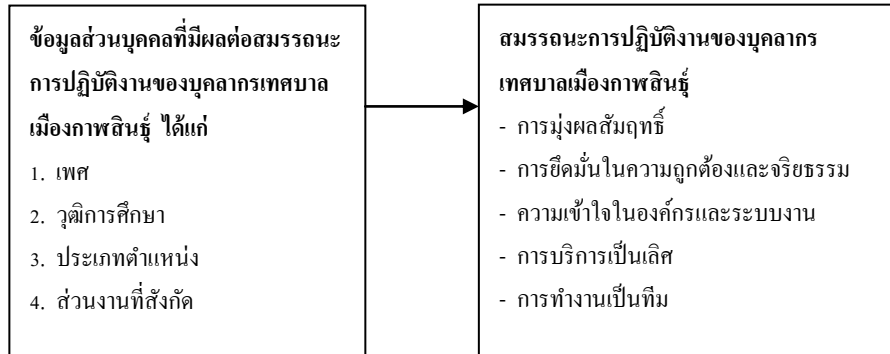
Cho. (2007 : unpagged) ได้ศึกษาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญ
 ในการสอนภาษาอังกฤษเด็กวัยรุ่นในไต้หวัน โดยทำการศึกษาจากครูที่สอนภาษาอังกฤษใน
 ไต้หวันจำนวน 154 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคำถามที่ใช้มี 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ
 และคุณลักษณะของครูที่สอนภาษาอังกฤษ พบว่าครูที่สอนภาษาอังกฤษในไต้หวันมีสมรรถนะ
 ที่สามารถจัดกลุ่มจากสูงไปต่ำได้ทั้งหมด 17 สมรรถนะ คือ การมีพรสวรรค์ในภาษาอังกฤษการ
 เป็นคนที่มีชื่อเสียง การฝึกฝน ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การประเมินผลการเรียน
 ความรู้ในพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน ความรู้ในด้านการสอนภาษาอังกฤษ การ
 พัฒนาหลักสูตร มีความสำคัญใน TESOL การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียน การสอน
 วัฒนธรรมการใช้ภาษาตั้งแต่เริ่มสอน การสืบค้นและหาความรู้ ความรู้ในการจัดการศึกษา
 สำหรับเด็ก และภาษาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาสมรรถนะการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบ ประกาศ
 คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการ
 บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 (คณะกรรมการ
 มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2558 : 7) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ แยกได้ คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 428 คน (เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์, 2557 : 1-75) ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2558

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้วิจัยได้มาจากบุคลากรในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ แยกได้ คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวนทั้งสิ้น 207 คน โดยวิธีการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากร ตามสูตรของ Taro Yamane. (1973 : 727) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

กำหนดให้ n = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้กำหนดให้ไม่เกิน .05

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{428}{1+428(0.05)^2} = \frac{428}{2.07} = 206.76$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จากการคำนวณตาม สูตรของ Taro Yamane คำนวณได้ 206.76 คน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้านคณิตศาสตร์ และสถิติวิจัย จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 207 คน

3. การสุ่มตัวอย่างจากประชากร

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วจึงดำเนินการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ได้รับการแบ่งตามตำแหน่ง คือ กลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ และกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป มีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้แบ่งจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 207 คน ออกเป็น 4 กลุ่มโดยแบ่งตามสัดส่วนของคือ กลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ และกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

การคำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

$$\text{กลุ่มพนักงานเทศบาล} = \frac{112 \times 207}{428} = \frac{23,184}{428} = 54.17$$

$$\text{กลุ่มลูกจ้างประจำ} = \frac{40 \times 207}{428} = \frac{8,280}{428} = 19.35$$

$$\text{กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ} = \frac{34 \times 207}{428} = \frac{7,038}{428} = 16.44$$

$$\text{กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป} = \frac{242 \times 207}{428} = \frac{50,094}{428} = 117.04$$

และผลการคำนวณ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ลำดับ ที่	ประชากร	จำนวน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กลุ่มพนักงานเทศบาล	112	54
2	กลุ่มลูกจ้างประจำ	40	19
3	กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ	34	17
4	กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป	242	117
รวม		428	207

3.2 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

หลังจากได้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของแต่ละกลุ่มของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปแล้ว ได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากจำนวนพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามสัดส่วนของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ในแต่ละตำแหน่ง แล้วใช้วิธีการจับฉลาก โดยเขียนชื่อ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แล้ว แต่ละกลุ่ม ลงในแผ่นกระดาษ ใช้ 1 แผ่น ต่อ 1 ชื่อพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ลงในกล่อง เขย่าให้คลุกกันไป แล้วจึงหยิบออกมาทีละแผ่น เมื่อจับได้ชื่อใดก็เขียนไว้แล้วนำกลับเข้าไปในกล่อง เพื่อให้แต่ละชื่อมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กันถ้าจับได้รายชื่อเดิมให้จับใหม่ เมื่อครบตามจำนวนสัดส่วนในหนึ่งตำแหน่ง ก็จะทำการจับสลากของแต่ละตำแหน่งไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบทั้งกลุ่มพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปจะได้กลุ่มตัวอย่าง 207 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ และกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก จำนวน 46 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล

1.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ อันจะทำให้ทราบถึงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

1.3 ศึกษาแบบสอบถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.4 สร้างแบบสอบถาม โดยผ่านการแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

2. การหาคุณภาพของแบบสอบถามคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาเพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชาและเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามโดยพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิธีการ IOC (Index of Item – Congruence) เลือกคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป มีผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

2.1.1 นายพงษ์ธร โปธิแทน ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลระดับ 8 สังกัด เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ คุณวุฒิปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.1.2 นางวชิราภรณ์ ทิพย์ศิริ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการ สังกัด โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 คุณวุฒิปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยการศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติวัดผลการวิจัยและออกแบบเครื่องมือ

2.1.3 นางวิรงรอง ศรีพอ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัด โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 คุณวุฒิปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.2 ตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) บุคลากรเทศบาลกาฬสินธุ์ อื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน เป็นกลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ และกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และหาค่าอำนาจการจำแนกด้วยวิธีหา Item Total Correlation และ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบราค (Cronbach)

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย
2. ขออนุญาตรับรองและแนะนำตัวผู้ศึกษาจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงนายกเทศมนตรีเมืองกาฬสินธุ์ เพื่อขอความร่วมมือจากเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ในการตรวจสอบสถิติกลุ่มประชากร และเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ดำเนินแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ตามชื่อและตามจำนวนในกลุ่มตัวอย่าง โดยเริ่มแจกตั้งแต่วันที่ 1 เดือน กันยายน 2558 จำนวน 207 ชุด และกำหนดเก็บแบบสอบถามคืนในวันที่ 30 กันยายน 2558
4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยการแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม บุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการวัดระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 100)

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
4.51-5.00	ระดับสมรรถนะสูงมาก
3.51-4.50	ระดับสมรรถนะสูง
2.51-3.50	ระดับสมรรถนะปานกลาง
1.51-2.50	ระดับสมรรถนะต่ำ

1.00-1.50 ระดับต่อสมรรถนะต่ำมาก

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

3.1 การทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกตามกลุ่ม เพศ ใช้ t-test (Independent Simple Test)

3.2 การทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่สังกัด ใช้ F-test (One -Way ANOVA) ผู้วิจัยได้กำหนดนัยสำคัญทางสถิติในการเปรียบเทียบที่ระดับ .05 หากพบว่ามีความแตกต่างจะวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีแอล เอส ดี (LSD; Least Significant Difference)

4. สรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นหาความหมายและแจกแจงความถี่แล้วนำเสนอด้วยการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง แล้วมาสรุป และอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ นำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ให้สมบูรณ์ขึ้น

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวัดระดับระดับความคิดเห็นสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เปรียบเทียบจำแนกตาม เพศ ใช้สถิติ t-test (Independent samples) ส่วนวุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ใช้สถิติ F-test (One - way ANOVA) และ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กรณีที่พบความแตกต่างของการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการทดสอบ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีของแอลเอสดี (LSD)

4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์สถิติที่ใช้โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการแจกแจงความถี่แล้วนำเสนออภิปรายเชิงพรรณนา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

df แทน ชั้นของความอิสระ (Degrees of Freedom)

SS แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)

F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F (F-distribution)

t แทน ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญการแจกแจงแบบ t (t-distribution)

* แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จำนวน 207 ฉบับ มาจัดหมวดหมู่ตามเพศ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่ตั้งกัก แล้วตรวจนับคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกไปทำการวิเคราะห์โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติวิเคราะห์

ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติความถี่ และ ร้อยละ
2. ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กापสินธุ์ ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กापสินธุ์ ระหว่าง เพศ วิเคราะห์ด้วยสถิติ t-test (Independent Sample) ผู้วิจัยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กापสินธุ์ ระหว่าง วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่สังกัด ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One Way ANOVA) ผู้วิจัยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถ้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc test) ด้วยวิธีการของเอลเอสดี (LSD)
5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นหา ความหมายและแจกแจงความถี่แล้วนำเสนอด้วยการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง แล้วมาสรุป และอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุม ใหญ่ นำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กापสินธุ์ ให้สมบูรณ์ขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	93	44.9
2. หญิง	114	55.1
รวม	207	100.00
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช	20	9.7

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	52	25.1
3. ปริญญาตรี	94	45.4
4. ปริญญาโทขึ้นไป	41	19.8
รวม	207	100.00
ตำแหน่ง		
1. พนักงานเทศบาล	85	41.10
2. ลูกจ้างประจำ	28	13.50
3. พนักงานจ้างตามภารกิจ	26	12.60
4. พนักงานจ้างทั่วไป	68	32.90
รวม	207	100.00
ส่วนงานที่สังกัด		
1. สำนักปลัดเทศบาล	63	30.4
2. สำนักการศึกษา	27	13.0
3. สำนักการช่าง	27	13.0
4. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	16	7.7
5. สำนักการคลัง	33	15.9
6. กองวิชาการและแผนงาน	19	9.2
7. กองสวัสดิการสังคม	20	9.7
8. หน่วยตรวจสอบภายใน	2	1.0
รวม	207	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 207 คน พบว่าสถานะเพศส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.10 วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.40 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ พนักงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 41.10 และส่วนงานที่สังกัด ส่วนใหญ่ สำนักงานปลัดเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 30.4

2. ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	อันดับที่
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.99	0.69	สูง	4
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	4.22	0.75	สูง	1
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	3.97	0.75	สูง	5
4. การบริการเป็นเลิศ	4.02	0.79	สูง	3
5. การทำงานเป็นทีม	4.11	0.76	สูง	2
รวม	4.06	0.70	สูง	-

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.06$) เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ($\bar{X}=4.22$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.11$) การบริการเป็นเลิศ ($\bar{X}=4.02$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}=3.99$) และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ($\bar{X}=3.97$) ตามลำดับ

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกรายข้อของแต่ละด้าน

2.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด	4.35	0.86	สูง
2. ปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่	3.73	0.85	สูง
3. ทำงานมีมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น	3.96	0.83	สูง
4. ท่านสามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานได้ดี	3.91	0.82	สูง
5. สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี	3.75	0.71	สูง
6. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.18	0.84	สูง
7. ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย	4.08	0.81	สูง
8. ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน	4.09	0.85	สูง
9. ปฏิบัติงานที่ทำทหาความสามารถได้	3.86	0.87	สูง
รวม	3.99	0.69	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.35$) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.18$) ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.09$) ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.08$) ทำงานมีมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ($\bar{X} = 3.96$) ท่านสามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานได้ดี ($\bar{X} = 3.91$) ปฏิบัติงานที่ทำทหาความสามารถได้ ($\bar{X} = 3.86$) สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี ($\bar{X} = 3.75$) และปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ

2.2.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.34	0.86	สูง
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องตามหลักกฎหมาย	4.27	0.81	สูง
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามระเบียบวินัย	4.20	0.83	สูง
4. มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	4.27	0.87	สูง
5. มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ	4.12	0.85	สูง
6. ยึดมั่นในหลักการทำงาน	4.20	0.82	สูง
7. มีจรรยาบรรณในการทำงาน	4.29	0.84	สูง
8. อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล	4.00	0.83	สูง
9. ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส	4.29	0.85	สูง
10. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม	4.22	0.86	สูง
รวม	4.22	0.75	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 10 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.34$) ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.29$) มีจรรยาบรรณในการทำงาน ($\bar{X} = 4.29$) มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.27$) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องตามหลักกฎหมาย ($\bar{X} = 4.27$) ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.22$) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามระเบียบวินัย ($\bar{X} = 4.20$) ยึดมั่นในหลักการทำงาน ($\bar{X} = 4.20$) มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.12$) และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้

บรรลุลผล ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

2.2.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. วางแผนในการปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	4.05	0.83	สูง
2. ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เป็นสิ่งสำคัญ	4.02	0.82	สูง
3. พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการเสมอ	4.01	0.82	สูง
4. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ	3.85	0.95	สูง
5. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา	3.93	0.83	สูง
6. รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ	3.97	0.86	สูง
7. พัฒนาระบบงานในการทำงานได้ดี	4.00	0.89	สูง
8. พัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.99	0.85	สูง
9. การเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ	3.92	0.85	สูง
รวม	3.97	0.75	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ วางแผนในการปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เป็นสิ่งสำคัญ ($\bar{X} = 4.02$) พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการเสมอ ($\bar{X} = 4.01$) พัฒนาระบบงานในการทำงานได้ดี ($\bar{X} = 4.00$) พัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.99$) รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ ($\bar{X} = 3.97$) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา ($\bar{X} = 3.93$) การเข้าใจระบบภายในองค์กร

เป็นสิ่งสำคัญ ($\bar{X} = 3.92$) และศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ

2.2.4 การบริการเป็นเลิศ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ

การบริการเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด	4.20	0.86	สูง
2. มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี	4.14	0.81	สูง
3. ท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน	4.15	0.83	สูง
4. ให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน	4.21	0.86	สูง
5. สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี	4.12	0.82	สูง
6. กำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน	3.93	0.83	สูง
7. ให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง	3.76	2.76	สูง
8. การให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน	3.65	0.96	สูง
9. สร้างความพึงพอใจในการให้บริการอย่างสูงสุด	4.00	0.84	สูง
รวม	4.02	0.79	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการเป็นเลิศโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.21$) มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.20$) ท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 4.15$) มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี ($\bar{X} = 4.14$) สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี ($\bar{X} = 4.12$) สร้างความพึงพอใจในการให้บริการอย่างสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) กำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.93$) ให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง ($\bar{X} = 3.76$) และการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ

2.2.5 การทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	4.20	0.83	สูง
2. ยอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมากในกลุ่ม	4.15	0.85	สูง
3. สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.12	0.80	สูง
4. เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.12	0.84	สูง
5. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม	4.13	0.85	สูง
6. ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม	4.12	0.84	สูง
7. กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ	4.06	0.81	สูง
8. แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน	4.13	0.83	สูง
9. ช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	4.00	0.83	สูง
รวม	4.11	0.76	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.20$) ยอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมากในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.15$) รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.13$) แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.13$) ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม ($\bar{X} = 4.12$) เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ($\bar{X} = 4.12$) สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ($\bar{X} = 4.12$) กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ($\bar{X} = 4.06$) และช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง กาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ

3.1 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง
กาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ (n=207)

การดำเนินการ	สมรรถนะจำแนกตามเพศ				t	df	sig
	ชาย (n = 93)		หญิง (n = 114)				
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.16	0.34	3.70	0.86	3.227	198.60	.000*
2.ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องและจริยธรรม	4.31	0.37	3.08	0.96	1.480	199.02	.000*
3.ด้านการความเข้าใจใน องค์กรและระบบงาน	4.12	0.36	3.75	0.94	2.639	205	.000*
4.ด้านการบริการเป็นเลิศ	4.19	0.50	3.08	0.94	2.817	203	.000*
5.ด้านการทำงานเป็นทีม	4.25	0.39	3.51	0.95	2.341	200.12	.000*
รวม	4.02	0.30	3.42	0.89	2.654	205	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และ ส่วนงานที่สังกัด

4.1 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา (n=207)

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	5.286	3	1.762	3.751	.012*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	95.339	203	.470		
	รวม	100.625	206			
2.ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	10.518	3	3.506	6.576	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	108.236	203	.533		
	รวม	118.754	206			
3.ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	6.331	3	2.110	3.903	.010*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	109.751	203	.541		
	รวม	116.082	206			
4.ด้านการบริการเป็นเลิศ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.868	3	1.289	2.095	.102
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	124.940	203	.615		
	รวม	128.808	206			
5.ด้านการทำงานเป็นทีม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.841	3	1.280	2.224	.086
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	116.852	203	.576		
	รวม	120.694	206			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	5.466	3	1.822	3.799	.011*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	97.360	203	.480		
	รวม	102.825	206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และ ปริญญาโทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษา อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ผลทดสอบแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD)

วุฒิการศึกษา	\bar{X}	S.D.	ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช.	ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโทขึ้นไป
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช.	4.20	0.16	-	0.10	0.21	0.43
ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.19	0.30	-	-	0.49	0.00*
ปริญญาตรี	4.22	0.45	-	-	-	0.00*
ปริญญาโทขึ้นไป	4.35	0.39	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างวุฒิการศึกษา ทั้ง 4 วุฒิการศึกษา ต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี ปริญญาโทขึ้นไป พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. วุฒิการศึกษาปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิการศึกษา ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. และวุฒิการศึกษาปริญญาโท

ระหว่างวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. , ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า , ปริญญาตรี , และปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิการศึกษา ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. ปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท

4.2 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง (n=207)

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	8.711	3	2.904	6.413	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	91.914	203	.453		
	รวม	100.625	206			
2.ด้านกรยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	12.711	3	4.237	8.111	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	106.044	203	.522		
	รวม	118.754	206			
3.ด้านกรความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	15.924	3	5.308	10.759	.010*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	100.158	203	.493		
	รวม	116.082	206			
4.ด้านกรบริการเป็นเลิศ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	12.146	3	4.049	7.045	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	116.662	203	.575		
	รวม	128.808	206			
5.ด้านกรทำงานเป็นทีม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	8.313	3	2.771	5.005	.002*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	112.381	203	.554		
	รวม	120.694	206			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	11.100	3	3.700	8.188	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	91.726	203	.452		
	รวม	102.825	206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม ตำแหน่ง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีตำแหน่งงาน อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ผลทดสอบแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD)

ตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	พนักงานเทศบาล	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.27	0.40	-	0.41	0.99	0.00*
ลูกจ้างประจำ	4.34	0.30	-	-	0.10	0.17
พนักงานจ้างตามภารกิจ	4.27	0.38	-	-	-	0.00*
พนักงานจ้างทั่วไป	4.14	0.38	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ทั้ง 4 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่ามีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างพนักงานเทศบาลและตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่ง

พนักงานเทศบาลระหว่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ

4.3 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด (n=207)

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2.719	7	.388	.789	.597
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	97.906	199	.492		
	รวม	100.625	206			
2.ด้านกรยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	7.193	7	1.028	1.833	.083
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	111.561	199	.561		
	รวม	118.754	206			
3.ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	1.884	7	.269	.469	.856
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	114.198	199	.574		
	รวม	116.082	206			
4.ด้านการบริการเป็นเลิศ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2.560	7	.366	.576	.775
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	126.249	199	.634		
	รวม	128.808	206			
5.ด้านการทำงานเป็นทีม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.947	7	.564	.961	.461
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	116.747	199	.587		
	รวม	120.694	206			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2.876	7	.411	.818	.573
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	99.949	199	.502		
	รวม	102.825	206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม ตำแหน่ง คือพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็นหาความหมาย และแจกแจงความถี่ ในแต่ละประเด็น

จากวัตถุประสงค์ ข้อ 3 ผู้วิจัยต้องการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แสดงในตาราง

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	
1. ควรปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้	10
2. ควรดำเนินงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี	8
3. ควรมีการปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่	4
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	
1. ควรมีการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล	7
ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	
1. ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา	7
2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ	5
3. ควรมีการเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ	3
ด้านการบริการเป็นเลิศ	
1. ควรกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน	7
2. ควรมีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน	6
3. ควรให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง	5
ด้านการทำงานเป็นทีม	
1. ควรช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	6

จากตารางที่ 18 พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่อยากได้ดี และควรปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถได้

5.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล

5.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เช่น ศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา สามารถเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

5.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน เปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน

5.5 ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

6. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะโดยการนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง แล้วมาสรุป และอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ นำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ให้สมบูรณ์ขึ้น

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการในเชิงคุณภาพโดยการ การนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง แล้วมาสรุป และอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ นำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ให้สมบูรณ์ขึ้น ในการประชุมครั้งนี้มีผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 13 คน ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน ข้าราชการท้องถิ่นจำนวน 10 คน และ บุคลากร จำนวน 2 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เป็นการนำข้อมูลจากผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีบทบาทในการบริหารงาน ผู้มีประสบการณ์ นำผลการวิจัยไปนำเสนอและเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ ที่ยังขาดความสมบูรณ์ ในประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) โดยศึกษาเชิงคุณภาพ ดังนี้

6.1 กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น

6.1.1 นายจรรุวัฒน์ บุญเพิ่ม นายกเทศมนตรีเมืองกาฬสินธุ์

6.2 กลุ่มข้าราชการท้องถิ่นสายงานผู้บริหาร

6.2.1 นายฉลอง ชมารเลิศ ปลัดเทศบาล
 6.2.2 นางอุบลรัตน์ กิตติยุทธโยธิน รองปลัดเทศบาล
 6.2.3 นายประเสริฐ ออประเสริฐ รองปลัดเทศบาล
 6.2.4 นายอภิวัฒน์ ปะกัทธ รองปลัดเทศบาล
 6.2.5 นายพงษ์ธร โปธิแท่น หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
 6.2.6 นางเพ็ญพร ศุภสุข ผอ.สำนักงานการสาธารณสุขและ

สิ่งแวดล้อม

6.2.7 นายภาณุเดช เจริญพันธุ์วงศ์ ผอ.สำนักงานช่าง
 6.2.8 นางจิตตา เสาวกุล ผอ.สำนักงานการศึกษา
 6.2.9 นายวรวิทย์ ภูอวด ผอ.กองสวัสดิการสังคม
 6.2.10 นายนิกร เต็มแก้ว หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

6.3 กลุ่มข้าราชการท้องถิ่นสายงานผู้ปฏิบัติ

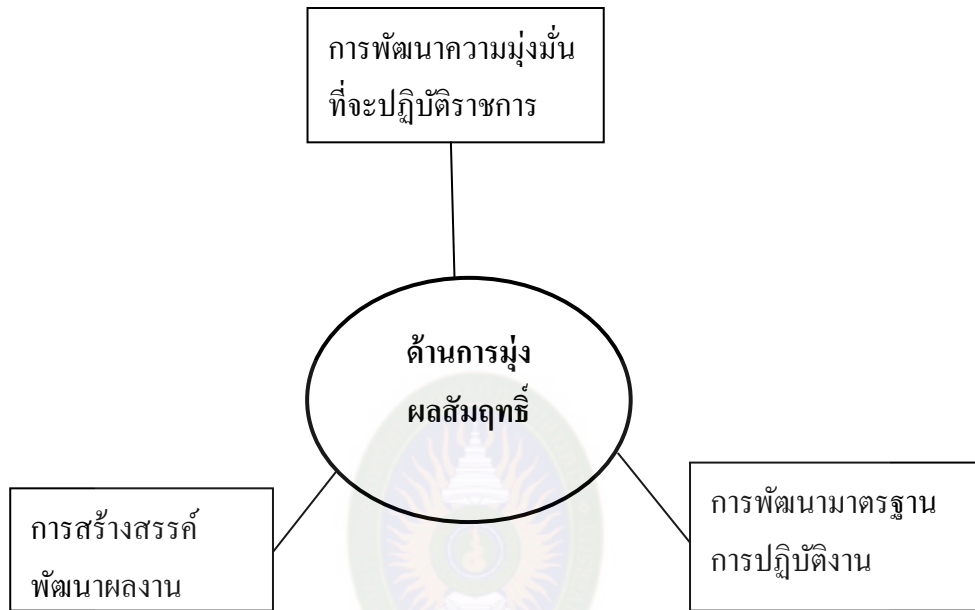
6.3.1 นางพิสมัย แสงขำนิ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
 6.3.2 นางสาวศรัณณ์พัทธ์ ไม้พุด นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในเชิงปริมาณ คือใช้แบบสอบถามที่ได้ผลการวิจัย นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อใช้เป็นร่างรูปแบบในการพิจารณา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 5 ตัวแปร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และ การทำงานเป็นทีม เมื่อทำการศึกษา และจัดกลุ่มแล้วจะพบว่า สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้เป็น 5 กลุ่ม โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง

กาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยการนำเข้าสู่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) เพื่อพัฒนาจึง ขกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 8



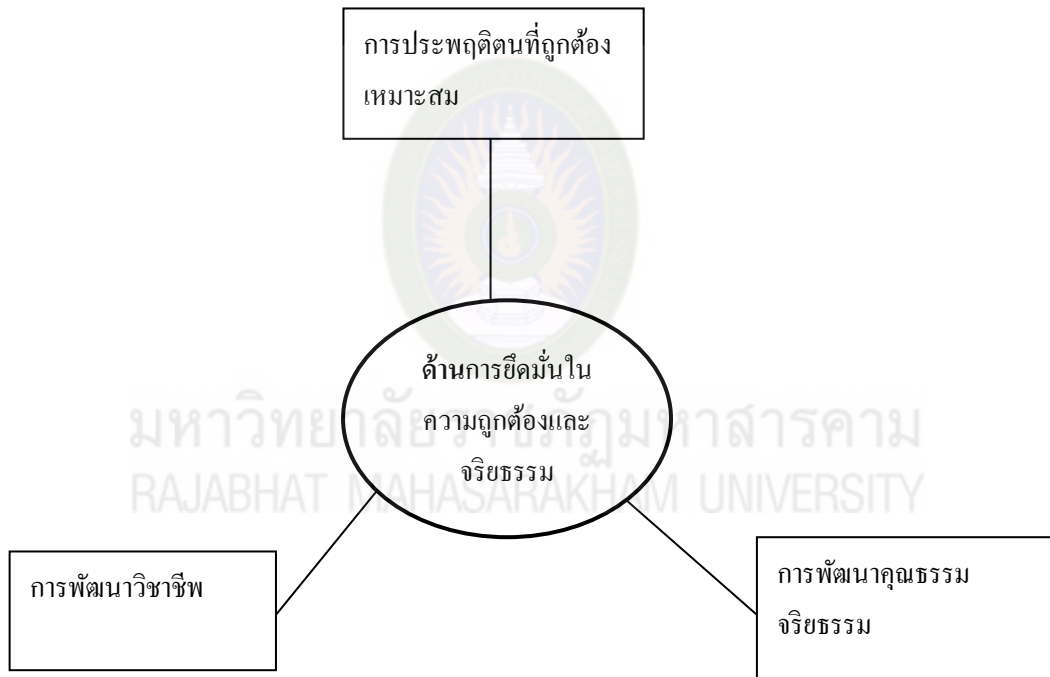
แผนภาพที่ 8 รูปแบบการพัฒนา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยขกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการ คือ เป็นการพัฒนาการทำงานที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่
2. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เป็นการสร้างมาตรฐานใหม่ในการทำงาน โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น
3. การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน คือ เป็นการริเริ่ม สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและ จริยธรรม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เป็นปัจจัยที่มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยการนำเข้าสู่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) เพื่อพัฒนาจึง ยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การประพุดิตนที่ถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

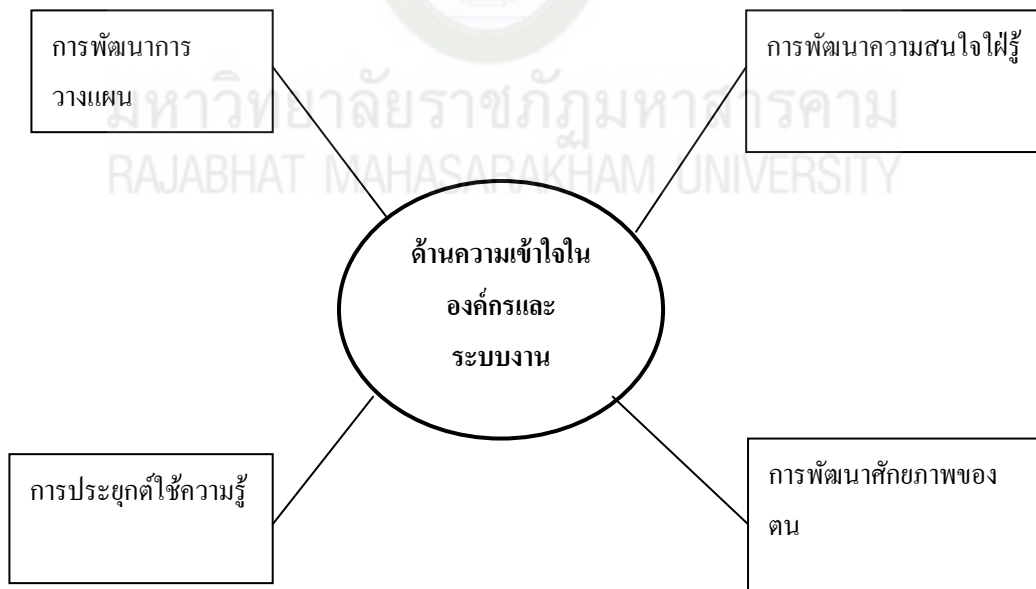
1. การประพุดิตนที่ถูกต้องเหมาะสม คือ การพัฒนาการประพุดิตนที่ถูกต้องเหมาะสมในการทำงานตามหลักกฎหมาย

2. การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม คือ การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม

3. การพัฒนาวิชาชีพ คือ การพัฒนาความมีวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักการรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เป็นปัจจัยที่มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยการนำเข้าประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) เพื่อพัฒนาจึง ยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาการวางแผน การพัฒนาความสนใจใฝ่รู้ การพัฒนาศักยภาพของตน และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนา ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาการวางแผน คือ เป็นการพัฒนารูปแบบ การวางแผนที่เป็นระบบในแต่ละสายงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

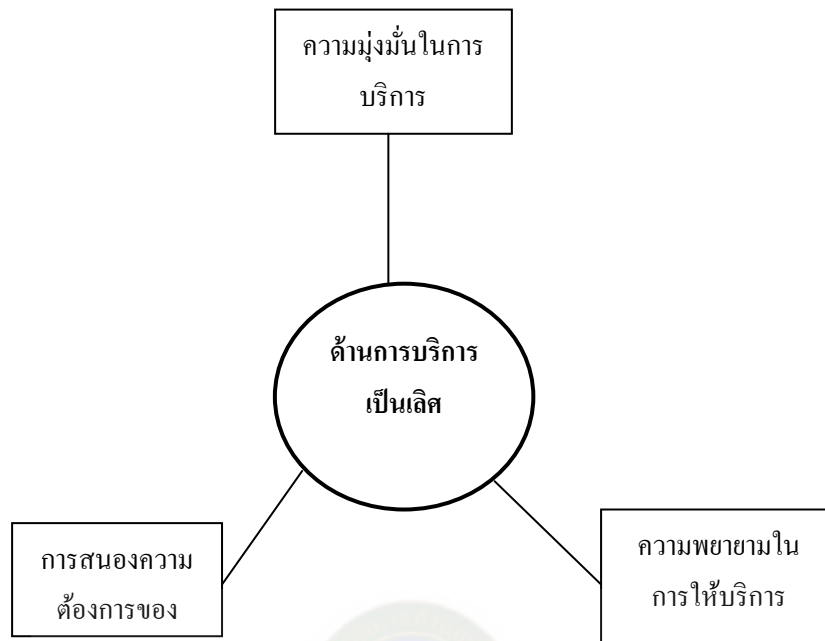
2. การพัฒนาความสนใจใฝ่รู้ คือ การพัฒนาการพยายามขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อตั้งสม ทัศนศึกษาภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้

3. การพัฒนาศักยภาพของตน คือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสามารถในการทำงานที่พร้อมต่อการทำงานทุกสถานการณ์

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ คือ การพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริการเป็นเลิศ เป็นปัจจัยที่มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยการนำเข้าประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) เพื่อพัฒนาจึ่ง ยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ ความมุ่งมั่นในการบริการ ความพยายามในการให้บริการ และการสนองความต้องการของประชาชน โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 11



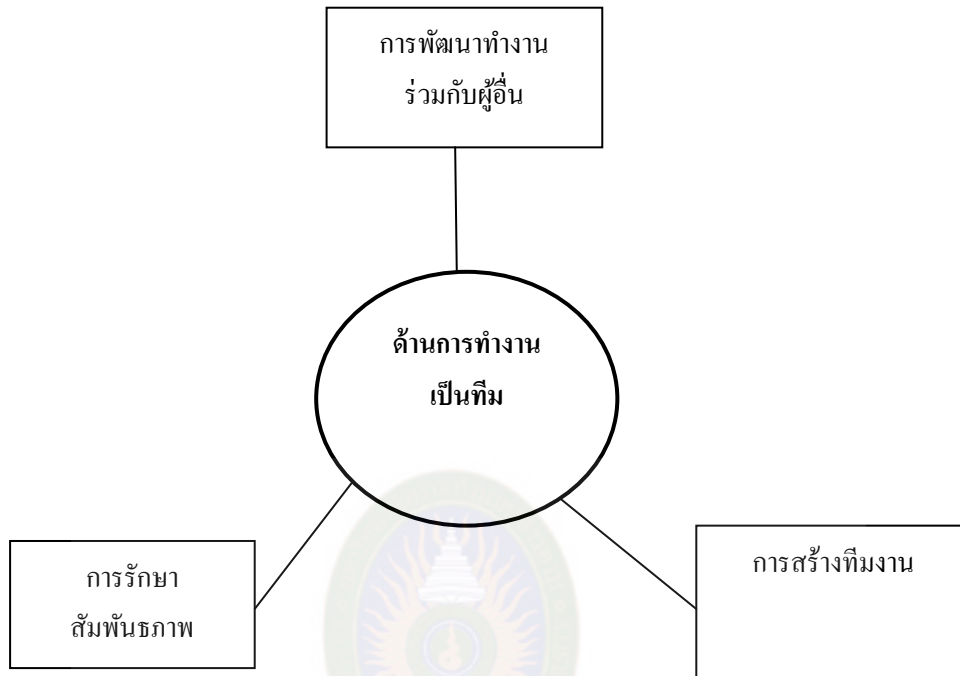
แผนภาพที่ 11 รูปแบบการพัฒนา ด้านการบริการเป็นเลิศ

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในการบริการ คือ การพัฒนาการทำงานที่ตั้งใจในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการอย่างเท่าเทียม
2. ความพยายามในการให้บริการ คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการแก่ประชาชน
3. การสนองความต้องการของประชาชน คือ การให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีคุณภาพ
5. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยการนำเข้าประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) เพื่อพัฒนาจึง ยกร่างขึ้นมา 1

รูปแบบ คือ การพัฒนาทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างทีมงาน และการรักษาสัมพันธภาพ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนา ด้านการทำงานเป็นทีม

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาทำงานร่วมกับผู้อื่น คือความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม
2. การสร้างทีมงาน คือ การพัฒนาทีมในการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความสำเร็จในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การรักษาสัมพันธภาพ คือ ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ผลจากการพิจารณา ระดมสมอง และวิพากษ์ โดยการนำเข้าสู่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12

คน จึงได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปได้ดังนี้

เมื่อผู้วิจัยได้ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ข้อวิพากษ์ผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะ แล้วผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้เป็น รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่สมบูรณ์
มากขึ้น พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 16
แนวทางการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1.1 การพัฒนาความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการ
- 1.2 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 1.3 การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน

2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและ

จริยธรรม

- 2.1 การประพฤติตนที่ถูกต้องเหมาะสม
- 2.2 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
- 2.3 การพัฒนาวิชาชีพ

3. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

- 3.1 การพัฒนาการวางแผน
- 3.2 การพัฒนาความสนใจใฝ่รู้
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพของตน
- 3.4 การประยุกต์ใช้ความรู้

4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศ

- 4.1 ความมุ่งมั่นในการบริการ
- 4.2 ความพยายามในการให้บริการ
- 4.3 การสนองความต้องการของประชาชน

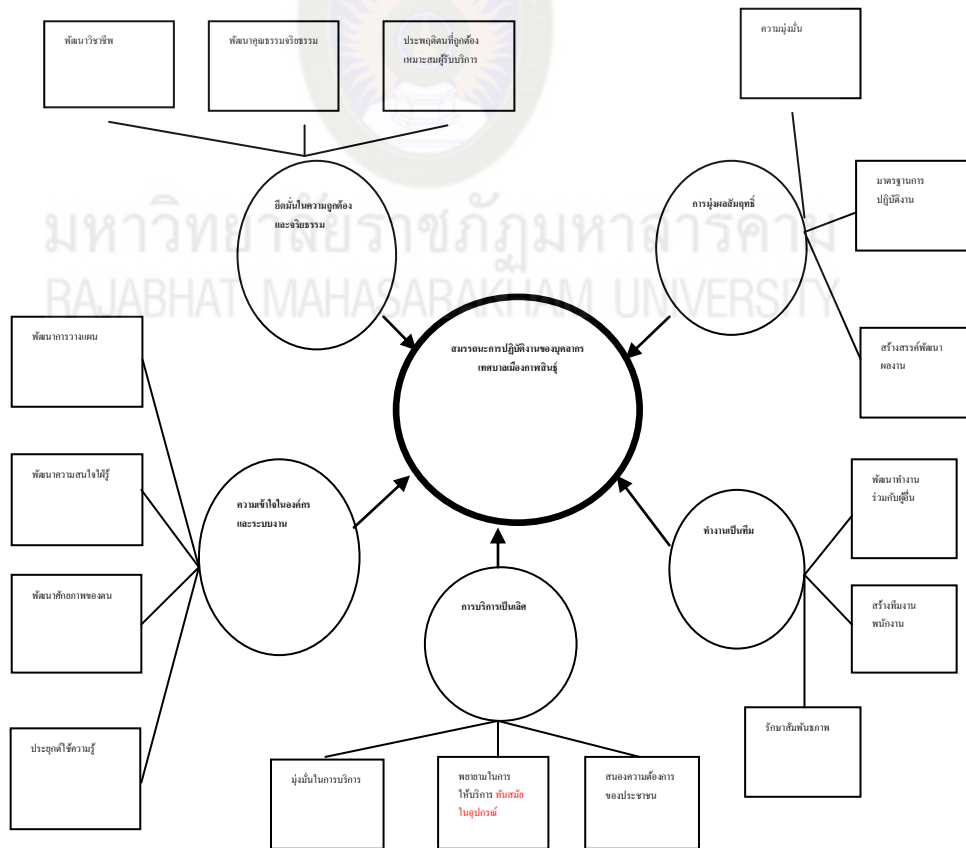
5. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม

- 5.1 การพัฒนาทำงานร่วมกับผู้อื่น

5.2 การสร้างทีมงาน

5.3 การรักษาสัมพันธภาพ

กล่าวโดยสรุป หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ในการหา ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ และการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผ่านการสร้างการพัฒนา รูปแบบ ดำเนินประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) และ การวิพากษ์ จากผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่จะสามารถทำให้สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษา ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

จากการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์) และความเข้าใจในองค์กร และระบบงาน ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และส่วนงานที่สังกัด ต่างกัน

2.1 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และปริญญาโทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

ซึ่งหมายความว่าจะต้องมีวุฒิการศึกษา อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างวุฒิกศีกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. วุฒิกศีกษาปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และวุฒิกศีกษาปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิกศีกษา ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิกศีกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. และวุฒิกศีกษาปริญญาโท

ระหว่างวุฒิกศีกษา ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. , ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า , ปริญญาตรี , และปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิกศีกษา ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิกศีกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. ปริญญาตรีและวุฒิกศีกษาปริญญาโท

2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

ซึ่งหมายความว่าจะต้องมีวุฒิการศึกษา อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกัน ผู้วิจัย

จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างพนักงานเทศบาลและตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาลระหว่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ

2.4 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี และปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้

3.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล

3.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา สามารถเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

3.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน เปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน

ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

4. ผลจากการพิจารณา ระดมสมอง และวิพากษ์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน จึงได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปครอบคลุมปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 16 แนวทางการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

4.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 4.1.1 การพัฒนาความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการ
- 4.1.2 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.1.3 การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน

4.2 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและ

จริยธรรม

- 4.2.1 การประพฤติตนที่ถูกต้องเหมาะสม
- 4.2.2 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
- 4.2.3 การพัฒนาวิชาชีพ

4.3 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและ

ระบบงาน

- 4.3.1 การพัฒนาการวางแผน
- 4.3.2 การพัฒนาความสนใจใฝ่รู้
- 4.3.3 การพัฒนาศักยภาพของตน
- 4.3.4 การประยุกต์ใช้ความรู้

4.4 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศ

- 4.4.1 ความมุ่งมั่นในการบริการ
- 4.4.2 ความพยายามในการให้บริการ
- 4.4.3 การสนองความต้องการของประชาชน

4.5 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม

- 4.5.1 การพัฒนาทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4.5.2 การสร้างทีมงาน
- 4.5.3 การรักษาสัมพันธภาพ

ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่จะสามารถทำให้สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยอภิปรายตามข้อสรุป ดังนี้

1. ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ตามลำดับ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรศิริ มานะกล้า (2549 : 143-145) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง ผลการวิจัย พบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมา ศาสตร์รุจิ (2550 : 110-115) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน โดยศึกษาถึงแนวทางการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะและการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานการศึกษาออกโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์สมรรถนะในการสร้างคู่มือ คือต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมา คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และลำดับสามคือ การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการและจากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญญาภา เอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์ (2555 : 114-120) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน

องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2556 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาติ (ลีทหาร) (2556 : 150-154) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พบว่า ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยผลการวิจัยสอดคล้องกัน คือ ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับสูง เหมือนกัน จากการวิจัยพบว่า ในการการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการในการดำเนินงานตามเป้าหมายของ เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในภารกิจ หน้าที่ได้อย่างเต็มที่ โดยปรากฏเห็นได้จากแนวทางการพัฒนาที่ได้กำหนดคยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนา แนวทางในการพัฒนา รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ที่ได้กำหนดแนวทางพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ และยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยมีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอและสร้างประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและ การเกิดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของรัฐ และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน อย่างทั่วถึง

2. เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ โดยรวม แตกต่างกัน เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการวิจัยอาจเป็นไปได้ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถในพื้นฐานการทำงานที่สร้างสรรค์การทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม ที่มีความร่วมมือรวมใจในการทำงาน โดยผลวิจัยพบว่า สมรรถนะบุคลากรไม่ว่าเพศชาย หรือเพศหญิงอยู่ในระดับมากถึง 2 แต่ด้วยสภาพปัจจุบัน บทบาทในการทำงานของเพศชายในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีมากกว่าเพศหญิง โดยพบได้จากผู้นำในหน่วยงานต่างๆในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มักจะเป็นเพศชาย ในปริมาณที่มากกว่าเพศหญิง และยังมีภาวะผู้นำมากกว่าจึงเป็นสาเหตุให้สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ โดยรวม แตกต่างกัน

3.เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และ ปริญญาโทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างวุฒิกการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. วุฒิกศึกษาปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และวุฒิกศึกษาปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิกศึกษา ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิกศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. และวุฒิกศึกษาปริญญาโท และระหว่างวุฒิกศึกษา ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. , ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า , ปริญญาตรี , และปริญญาโทขึ้นไป โดยที่วุฒิกศึกษา ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า วุฒิกศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา – ปวช. ปริญญาตรีและวุฒิกศึกษาปริญญาโท

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2556 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการ ให้ บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ซึ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการที่สนองตอบความต้องการของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานใน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ที่กระผู้บริหาร เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างเต็มที่ จึงทำให้สมรรถนะ

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช. ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และปริญญาโทขึ้นไป แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ ในเรื่องของความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานที่ระดับการศึกษาที่สูงย่อมมีความรู้ความเข้าใจในงานทั้งด้านบริหารและด้านปฏิบัติ จึงทำให้ผู้มีความรู้สูงมี สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มากกว่าบุคลากรที่คุณวุฒิที่ต่ำกว่า และในส่วนคุณวุฒิ มัธยมศึกษา-ปวช. ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มากกว่า ปวส. / ปวท. / อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อาจเป็นเพราะ คุณวุฒิ มัธยมศึกษา-ปวช. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะเชิงปฏิบัติมากกว่า เพราะได้เป็นผู้ปฏิบัติงานและมีความเชี่ยวชาญในงาน แต่โดยรวมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ก็ยังคงอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด จึงเป็นสาเหตุให้ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน

5. เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างพนักงานเทศบาลและตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาลและระหว่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2546 : 5) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะคือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคุณด้วย

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อ้างถึงใน ราชกิจจานุเบกษา (2549 : เว็บไซต์) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnson (1998 : 24-33) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร โรงเรียนศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริง ในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานการบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้นิเทศ ตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญ คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

จากผลการวิจัย เป็นเพราะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ นั้นมีความหลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามสายงานการทำงานที่กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่างมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและ

จริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่สูงมาก แต่ในสาเหตุในระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่ง ที่แตกต่างกันนั้นอาจเป็นเพราะว่า ในกลุ่มบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มที่มีสถานะเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ เป็นกลุ่มที่เป็นลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ 60 ปี เทียบเท่ากับกลุ่มข้าราชการ แต่เป็นเพียงตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ เป็นกลุ่มที่มีสัญญาจ้าง 4 ปี และพนักงานจ้างทั่วไป เป็นกลุ่มที่มีสัญญาจ้าง 1 ปี จากประเด็นดังกล่าวจึงทำให้ความมั่งคั่งในการทำงานของ ตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน เกิดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงานที่ต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไปมี สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่น้อยกว่า กลุ่มพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ

6. เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยเป็นเพราะบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีส่วนงานที่สังกัดในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ต่างเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละสังกัดงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ต่างให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานจึงเกิดการพัฒนาการทำงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม นำไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ที่อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด จึงเป็นสาเหตุให้ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด คือ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยพบว่า ผลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ มี บางประเด็น ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรนำมาปรับปรุงเพื่อการดำเนินงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1.1 ควรมีพัฒนาการปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ และปฏิบัติงานที่ทำทลายความสามารถได้
- 1.2 ควรมีการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล
- 1.3 ควรพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากอบรม สัมมนา สามารถเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ
- 1.4 ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน เปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน
- 1.5 ผู้บริหารควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเข้าใจในระบบงานขององค์กร กรณีเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
- 2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- การปกครอง, กรม. (2547). **กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ องค์การบริหารส่วนตำบล**.
กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- กิตติ ประทุมแก้ว. (2512). **การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย**. ประจวบคีรีขันธ์ : ศูนย์
ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รักษาความสงบและการพัฒนาหมู่บ้าน กระทรวงมหาดไทย.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- โกวิท พวงงาม. (2548). **การเมืองการปกครองไทยตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน**.
กรุงเทพฯ : วีเจพรีนติ้ง.
- ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ. (2543). **สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ครุ
ศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต ภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (13 กุมภาพันธ์ 2558). **ประกาศ**
คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐาน
กลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 132 ตอนพิเศษ 13 ง.
หน้า 15-18.
- คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน สำนัก
นายกรัฐมนตรี. (2545). **แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร**
ปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- จักรินทร์ กันวิสา. (2547). **สมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการประชาชนอย่างมี**
ประสิทธิภาพของที่ทำกรปกครองอำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาค้นคว้า
อิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จารุณี พิมพ์จำปา. (2551). **ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ**
บริหารส่วนตำบลทุ่ง อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จำลอง เงินดี. (2545). **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

- จิตรลัดดา ถิ่นสำราญ. (2551). **ความคิดเห็นของประชาชนต่อการดำเนินงานตามหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ อำเภอศรีเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จินตนา ไพบูลย์ธนานนท์. (2547). **สมรรถนะของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา**. วิทยานิพนธ์ การศึกษา มหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ โชติพิภุภย์ชุกุล. (2546). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง**. วิทยานิพนธ์ ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิระ หงส์ถาวรภักดิ์, ศาสตราจารย์ ดร.(ม.ป.ป.). (25 กรกฎาคม 2554). **ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์**, จาก <http://www.chiraacademy.com/concept.html>.
- เจษฎา จันทบูรานันท์. (2546). **การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยบูรพา.
- ชูป กาญจนประกร. (2507). **หลักรัฐประศาสนศาสตร์**. พระนคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชวงษ์ ฉายะบุตร. (2539). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- ชัยพร วิชาวุธ. (2523). **การวิจัยเชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เชาวณี นาโคงศ์. (2551). **สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. (2546). **การสร้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ณัฐวุฒิ เพียงเกต. (2550). **ความคิดเห็นของประชาชนต่อโครงการก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ดิษฐพล กอหรั่งกุล. (2546) ประสิทธิภาพโครงการก่อสร้างด้านโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการกระจายอำนาจของรัฐ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษการบริหาร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คูสิต บำรุงเจียม. (2544). การดำเนินงานและประสิทธิผลของแผนพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการพื้นฐานองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปี 2542. ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดำรงราชานุภาพ, สถาบัน และกรมการปกครอง. (2540). รายงานการประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจประสานแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ครั้งที่ 1/2540. กรุงเทพฯ : กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง.
- ทรงกรด กู๋ทอง. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของราษฎรท้องถิ่นต่อการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่เขตห้ามล่าสัตว์ป่า อ่างเก็บน้ำ บางพระ จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทนงเกียรติ เจริญวงศ์เพชร. (2545). ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท กระเบื้องหลังคาซีแพค จำกัด ต่อการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ ปักษา. (2550). ความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์. (2557). แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558 – 2556). กาฬสินธุ์ . สำนักงานเทศบาลกาฬสินธุ์.
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- ธีรพจน์ ภูริโสภณ. (2549). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชเนศวร์ เจริญเมือง. (2537). การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น. ใน การกระจายอำนาจอย่างไรสร้าง
ประชาธิปไตย, หน้า 38. บรรณาธิการโดย สังคีต พิริยะรังสรรค์ และผาสุก พงษ์
 ไพจิตร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะเศรษฐศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิด สุวรรณเมนะ. (2548). **คู่มือเตรียมสอบ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันติวนิติชนิด.
- ธีรพจน์ ภูริโสภณ. (2549). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่
 ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. :
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นงนุช โอปะะ. (2545). **องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่าง
 สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการของพยาบาลวิชาชีพใน
 โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
 นเรศวร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ. (2545). **โครงการวิจัยร่วมกันระหว่างไทยและญี่ปุ่นเรื่อง การ
 เสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). **การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เบญญาภา เอกวัตร และ พิษณุ เฉลิมวัฒน์. (2555). **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ
 การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.
 วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2556)**.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุหงา สุวรรณชัยรบ. (2549). **ความคิดเห็นของประชาชนอำเภอสมเด็จจังหวัดกาฬสินธุ์ต่อการ
 ปรับปรุงวิธีสรรหากำหนด ผู้ใหญ่บ้าน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาสารคาม :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : แอดวานส์อินโฟ เซอร์วิส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- เบญญาภาเอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์. (2555). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ :พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ประมา ศาสตร์รุจิ. (2550). การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. ปรินญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคู่ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ประเวศร์ มหารัตน์กุล. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- ประเสริฐ อัดโตหิ. (2543). การพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจอภาพแบบประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปราณี ยาหอม. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ลพบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ประทาน คงฤทธิ์ศึกษาการ. (2540). เทศบาลตำบลบึงพิเศษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- ประยูร กาญจนคุลย์. (2535). คำบรรยายกฎหมายปกครอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2537). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : พีระพินธนา.
- ปัญญาเดช พันธุ์วัฒน์. (2545). การถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณีเทศบาลเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- พระปีย์วัฒน์ ปิยสีโล (จักร์แต). (2554). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระมหาศกดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร). (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(พระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2533). การจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ; สุภา.
- พรชัย เทพปัญญา. (2541). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาประชาธิปไตย ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลและสุขาภิบาล : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กองการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542,”. (17 พฤศจิกายน 2542). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 114ก. หน้า 48-66.
- “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552,”. (13 พฤศจิกายน 2552). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 126 ตอนที่ 85ก/หน้า 7.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พีรสิทธิ์ คำนวนคิดปี. (2543). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สตาร์การพิมพ์.
- มหาดไทย, กระทรวง. (สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2558). ศูนย์ข้อมูลอำเภอ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก HTTP : <http://www.amphoe.com/menu.php>.
- ภิญญา ชูก้อนทอง. (2556). การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุภาพร บุภาพร. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาสารคาม : โครงการผลิตผลงานทางวิชาการหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ยุวดี กลางคาร. (2547). ความพร้อมในการรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลจำปาขัน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปร.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- เยาวภา สุทธากาญจน์. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครู
ประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัด
กรุงเทพมหานคร. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย**
ราชภัฏมหาสารคาม.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). **สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา**
พยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (20 ธันวาคม 2549). **สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย**
 (Competency). 20 ธันวาคม 2549. http://training.prd.go.th/document_public/.
- รัตนา อัสวานุวัตร. (2540). **สมรรถนะของเลขานุการกับการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ.**
 วิทยานิพนธ์ คอ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540,” (11 ตุลาคม 2540). **ราชกิจจา**
นุเบกษา. เล่ม 114 ตอนที่ 55 ก. หน้า 1-99.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550,” (24 สิงหาคม 2550). **ราชกิจจา**
นุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47ก. หน้า 1-99.
- ลิขิต ชีรวะดิน. (2548). **วิวัฒนาการการเมืองการปกครองไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรง**
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรจิตร หนองแก. (2540). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาท**
ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศิลปะ
ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมวิทยาการพัฒนาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : ขอนแก่น ,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรเทพ เชื้อเจ็ดองค์. (2545). **การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรของ**
เทศบาลตำบลหางดงและเทศบาลตำบลสันทรายหลวง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์
ร.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันวิสา หนูหอม. (2551). **การทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล**
เกี่ยวกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต,
สาขาการปกครองท้องถิ่น, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช.

- วิทยา แส่นคำ. (2546). การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของครู-อาจารย์ แผนกช่างกล
โรงงานที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วัตรภู อัจหาญ. (2542). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิกรม ลีมสถิรานันท์. (2545). ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโยธาของสำนักงานเขตวัง
ทองหลาง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- วิฑูรย์ กรุณา. (2532). ความคิดเห็นของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมของ
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิสา นราเทียม. (2547). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะด้านโครงสร้างพื้นฐานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ รป.ม มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศรีไพโร บุญยะเดช. (2547). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกอง : ศึกษากรณี กองแผนงานของส่วน
ราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (2522). การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2540). การปฏิรูปภาคราชการ : แนวคิดและยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ :
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- แสน สมนึก. (2541). การพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศ
ภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุุณภัฒบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency – Base Development,” การ
จัดการสมัยใหม่. 3(1) : 33 : มกราคม – กุมภาพันธ์.
- สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์. (2549). การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่
เป็นเลิศตามระบบ Benchmarking คุณภาพการพยาบาล : สำนักการพยาบาล, กรมการ
แพทย์.
- สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). รวมกฎหมาย กฎ ระเบียบการบริหารงาน
บุคคล ด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา : โรงพิมพ์คุรุสภา.

- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2546). “Competency เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” **Human Resource**.53(8) : 15 : , มีนาคม – เมษายน.
- สุชีรา มะหิเมือง และคณะ. (2548). การพัฒนากระบวนการจัดการสถานศึกษาเชิงคุณภาพและ
การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการภูมิปัญญา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา.
- สุนันทา เลहनันท์. (2551). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอนด์เมดสติ๊กเกอร์
แอนด์ดีไซน์.
- สุรวุฒิ ชัยญลักษ์ณ. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการ
ครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร
ดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุเทพ เหนือโพธิ์ทอง. (2550). ความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการ
ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย.
วิทยานิพนธ์ ปร.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุวรรณรัตน์ แนวหล้า. (2542). การประเมินผลดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง
ปีงบประมาณ 2550-2541 ภายใต้แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2540-2544.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การ
ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพล
เรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). รายงานภาวะ
สังคมไทย ประจำปี 2553. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2558 จาก
<http://social.nesdb.go.th/social>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์
แอนด์ มีเดีย.
- หควณ ชูเพ็ญ. (พฤศจิกายน 2548). สำนักงานประมาณของรัฐสภา: ระบบและกระบวนการ.
รัฐสภาสาร.

อุดมศักดิ์ นวลศิริ. (2542). ความต้องการแบบผู้นำของนายกเทศมนตรีที่เปลี่ยนแปลงฐานะจาก
ประธานกรรมการสุขภาพ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลท่าพระ อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

อุทัย หิรัญโต. (2543). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เอกชัย การวัฒน์. (2543). การดำเนินงานและประสิทธิผลของนโยบายและแผนพัฒนา
โครงสร้างฐานและระบบบริการพื้นฐานเทศบาลเมืองนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์
ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อนันต์ ไชยศักดิ์. (2538). “การกระจายอำนาจกับอำนาจอิสระในทัศนะของศาสตราจารย์นัก
บริหารรัฐกิจท่านหนึ่งของเอเชีย,” วารสารท้องถิ่น. 35(8) : 23-25.

อรทิพา ส่องศิริ. (2545). การสร้างเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิก สำหรับ
นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต. คุยภูมินิพนธ์ สาขาการอุดมศึกษาบัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรศิริ มานะกล้า. (2549). สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง.
วิทยานิพนธ์ ศ.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

อัจฉรา สิทธิพรหมณีวัฒน์. (2545). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ใน
โรงพยาบาลชุมชน เขต 10. ปริญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2548.

อำนาจ แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ : อักษรา
พิพัฒน์.

Best, John W. (1977). **Research in Education**. New Jersey : Prentice- Hall.

Davis, Hapgood. (1972). **Human Behavior of World – Man Relations and
Organization Behavior**. New York : McGraw-Hill.

Engle, T.L. and Shellgrove, Course. (1969). **Psychology : It Principle and Application**. 5th
ed. New York : Mc Graw-hill.

Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill.

Holloway, (1951). William Vernon. **State and local government in the United States**.
New York : McGraw – Hill.

- Mongatau, Harris G. (1984). **Comparative local government**. Great Britain : William Brendon and Son.
- Morgan, Clilff T, and King, Richard A. (1971). **Introduction to Phychology**. 4th ed. Tokyo : McGraw-Hill.
- Remmers, H.H.,H.L. (1965). Gage and Rumme, j. Francis. **Practical Introduction to Measurement andEvaluation**. 2nd ed. New York : Harper&Row.
- Robson, William A. (1953). **Encycolpedaedia of Social Science**. New York : The Mcmillan.
- Shaw, Mawin E., and Writght Jack M. (1967). **Scale for the Measurment of Attitude**. New York : McGraw-Hill.
- Shea, Kathleen A. (2006). "An Examination of the Perceived Teaching Competencies of Novice Alternatively Licensed and Traditionally Licensed High School Science Teachers," **Dissertation Abstracts International**.67(06) : unpagged ; December.
- Na, Sonhwa. (2006). "A Selphi Study to Identify Teaching Competencies of Teacher Education Faculty in 2015," **Dissertation Abstracts International**. 67(06) : unpages ; December.
- Kim,Kyeong-Hwa. (2006). "Enhancement of Secondary Special Education Teacher's Knowledge and Competencies in Working with Families thourgh Online Training Modules," **Dissertation Abstracts International**. 67(02) : unpagged ; August.
- Barnard, Chester I. (1996). **The Functions of Executive**. Cambridge : Harvard University press.
- Broom, L. and Selznick, (1963). **P. Sociology**. New York : Harper & Row Publishers.
- David, Knech ; Crutchfild, R.S. and Ballachey, E.L. (1962). **Individuals in Society**. New York : McGraw – Hill Book, Inc.
- Getzel, W. Jacob., and Guba, E.G. (1957). "Social Behavior and The Administrative Process." **SocialReview**. 65(Winter1957) : 110 – 121.
- Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New YorK : McGraw – Hill Book, Inc.
- Boselie, P. and J. (2005). Paauwe. Human Resource Function Competencies in European Companies, Personnel Review. Farnborough.

- Davies, B. and L. Ellison. (1997). *School Leadership for the 21st Century*. London :
Rutledge.
- Gormley, G. (2003). "Factor Affecting Job Satisfaction in Nursing Faculty: A Meta
Analysis," *Journal of Nursing Education*. 42(4) : 174-178.
- Hammond, P. (2000). "The Influence the Head of Department on the Quality of Teaching and
Learning," *Mathematics in School*. 29(3) : 2-4.
- Johnsen, K., and others. (2003). "Nurse Educator Competence : A Study of Norwegian
Nurse Educator' Opinions of the Important and Application of Different Nurse
Educator Competence Domains," *Journal of Nursing Education*. 41(7) : 295-301 ;
August.
- Johnson, L.R. (2003). "Performance Evaluation of Special Education Administrators:
Considerations and Recommendations," *NASPP Bulletin*. 82(9) : 24-32 ; July.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. (2005). *Creating a Competency – Based Workplace,
Benefits Compensation Digest*. Brookfield : Feb.
- Lindgren, R., O Henfridson, and U Schultze. (2004). *Design Principles for Competence
Management Systems : A Synthesis of an Action Research Study 1*, *MIS Quarterly*.
Minneapolis : Sep.
- Smith, A. B. and G.A. (2002). Stewart. *A State Wide Survey of New Department Chairs :
Their Experiences and Need in Learning Their Roles*. *New Directions for
Community Colleges*, 105, 29-36. 1999. Retrieved December 13.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Model for Superior
Performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Tillema, H. (2003). *Auditing Assessment Practice in Organization : Establishing Quality
Criteria for Appraising Competencies*, *International Journal of Human Resources
Development and Management*. Geneva.
- Weller, L.D. (2001). "Department Heads: The Most Underutilized Leadership Position,"
NASSP Bulletin. 85(625) : 73-81.

- Yang, B. C., and others. (2006). *On Establishing the Core Competency Identifying Model : A Value – Activity and Process Oriented Approach*, Industrial Management + Data Systems. Wembley.
- Wayne, Mondy R. and Noe, Robert M. (1996). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall.
- Hess R.D., and Shipman V.C. (1997). “Early Experience and the Socialization of Cognitive. Mode in ... 15 (1997):443-450. Wardle, J.
- Cho J. (2007). The development of an alternative in-service program for Korean science teachers with an emphasis on Science-Technology-Society. *International Journal of Science Education*. 24(10): 1021-1035.
- Sorensen, I., & Stuart, T. (2005). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administration Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Martinez, F., Botas, J.A., Molina, R. and Pariente, M.I. (2005). “Heterogeneous catalytic wet peroxide oxidation systems for the treatment of an industrial pharmaceutical wastewater”. **Water Research**. 43: 4010-4018.
- Webster’s Noah. (1983). **Webster’s new Twentieth century Dictionary of the English Language**. Unabridged, N.Y : Simon and Schuster.
- Wit, Daniel. (1967). **A Comparative Survey of Local Govt. and Administration**. Bangkok : Kurusapha Press.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics : an Introductory Analysis**. New York ; Harper and Row.



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ข้อมูลต่างๆ ที่ท่านแสดงความคิดเห็นในครั้งนี้จะถูกนำไปประเมินผลในเชิงวิชาการ ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิจัยเป็นส่วนรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือบุคคลอื่นแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ และกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ คำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกอย่างในแบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับที่สุด ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อการวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแบบสอบถามฉบับนี้จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามด้วยดี และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นางสาวศรัณณ์พัชร ใฝ่พูล

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือข้อความที่ตรงกับความจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ได้ความสมบูรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. วุฒิการศึกษา

- () ต่ำกว่ามัธยมศึกษา-ปวช.
 () ปวส./ปวท./อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 () ปริญญาตรี
 () ปริญญาโทขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

- () พนักงานเทศบาล
 () ลูกจ้างประจำ
 () พนักงานจ้างตามภารกิจ
 () พนักงานจ้างทั่วไป

4. ส่วนงานที่สังกัด

- () สำนักปลัดเทศบาล
 () สำนักการศึกษา
 () สำนักการช่าง
 () สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
 () สำนักการคลัง
 () กองวิชาการและแผนงาน
 () กองสวัสดิการสังคม
 () หน่วยตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อ
เดียวโดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

มากที่สุด = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้อยู่ในระดับมากที่สุด

มาก = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้อยู่ในระดับมาก

ปานกลาง = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้อยู่ในระดับปานกลาง

น้อย = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้อยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ลำดับที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ระดับสมรรถนะ				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด					
2	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่					
3	ทำงานมีมาตรฐานตามเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น					
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานได้ดี					
5	สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชักได้					
6	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
7	ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย					
8	ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน					
9	ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้					
	2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม					
10	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
11	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย					
12	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามระเบียบวินัย					
13	มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
14	มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ					
15	ยึดมั่นในหลักการทำงาน					
16	มีจรรยาบรรณในการทำงาน					
17	อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล					

ลำดับที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ระดับสมรรถนะ				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
18	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส					
19	ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม					
	3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน					
20	วางแผนในการปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน					
21	ชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เป็นสิ่งสำคัญ					
22	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการเสมอ					
23	ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ					
24	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากกรอบรรม สัมมนา					
25	รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ					
26	พัฒนาระบบงานในการทำงานได้ดี					
27	พัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์					
28	การเข้าใจระบบภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ					
	4. การบริการเป็นเลิศ					
29	มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด					
30	มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี					
31	ท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน					
32	ให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน					
33	สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี					
34	กำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน					
35	ให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง					
36	การให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน					
37	สร้างความพึงพอใจในการให้บริการอย่างสูงสุด					
	5. การทำงานเป็นทีม					
38	ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ					
39	ยอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมากในกลุ่ม					
40	สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี					
41	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี					
42	รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม					
43	ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม					
44	กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ					
45	แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน					

ลำดับที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ระดับสมรรถนะ				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
46	ช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การบริการเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบคำถาม
นางสาวศรินันท์พัชร ไม้พุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	188.9000	324.1949	.5450	.9691
A2	189.5750	329.9429	.2177	.9706
A3	189.3250	321.0968	.6532	.9688
A4	189.3500	323.8744	.5082	.9693
A5	189.5500	326.2026	.5278	.9692
A6	189.2000	322.0103	.6254	.9689
A7	189.2500	322.9103	.6104	.9689
A8	189.1500	323.1051	.5966	.9690
A9	189.5250	317.8968	.6727	.9687
B1	188.8750	323.9583	.5578	.9691
B2	189.0000	323.2821	.7093	.9686
B3	189.0000	321.6410	.7286	.9685
B4	189.0500	318.3051	.7369	.9684
B5	189.1750	322.6609	.6290	.9688
B6	189.0500	324.4077	.6598	.9688
B7	189.0000	321.0256	.7605	.9684
B8	189.3000	326.3179	.4750	.9694
B9	188.9750	323.4609	.6309	.9688
B10	189.0250	326.5891	.4777	.9693
C1	189.2750	319.0250	.7119	.9685
C2	189.3500	318.3872	.7983	.9682
C3	189.2000	319.0872	.8193	.9682
C4	189.4750	319.1276	.4895	.9699
C5	189.3500	315.5154	.7811	.9682
C6	189.2500	318.2436	.7780	.9683
C7	189.2500	319.6795	.7655	.9684
C8	189.3000	320.3179	.6710	.9687
C9	189.3500	320.6949	.6461	.9688
D1	189.0500	321.3308	.6967	.9686
D2	189.1500	322.5923	.7406	.9685
D3	189.0500	319.2795	.7970	.9683
D4	189.0250	320.8968	.7732	.9684
D5	189.1250	322.4199	.7342	.9686
D6	189.3500	320.8487	.7377	.9685

D7	189.6750	320.1224	.5150	.9696
D8	189.8500	319.1564	.5064	.9698
D9	189.2250	320.9481	.6883	.9686
E1	189.0000	324.5128	.5803	.9690
E2	189.1750	324.1481	.6065	.9689
E3	189.2000	321.9590	.7386	.9685
E4	189.1500	323.3103	.7003	.9687

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E5	189.2000	325.3949	.5552	.9691
E6	189.1500	324.3359	.5842	.9690
E7	189.2250	325.5122	.5147	.9692
E8	189.1250	321.2404	.7294	.9685
E9	189.3250	323.6609	.6290	.9689


Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 46

Alpha = .9695



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ค


การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	0	2	0.67
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	0	1	2	0.67
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	0	2	0.67
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
13	1	1	1	3	1
14	1	1	1	3	1
15	0	1	1	2	0.67
16	1	1	1	3	1
17	1	1	0	2	0.67
18	1	1	1	3	1
19	1	1	1	3	1
20	1	1	0	2	0.67
21	0	1	1	2	0.67
22	1	1	1	3	1
23	1	0	1	2	0.67
24	1	1	1	3	1
25	1	1	1	3	1
26	1	1	1	3	1
27	1	1	1	3	1

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
28	1	1	1	3	1
29	1	1	1	3	1
30	1	1	0	2	0.67
31	1	1	1	3	1
32	1	1	1	3	1
33	1	1	1	3	1
34	1	1	1	3	1
35	0	1	1	2	0.67
36	1	1	1	3	1
37	1	1	0	2	0.67
38	1	1	1	3	1
39	1	1	1	3	1
40	1	1	1	3	1
41	1	1	1	3	1
42	1	1	0	2	0.67
43	1	1	1	3	1
44	1	1	1	3	1
45	1	1	1	3	1
46	1	1	1	3	1



ภาคผนวก ง


การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups)/หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups)



การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์



ฝ่ายอำนวยการ ทม.กต
 รมการเจ้าหน้าที่
 วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 วันที่ 28, 11, 58

สำนักปลัดเทศบาล
 6052
 เมื่อวันที่ 28, 11, 58
 เวลา 12.00 น.

ที่ ร.ร.ปศ ๖๐๑๕๒/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองกาฬสินธุ์

ด้วย นางสาวศรีณัฏช์ ไผ่พล รหัสประจำตัว ๕๖๔๒๖๐๐๑๐๙๑๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต ให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร ในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน ๒๐๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี

เรียน หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
 - เพื่อโปรดทราบ
 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 รณณภรณ์ วัฒนวิเศษ
 วิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
 ชั้นเรียน ๖๐๑๕๒/๒๕๕๘

(นางสาวกมลทิพย์ ทองศิริ)
 เจ้าหน้าที่งานธุรการ
 ๒๓ ต.ค. ๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
 โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

เรียน นายกเทศมนตรี
 - เพื่อโปรดทราบ
 - ครรคืบดำเนินการตามเสนอ

(นายฉลอง ฉัตรเลิศ)
 ปลัดเทศบาล

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร พงษ์ศิริ)
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 ๒๙ ต.ค. ๒๕๕๘

(นางจรรวดี บุญเพิ่ม)
 นายกเทศมนตรีเมืองกาฬสินธุ์
 29 ต.ค. 2558



ที่ ร.ร.ปศ ๖๐๑๔๒/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองกาฬสินธุ์

ด้วย นางสาวศรัณณ์พัชร์ ไผ่พูล รหัสประจำตัว ๕๐๘๒๖๐๐๑๐๗๑๐ นักศึกษานิติญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร พูนาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๕๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๕๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ ร.ร.ปศ ๖๐๑๔๑/๒๕๕๔

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง ๙.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณพงษ์อรร โภธิแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวศรินทร์พัทธ์ ไม้พูล รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๐๑๗๑๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ๖๐๑๙๑/๒๕๕๔

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณพงษ์ธร โพธิ์แท่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวศรฉัตร ไม้พูล รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๑๐๗๑๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบสำเนาภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รค.รปศ ๖๐๑๙๑/๒๕๕๔

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณวิรงรอง ศรีพอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวศรัณณ์พัชร์ ไม้พูล รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๗๑๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเชิญเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๕๓-๓๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๕๓-๓๒๓๕๕๕

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวศรัณน์พัชร ใฝ่พูล
วันเกิด	14 มิถุนายน 2514
สถานที่เกิด	ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 60 ถนนคอนสวรรค์ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่ทำงาน	เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ งานพัฒนาบุคลากร ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY