

วท ๖๑/๒/๑๖๘



ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลัก  
ในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม  
อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม



พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

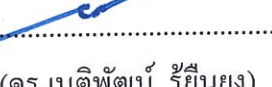
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

  
.....  
(ดร.เนติพัฒน์ ฐึ้นยง)

กรรมการ  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

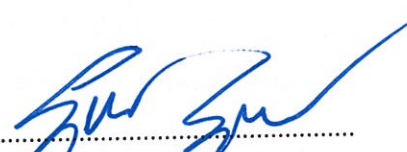
กรรมการ  
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ  
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท เตีเมืองซ้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

26 ธ.ค. 2559

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**ชื่อเรื่อง :** ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล  
เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

**ผู้วิจัย :** พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร **ปริญญา :** รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

**อาจารย์ที่ปรึกษา :** รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 187 คน ซึ่งได้จากการจากการคำนวณตาม สูตรของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนแบบประมาณค่า ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการบรรยายวิเคราะห์สรุปเนื้อหา และแจกแจงความถี่ ส่วนสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบใช้ F-test (One Way ANOVA) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หากพบว่ามีความแตกต่างจะวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี แอล เอส ดี (LSD : Least Significant Different)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 2) เปรียบเทียบความคิดเห็น

ของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภท ตำแหน่ง แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า พนักงานเทศบาลมีข้อเสนอแนะดังนี้ 3.1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อการวางมาตรฐานในการทำงานที่สูงไว้ในการปฏิบัติงาน และควรมอบหมายงานเพื่อกระตุ้นความสามารถให้พนักงานได้นำออกมาใช้ได้ 3.2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรสร้างค่านิยมในการอุทิศเวลาให้กับ การปฏิบัติงาน 3.3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาบุคลากรในการศึกษาต่อ รวมถึงควรพัฒนาปรับปรุง กระบวนการทำงานในภาวะปัจจุบันในทันเทคโนโลยี 3.4) ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรให้ความสำคัญในการบริการ โดยการสร้างความประทับใจในการให้บริการ โดยการสร้างรอยยิ้ม ในการบริการ และสร้างค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน 3.5) ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานในองค์กร

**TITLE :** The Opinions of Municipality Officers towards Core Competencies in the Personnel Administration of Maha Sarakham Provincial Municipality, Muang District, Maha Sarakham Province

**AUTHOR :** Preutsapong Rithikhoat                      **DEGREE :** M.P.A (Public Administration)

**ADVISORS :** Assoc. Prof. Dr.Soawalak Ksplkithiamporn    Major Advisor

Assoc. Prof. Dr.Yupaporn Yupat                      Co-advisor

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016**

### **ABSTRACT**

The purposes of the research were to conduct a survey on the opinions of the municipality officers towards core competencies in the personnel administration of Maha Sarakham Provincial Municipality, Muang District, Maha Sarakham Province, to compare the opinions of the municipality officers towards the core competencies in the personnel administration of Maha Sarakham Provincial Municipality regarding gender, age, educational background, and work position. The samples were 187 officers of Maha Sarakham Provincial Municipality, Muang District, Maha Sarakham Province. The Taro Yamane method was employed for calculating the sample size. The instrument was a questionnaire with .73 reliability index. The statistics used were the percentage, mean, standard deviation, frequency and the F-test. Least Significant Different (LSD) was used for hypothesis testing at the .05 level of the statistical significance.

Results of the research are as follows : 1) The research findings showed that the overall opinion of the officers towards the core competencies in the personnel administration of Maha Sarakham Provincial Municipality, Muang District, Maha Sarakham Province was at a high level. Five high rated items of the core competencies were morality based administration, team work, excellent services, achievement based administration and understanding the organization and work system 2) The findings indicated that the overall opinion of the officers towards the core competencies in the personnel administration of Maha Sarakham Provincial Municipality, Muang District, Maha Sarakham Province

regarding the different genders, ages, educational background and work positions was significantly different 3) In conclusion, the study suggests that the major goal of the organization should be established clearly with the operational plan and appropriate working staff. The officers should be encouraged to work intentionally for the organization. The knowledge and professional skills of the officers should be developed continuously. Technology should be used to improve a work system of the organization. The organization should focus on friendly and kind services for the public. Lastly, the team work should be promoted to all officers of the organization.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.  
สัณญา เคนาภูมิ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.เนติพัฒน์ รุ้ยอินยง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ สอบวิทยานิพนธ์ โดยได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตลอดจน  
ข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์  
ทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้อง  
เหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย  
ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคามทุกท่าน  
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และภรรยาที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ แก่  
ผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาครั้งนี้ ขอมอบบูชาพระคุณบุพการี ครู -  
อาจารย์ที่ให้การศึกษ อบรมสั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและ  
ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พลษพงษ์ ฤทธิโคตร

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ข
สารบัญ .....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับ .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	9
แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	10
แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์, และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	31
แนวความคิดเกี่ยวกับเทศบาล .....	49
บริบทของเทศบาลเมืองมหาสารคาม .....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	69
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	79
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	81
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	83
วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	83



หัวเรื่อง	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ .....	108
สรุปผลการวิจัย .....	108
อภิปรายผลการวิจัย .....	110
ข้อเสนอแนะ .....	116
บรรณานุกรม .....	118
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	130
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	136
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	143
ประวัติผู้วิจัย .....	147

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	อำนาจบังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ .....	55
2	อำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ .....	56
3	อัตรากำลังพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง .....	65
4	อัตรากำลังพนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ นักการภารโรง และพนักงานจ้าง .....	65
5	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	82
6	จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	88
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ความคิดเห็นของพนักงาน เทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	89
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	90
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม .....	91
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน .....	92
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการบริการเป็นเลิศ .....	93
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม .....	94

ตารางที่	หน้า
13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ .....	95
14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	96
15 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) โดยรวม .....	97
16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	98
17 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม .....	99
18 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน.....	99
19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง .....	100
20 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) โดยรวม .....	101
21 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	102
22 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม .....	103
23 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน.....	103
24 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการบริการเป็นเลิศ.....	104

ตารางที่	หน้า
25 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการทำงานเป็นทีม.....	105
26 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม.....	106



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	ภาพแสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ .....	33
2	ทฤษฎี 3 วงกลม ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	34
3	โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล .....	53
4	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	80



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรกันอย่างกว้างขวางหากพิจารณาความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากการมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก (Core Business) ขององค์กร หากองค์กรไม่มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นแบบแผน และการคัดสรรบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรได้ การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ (Strategic) หรือหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency Development) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) นอกจากนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในการคัดสรรบุคลากรแล้วยังสามารถนำมาใช้ในการปรับขึ้นเงินเดือนของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หรือแม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งหมดล้วนแล้วเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่จะต้องมีเครื่องมือที่สามารถแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การบริหารคน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินศักยภาพ การวางแผนอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด โดยยึดหลักสมรรถนะที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานในมาตรฐานระดับสูง (Height Performance) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร (เสน่ห์ ชูโชติ 2548 : 11)

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ทั้งนี้เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้ทำงานหรือผลิตผลงานที่

องค์การต้องการได้ และจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกันสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการระบบบริหารงานบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547 : 16) การปฏิรูประบบราชการได้ก่อตัว และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐทั้งในเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสมรรถนะการแข่งขัน องค์กรภาครัฐ เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น (จักรินทร์ กันวิสา 2547 : 2) ในปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานที่ได้นำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดย คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (กถ.) กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และ การทำงานเป็นทีม (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2558 : 7)

เทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 โดยหลังจากคณะราษฎรได้ทำการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงการปกครองก็ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 จากนั้นก็ได้ยกเลิกประกาศใช้ และแก้ไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับพระราชบัญญัติเทศบาลเรื่อยมา รวมทั้งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 336 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และการแก้ไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับพระราชบัญญัติเทศบาลครั้งล่าสุด ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่า เนื่องจากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดรูปแบบนายกเทศมนตรี ดังนั้นเพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน โดยให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน จึงประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้ และตามกฎหมายหลักของเทศบาลคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยังได้บัญญัติให้เทศบาลเป็นทบวงการเมือง จึงส่งผลทำให้เทศบาลเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการปกครองตนเอง (สุรศักดิ์ วาจาสิทธิ์ และคณะ 2547 : 136)

เทศบาลเมืองมหาสารคามเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกิดขึ้นภายในชุมชนตามประกาศพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของประชาชน และมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ สามารถบริหารงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับตำบลให้คล่องตัว รวมทั้งได้มีทรัพยากรในการบริหารไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือบุคลากรเป็นของตนเอง เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง (ชนิด สุวรรณเมนะ 2548 : 203 - 213) จะเห็นว่าเทศบาลมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารบุคคลอย่างมีอิสระเพื่อสามารถแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ อย่างไรก็ดีตามขณะที่สภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไป

จากการวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ด้านร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด (ศิริพจน์ ภูริโสภณ 2549 : 44-45) จะเห็นได้ว่าปัญหาดังกล่าวมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามนโยบายของรัฐและความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งบุคลากรขององค์กรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่ดี ปัจจุบันบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามความต้องการและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรขาดสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ ขาดความรู้ความชำนาญ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเท่าที่ควร จากการศึกษาพบว่า ระบบราชการไทยประสบปัญหาใหญ่ 3 ประการ กล่าวคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย



และระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ปัญหาของการดำเนินเนื้องานของหน่วยงาน และปัญหาในด้านของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างคุณธรรมและความสามารถให้กับข้าราชการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการบางส่วนยังไม่มีความสามารถในการผลักดันประเทศไปสู่การพัฒนาประเทศได้ กล่าวคือ ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมในการทำงานที่เฉื่อยชาละเลย และเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง (สำนักงาน ก.พ.ร. 2547) จากปัญหาการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองมหาสารคาม จากปัญหาการปฏิบัติงานบุคคลของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ยังพบข้อบกพร่องในการทำงาน คือ ปัญหาการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ที่ล่าช้าต้องใช้เวลาาน ปัญหาความถูกต้อง ชัดเจนในระเบียบบริหารงานบุคคล การตีความในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ปัญหาการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ซ้ำซ้อนกัน และจากข้อบกพร่องในการทำงานดังกล่าวส่งผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติราชการพบว่าผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับพอใช้ (รายงานผลการประเมินตรวจสอบมาตรฐานปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2557) ซึ่งเหตุดังกล่าว มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก ซึ่งเทศบาลเมืองมหาสารคามมีหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องมีการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลักและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด การที่เทศบาลเมืองมหาสารคาม จะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น จึงต้องขจัดปัญหาเหล่านี้ให้หมดไป

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะพนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อนำผลการวิจัยมาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมสมรรถนะหลักให้กับการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคามให้ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### สมมติฐานการวิจัย

1. ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาในเขตพื้นที่ในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในเนื้อหาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของงานบุคคลากร เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม ประกอบด้วย พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง จำนวน 349 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม โดยวิธีการหากลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนของประชากร ตามสูตรของ Taro Yamane 1973 : 727) จำนวน 187 คน

#### 4. ขอบเขตด้านตัวแปร

##### 4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

###### 4.1.1 เพศ

###### 4.1.2 วุฒิการศึกษา

###### 4.1.3 ประเภทตำแหน่ง

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 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

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล** หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคล ในอันที่จะแสดงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลของพนักงานเทศบาล

**พนักงานเทศบาล** หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย

พนักงานเทศบาลสามัญ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณรายจ่าย บัญชีกลาง หมวดเงินเดือนพนักงานประเภทเงินเดือน ยกเว้นพนักงานครูเทศบาล และบุคลากรทางการศึกษา

ลูกจ้างประจำ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณรายจ่าย บัญชีกลาง หมวดเงินเดือนพนักงานประเภทค่าจ้างลูกจ้างประจำ ยกเว้นพนักงานครูเทศบาล และบุคลากรทางการศึกษา

พนักงานจ้าง หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเขตเทศบาลเพื่อปฏิบัติงานของเทศบาล แบ่งเป็น พนักงานจ้างทั่วไป และพนักงานจ้างตามภารกิจ ซึ่งได้รับเงินเดือนจากงบประมาณรายจ่าย งบบุคลากร หมวดเงินเดือนพนักงานประเภทค่าตอบแทนให้แก่พนักงานจ้าง ยกเว้นพนักงานครูเทศบาล และบุคลากรทางการศึกษา

**สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

**สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เป็นสมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาล ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภารัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน** หมายถึง มีการวางแผน ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**การบริการเป็นเลิศ** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

**เทศบาล** หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ในที่นี้หมายถึง เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### **ประโยชน์ที่จะได้รับ**

เป็นข้อเสนอเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากร เทศบาลเมืองมหาสารคาม เพื่อนำไปพัฒนา บริหารจัดการ ปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวความคิดเกี่ยวกับเทศบาล
5. บริบทของเทศบาลเมืองมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้ พจนานุกรมศัพท์สังคมศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524 : 246) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่าเป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไป

Kolesnik (1970 : 296) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการแปลความหมาย (Interpretation) หรือการลงความคิดเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่น ๆ อาจไม่เห็นด้วยทุกคนก็ได้ ความเห็นที่ไม่ลึกซึ้ง และเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่เป็นเวลานานสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่ไม่พอแก่การพิสูจน์ มีความรู้แห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นง่าย และสลายตัวเร็ว

Duncan (1978 : 135) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นความเชื่อหรือการพิจารณาตัดสินโดยบุคคลซึ่งอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเห็นเช่นนี้ไม่สามารถที่จะทดสอบความรู้ และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่วไปนี้อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป

Best (1977 : 169) ได้ให้หมายถึงของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงทางด้านความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อและการตัดสินใจในการพิจารณาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมเป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็น

### แนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

องค์กรทั้งในและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กรการสมรรถนะ ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ในการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้นิยามหรือให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ดังนี้

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

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2546 : 5) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เจษฎา ประกอบทรัพย์ (2547 : 46) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลด้วย และได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ว่า แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย

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

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

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

อรกรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 22-23) ให้ความเห็นว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปดังนี้



ชำระศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสม ของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสาย วิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดย จะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะ แสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความ ต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่ จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความ รับผิดชอบและลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้าน จัดซื้อ ได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

แมคเคลแลนด์ ได้อ้างถึง คำจำกัดความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถ ผลักดัน ให้เป็นปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลกาปฏิบัติงาน ที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 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 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอด รอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อ้างถึงใน รัฐนิวรรณวนิชย์ถนอม (2549) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 20) สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดในเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ



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 หน้าที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

McClelland อ้างถึงใน (สุกัญญา รัชมิธรรม โชติ. 2549 : 17 - 19) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า 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 ความสามารถในการวิเคราะห์ทำงาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผล การดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการรวมทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

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

3. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ตอรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูดฟังและนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพ การเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ การกระตุ้นและชี้แนะให้มีการกำหนดทิศทางแผนการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกจัดสภาพแวดล้อมให้การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาและการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริการ และองค์การที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการพยาบาลแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

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

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

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษา ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน 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) ได้จำแนกสมรรถนะหลัก ออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ได้แก่

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

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

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

สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ (2549 : 11 – 13) ได้ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แนวคิด โมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ร่วมกับแนวคิดของ Benner (Novice to Expert) สำนักการพยาบาล ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กร สำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารทางการพยาบาล 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 ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 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

6. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้น มากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

7. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactive Ness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

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

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

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

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (กค.) (2557 : 1-7) ได้ออกประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดสมรรถนะ ของการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

4. การบริการเป็นเลิศ

5. การทำงานเป็นทีม

Spencer and Spencer (1993 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูล สารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

Hellrigel, Jackson and Slocum (2001 : 14 - 24) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหาร ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง

ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through Other People) “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to do) และ “ทำอย่างไร” (How to do it) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (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 ความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีม ในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเยียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “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 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหาและจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.4 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.5 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูล

ทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่า ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้ และเทคนิคต่าง 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 และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้อง

กับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

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

4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้

วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

#### 6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency)

ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมามีข้อผิดพลาดและไม่ดีเพียงพอ” และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ 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” ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

##### 6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience)

พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

##### 6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues)

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

##### 6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

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

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและ

ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
- 1.2 ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- 1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว
- 1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
- 1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
- 1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
- 1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้วางใจได้ มีคุณธรรม

จริยธรรม

- 1.8 การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน
- 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- 2.3 การนำกลุ่ม ทีม กรรมการหรือโครงการหรือดำเนินการประชุม
- 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 3.1 การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ
- 3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม
- 3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- 3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
- 3.6 การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

McClelland อ้างถึงใน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549 : 15) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวมทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อมาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารบุคคลมากขึ้น 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 ได้แก่ การตั้งคำถาม การมีบุคลิกภาพแบบค้นหาถึงความลึกของปัญหานั้น การสัมผัสกับบุคคลอื่นการท้าวิจัย การสร้างระบบของตนเองในการใช้ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งในการวิจัย ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะหลัก ของ คณะกรรมการ



มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (กค.) (2557 : 1-7) ในประกาศคณะกรรมการ มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดสรรณณะ ของการ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมี สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก จึงสรุปสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

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

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและ ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลัก แนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดัน ให้ภารกิจหลักภารัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน ความ ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติ ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วน หนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะ หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

## 6. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

### 6.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการ 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) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือมีประสิทธิภาพ

6.1.3 การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

6.1.4 การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

### 6.2 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

การประเมินสมรรถนะคือการประเมินพฤติกรรม ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ขึ้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 45-46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (อัจฉรา สุทธิพรณิวัฒน์ 2545 : 27)

6.2.1 การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น

6.2.2 การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

6.2.3 การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดการให้การจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน

6.2.4 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกตการจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมินแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม เหมือนการเก็บข้อมูลวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์อะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด

## 7. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการ

ขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมด ด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547 : 1) ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร

7.1 การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนว ทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547 : 77 – 80)

7.1.1 การใช้ชุดยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ชุดยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด

7.1.2 การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

7.1.3 การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยให้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

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

## แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิระ หงส์ดารมภ์ (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการทำงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุนันท์ เลานันท์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับ

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนากระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคคล โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นกำไร ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and Motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่งในหลาย ๆ องค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์ 2550 : 1)

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

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กรคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3. การสนองตอบความต้องการ (Serve Need) เช่นการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข มีสุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ยูภาพร ยูภาศ (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการพัฒนา
2. กระบวนการปรับเปลี่ยน (Process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา
3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 1 ภาพแสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2550 : 145)

**ทฤษฎี 3 วงกลม** (จิระ หงส์ลดาธรรม : (ม.ป.ป.)) เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

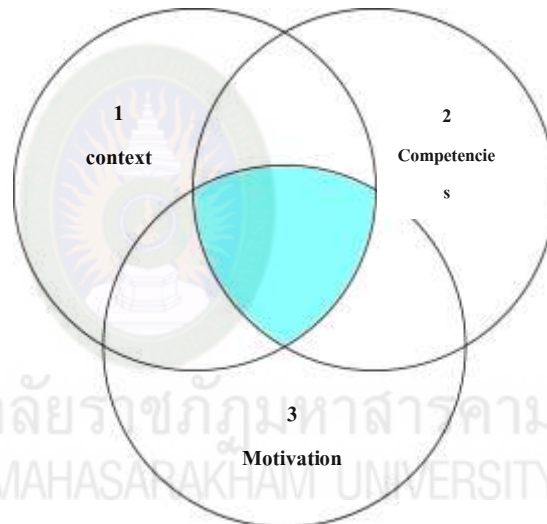
ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 1 พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบทภายนอกและภายใน 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) นอกจากบุคลากร มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎี 3 วงกลม ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**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 หงส์คารมภ์ : (ม.ป.ป.) สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ

การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน

1. การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ซึ่งสาเหตุทั้ง 2 ประการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ

1.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

1.3 การเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ได้เป็นไปชั่วคราวชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลง ก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั่วโลก

1.4 การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย

1.5 การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (Planned Change) หรือ เป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มากกว่าสมัยก่อน

1.6 ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็ว และมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่า ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

1.7 การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย

ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ

2.1 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

2.1.1 มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต



- 2.1.2 เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไร  
สูงสุด (Maximize Profit)
- 2.1.3 การแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อย  
ที่สุด
- 2.1.4 มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง  
(Specialization)
- 2.1.5 มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานใน  
ภาคอุตสาหกรรม
- 2.1.6 มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง
- 2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง
- 2.3 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม

## 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 5.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้การพัฒนา ศึกษารักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพและสภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

Hess (1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mondy and Robert (1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการ

คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 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 ระเบียบพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

5.2.2 องค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือการจัดการโดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

5.2.3 บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

### 5.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.3.1 ช่วยเหลือบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมิขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

5.3.2 ช่วยพัฒนาให้้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา  
ยิ่งขึ้น

5.3.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง  
องค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข 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 การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(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 และองค์ประกอบ  
ด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์กรและ  
การที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

#### 5.5 กระบวนการวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

##### 5.5.1 การออกแบบงาน (Job Designs)

1) การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work Simplification) เป็นการ  
แบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่ง ไปอีกงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

3) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

4) การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

### 5.6 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์หมีดังนี้

5.6.1 การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

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

5.6.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect Job Analysis Information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงานและการสังเกต

### 5.7 ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

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

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้น นี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (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 ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The Right People the Right Place, at the Right Time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

### 5.10 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 139) ได้ให้เหตุผลที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขนาด
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

### 5.11 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 49) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน ดังนี้

- 5.11.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้องค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- 5.11.2 ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
- 5.11.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.11.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่าง ๆ
- 5.11.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
- 5.11.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

### 5.12 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2546 : 14) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 5.12.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กร ได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบาย

ทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

5.12.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

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

5.12.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programmes)

5.12.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

### 5.13 การสรรหา (Recruitment)

ยูทาส ยูทาส (2550 : 90) กล่าวโดยสรุปว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร 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) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

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

1.1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- Within Policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from Outside Policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3) นโยบายค่าตอบแทน (Compensation Policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลทั้งหมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment Status Policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part- time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International Hiring Policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1) ดัชนีชี้เส้นทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย



3.2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้อนุ้แนชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

**4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements)** ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่า ประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

**5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification)** นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

#### 5.15 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 132) วิธีการสรรหาทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
4. การโฆษณา (Advertising)
5. กรมแรงงาน (Department of Labour)
6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)
7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

#### 5.16 การคัดเลือก (Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตาม

จำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

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

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
2. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plans)
3. การสรรหา (Recruitment)

#### 5.17 กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ดังนี้

##### ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application)

การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อคุุปฏิบัติกริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

##### ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment Tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปเร้าให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ
  - 1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต
  - 1.2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว
  - 1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม
2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ
  - 2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

ทั้งหลาย

2.3 การสอบปากเปล่า(Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็น

เชิงวิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 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) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน

2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of Rapport) จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information Exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication)

4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

#### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

#### ขั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสอบสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

#### ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

#### ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

#### ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

### 5.18 การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 217) คือระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อกำหนดการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมาก

ขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

#### 5.18.1 ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

- 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ
- 2) ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร
- 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน
- 5) เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
- 6) ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

#### 5.19 การฝึกอบรม (Training)

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์ (2546 : 236) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 5.20 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้

- 5.20.1 เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถจะงานได้ดีขึ้น
- 5.20.2 ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน
- 5.20.3 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น
- 5.20.4 ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน
- 5.20.5 กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน
- 5.20.6 ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิดจากการกระทำผิดวินัย

### 5.21 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

#### 5.21.1 ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- 1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์การ
- 2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์การ
- 3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์การ
- 4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์การ
- 5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

### แนวความคิดเกี่ยวกับเทศบาล

#### 1. ความเป็นมาของเทศบาล

วันวิสา หนูหอม (2551 : 38) เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาล เป็นการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตยซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 ในส่วนของภูมิภาคมีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ท่าฉลอม ร.ศ. 124 (2448) ขึ้นและพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เรื่องการจัดตั้งเทศบาลปรากฏชัดเจน

ในรัฐธรรมนูญลักษณะปกครองนคราภิบาล พ.ศ. 2461 กำหนดให้มีการปกครองท้องถิ่น “เทศบาล” ในเมืองจำลอง “คูสิตธานี” บริเวณพระที่นั่งอัมพรสถาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเมืองทดลองการปกครองตนเองในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ประกาศใช้วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2461 (ศูนย์รวมข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2549) มีวิวัฒนาการเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไข

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

พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล (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 ภายหลังการ

เปลี่ยนแปลงการปกครอง 1 ปี ภายใต้รัฐบาลของพลพลพยุหเสนา 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 กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง เทศบาลตำบลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป

1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

1.3 ได้รับความเห็นชอบจากรายชื้อในท้องถิ่นนั้น

สำหรับในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การ แก้ปัญหาชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่นหรือการส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นในรูปเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจะสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล ตำบลเฉพาะแห่งได้ หรือกรณีที่ยังขาดเห็นว่าสุขาภิบาลใดมีความเหมาะสม สมควรยกฐานะ ขึ้นเป็นเทศบาลตำบลได้ก็ให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวง มหาดไทยพิจารณาสั่งให้ ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น พร้อมทั้งส่งข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาด้วย

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาล เมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องที่ที่มีใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาล เมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมาย

กำหนดไว้

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 (หจวณ ชูเพ็ญ 2548 ข : 1-58)

2.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานนิติการ งานทะเบียน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานชานานุบาล

2.20 กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล

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

2.4 กองช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานสำรวจแบบแผนผังเมือง งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสถาปัตยกรรม งานสาธารณสุขปศุสัตว์ งานเกี่ยวกับไฟฟ้า งานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

2.5 กองการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการและจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

2.6 กองการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จึงกล่าวได้ว่า เทศบาลใช้โครงสร้างแบบนายกเทศมนตรี นายกเทศมนตรีจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงและคณะผู้บริหารจะประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่มาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรีตามจำนวน ดังนี้

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

#### 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

ตารางที่ 2 อำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือ การประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปน สถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการ ทำมาหากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงสถานที่ ทำการพิทักษ์และรักษา คนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการ ไฟฟ้าและแสงสว่างโดย วิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทาง ระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์	1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและ ท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมา หากินของราษฎร 4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์ มารดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีการสาธารณสุขการ 7. จัดทำกิจกรรม ซึ่งจำเป็นเพื่อ การ สาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียน อาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่ สำหรับการกีฬาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุง สวนสาธารณะสวนสัตว์และ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อย ของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์	มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับ เทศบาลเมืองตามข้อ 1-12

เทศบาลเมืองมหาสารคาม (2558 : 20)

2. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- 2.1 พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ 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 และอำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้มีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้ปฏิบัติ

## 5. การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่านายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร รับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว นายกเทศมนตรี และ

คณะผู้บริหาร ก็เช่นเดียวกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำ ทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง

สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมนายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานของเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สภาเทศบาล ทำหน้าที่ตราเทศบัญญัติ การพิจารณาตราเทศบัญญัติต่าง ๆ โดยไม่ขัดแย้งกับตัวบทกฎหมายซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล

## บริบทของเทศบาลเมืองมหาสารคาม

ท้องถิ่นเทศบาลเมืองมหาสารคามได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมืองมหาสารคาม เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2479 มีคณะเทศมนตรีชุดแรก เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2480 โดย นายบุญช่วย อัดถากร เป็นนายกเทศมนตรี สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม ระยะเริ่มแรก ได้อาศัยสถานที่สโมสรเสื่อป่า เป็นที่ทำการของสำนักงานเทศบาล จนถึง พ.ศ. 2483 จึงย้ายไปอยู่สุขศาลา อำเภอเมืองมหาสารคาม เป็นเวลา 5 ปีเศษ แล้วย้ายสำนักงานมาอยู่ชั้นบน ตึกแถว 2 ชั้น (ปัจจุบันคือ บริเวณตลาดสด) จนถึง พ.ศ. 2501 จึงย้ายมาอยู่อาคารหลังใหม่ และต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ได้ย้ายสำนักงานไปสร้างในที่ดินซึ่งมีผู้อุทิศ จำนวน 10 ไร่ เป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้น ดังในปัจจุบันนี้

### 1. ด้านกายภาพ

#### 1.1 ที่ตั้ง และขนาด

เทศบาลเมืองมหาสารคาม ตั้งอยู่ในเขตตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม อยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา 25 ลิปดา และ 16 องศา 40 ลิปดาเหนือเส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดา และ 103 องศา 30 ลิปดาตะวันออก มีพื้นที่ 24.14 ตารางกิโลเมตร หรือ 15,087.5 ไร่ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 475 กิโลเมตร

## 1.2 อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลเก็ง อำเภอเมืองมหาสารคาม
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลเวียงนาง อำเภอเมืองมหาสารคาม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับตำบลเขวา อำเภอเมืองมหาสารคาม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม

## 1.3 ลักษณะภูมิอากาศ

เทศบาลเมืองมหาสารคาม มีลักษณะภูมิอากาศแบบมรสุมเมืองร้อน (Tropical Monsoon Climate) ในช่วงฤดูร้อนอากาศร้อนอบอ้าว ในช่วงมรสุมฤดูร้อนจะได้รับลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ที่พัดมาจากมหาสมุทรอินเดีย ซึ่งทำให้เกิดฝนตก สภาพโดยทั่วไปจะมีลักษณะฝนตกสลับกับอากาศแห้ง (Wet and dry Climate)

## 1.4 การแบ่งเขตการปกครอง

เทศบาลเมืองมหาสารคาม แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 30 ชุมชน โดยอยู่ในความรับผิดชอบของนายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม ประธานกรรมการชุมชน และกรรมการชุมชน ประชากรในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม รวมทั้งสิ้น จำนวน 53,568 คน จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 22,620 คน เพศหญิง จำนวน 30,948 คน จำนวนครัวเรือน 22,694 ครัวเรือน

## 1.5 วิสัยทัศน์

“ องค์กรคุณภาพ การศึกษาเด่น เป็นเมืองน่าอยู่ สู้สังคมเป็นสุข ” กำหนดจุดขึ้นเป็น เมืองคุณภาพ สังคมคุณภาพ ชีวิตคุณภาพ การจัดการคุณภาพ

## 2. การบริหารงานของเทศบาลเมืองมหาสารคาม

### 2.1 การบริหารกิจการเทศบาล ประกอบด้วย

2.1.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง และอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธาน 1 คน และรองประธานสภา 1 คน โดยผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล ปัจจุบันสมาชิกสภาเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีจำนวนสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน จำนวน 18 คน

อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีดังนี้

1) มีอำนาจในการตรวจตราเทศบัญญัติ เทศบัญญัติเป็นกฎหมายที่สภาเทศบาลเป็นผู้ออก มีผลบังคับใช้ในเขตเทศบาล และเทศบัญญัติจะต้องไม่ขัดแย้งกับตัวบทกฎหมาย



2) อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร โดยสภาเทศบาลมีอำนาจในการควบคุม คณะฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้โดยมี มาตรการควบคุมคือ การแถลงนโยบายของนายกเทศมนตรีต่อสภา การตั้งกระทู้ถาม การขอ เปิดอภิปรายและการอนุมัติงบประมาณประจำปี แต่เป็นการควบคุมไม่เด็ดขาด ไม่มีการลงมติ ไม่ไว้วาจอนายกเทศมนตรี

3) อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาเทศบาล คณะกรรมการที่สภา เทศบาลแต่งตั้ง มี 2 ประเภทคือ คณะกรรมการสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิก สภาเทศบาลและคณะกรรมการวิสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ไม่ได้เป็นสมาชิก คณะกรรมการทั้งสองชุดจะมีหน้าที่ปฏิบัติ ภารกิจที่สภาเทศบาลมอบหมาย

2.1.2 คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน มาจากการเลือกตั้ง โดยตรง และรองนายกเทศมนตรี ที่นายกเทศมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 3 คน

อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี มีดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายไม่ขัดต่อกฎหมายรับผิดชอบในการบริหารราชการของ เทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด
- 2) สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
- 3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรีที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและ เลขานุการเทศมนตรี
- 4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
- 5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

2.2 โครงสร้างและบุคลากรในการบริหารงานของเทศบาลเมืองมหาสารคาม เทศบาลเมืองมหาสารคาม แบ่งส่วนราชการบริหาร ออกเป็น 10 ส่วน ดังนี้

2.2.1 สำนักปลัดเทศบาล

2.2.2 สำนักการช่าง

2.2.3 สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

2.2.4 กองคลัง

2.2.5 กองการศึกษา

2.2.6 กองวิชาการและแผนงาน

2.2.7 กองสวัสดิการและสังคม

2.2.8 กองทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน

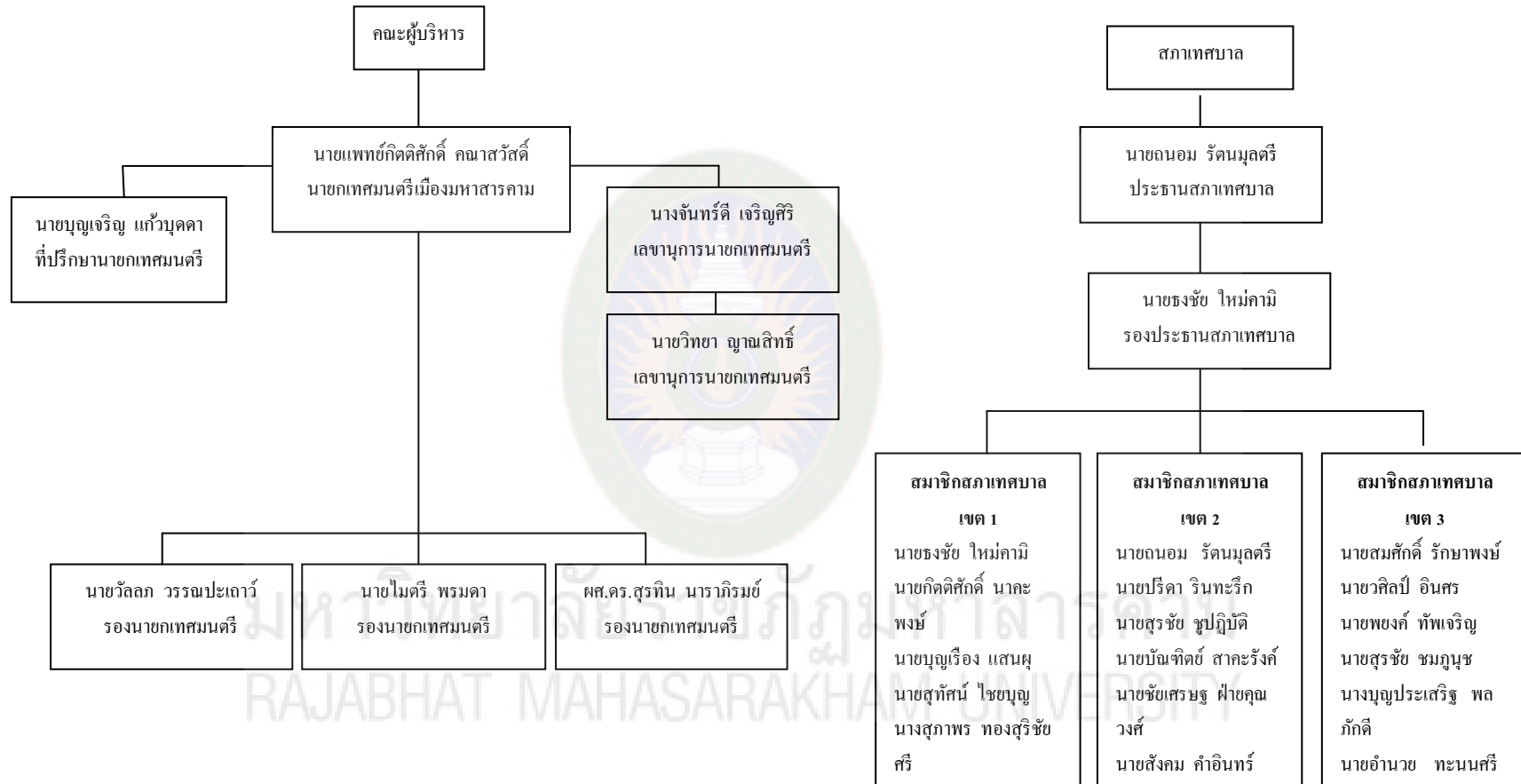
2.2.9 กองกิจการสภา

2.2.10 หน่วยงานตรวจสอบภายใน



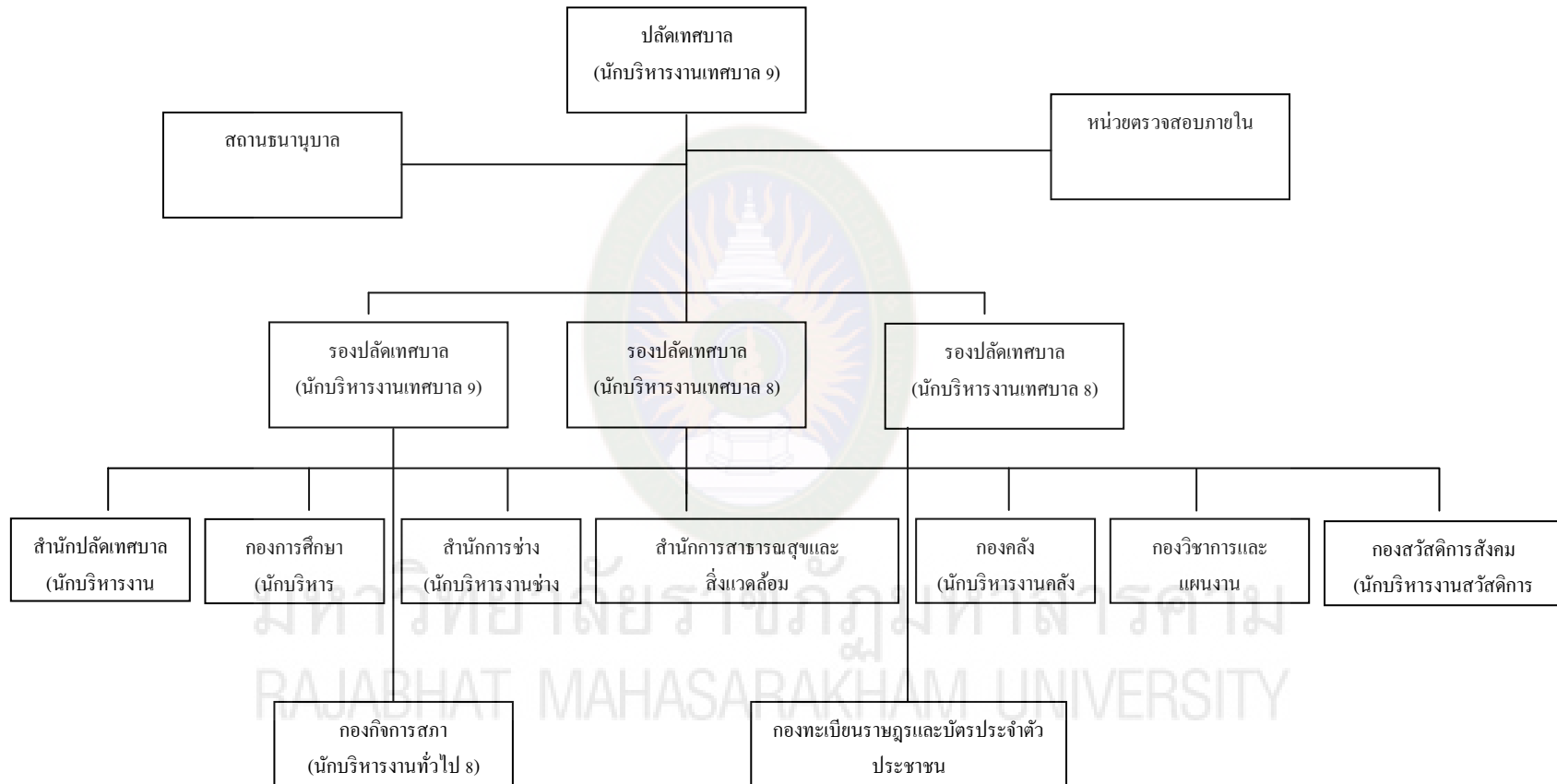
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองมหาสารคาม



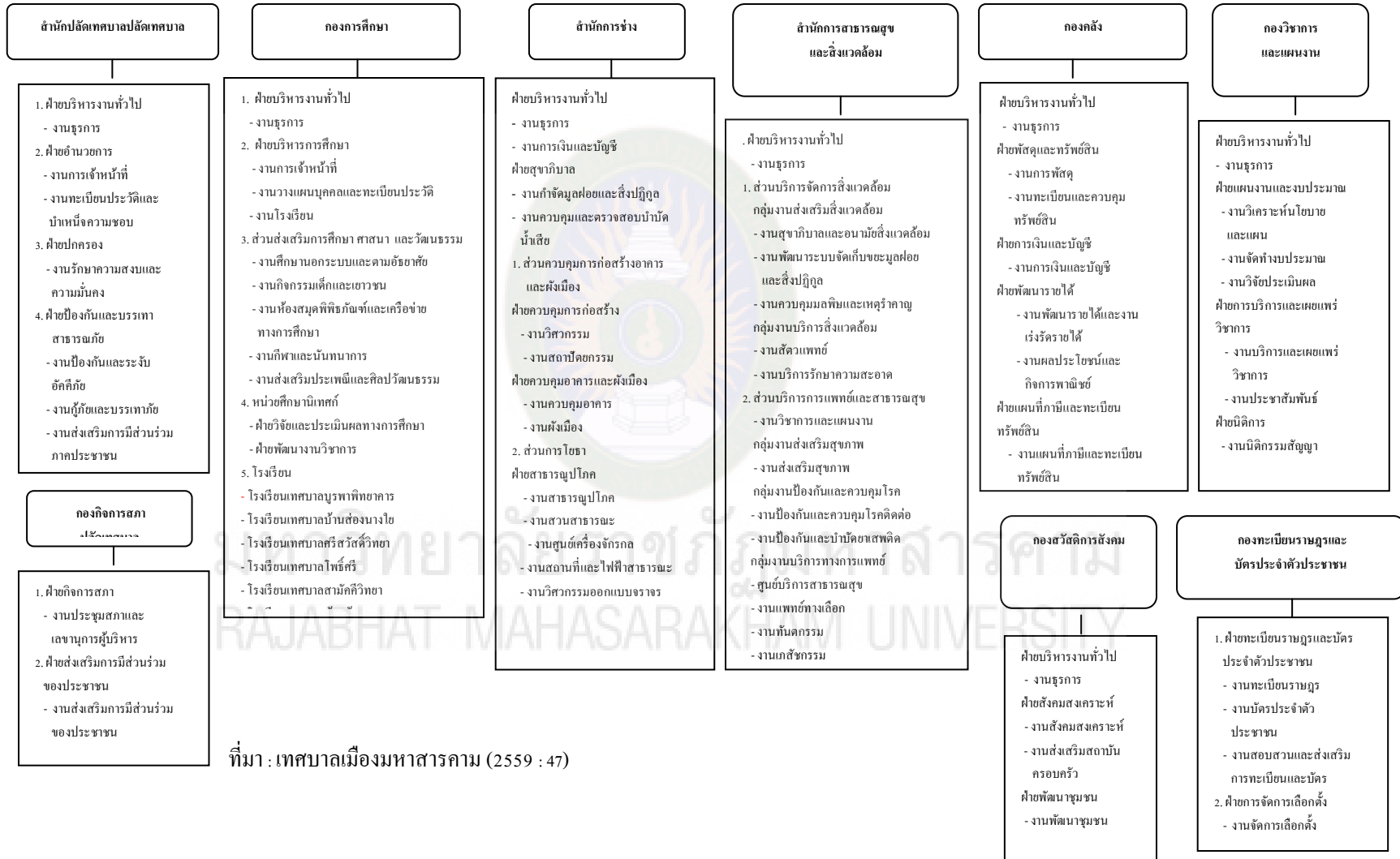
ที่มา : เทศบาลเมืองมหาสารคาม (2558 : 15)

## การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลเมืองมหาสารคาม



ที่มา : เทศบาลเมืองมหาสารคาม (2559 : 46)

## โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลเมืองมหาสารคาม



ที่มา : เทศบาลเมืองมหาสารคาม (2559 : 47)

ตารางที่ 3 อัตรากำลังพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

ส่วนราชการ	พนักงาน เทศบาล (คน)	ลูกจ้าง ประจำ (คน)	พนักงาน จ้าง (คน)	รวม
สำนักปลัดเทศบาล	21	3	45	69
กองการศึกษา	12	-	7	19
สำนักการช่าง	19	2	61	82
สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	11	2	83	96
กองคลัง	20	1	16	37
กองวิชาการและแผนงาน	10	-	10	20
กองสวัสดิการสังคม	7	-	3	10
กองทะเบียนราษฎรฯ	5	-	7	12
กองกิจการสภา	3	-	-	3
หน่วยตรวจสอบภายใน	1	-	-	1
รวม	109	8	232	349

ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล มกราคม 2559

ตารางที่ 4 อัตรากำลังพนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ นักการภารโรงและพนักงานจ้าง

ส่วนราชการ	พนักงานครู เทศบาล (คน)	ลูกจ้าง ประจำ (คน)	นักการ ภารโรง (คน)	พนักงานจ้าง (คน)	รวม
โรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยาคาร	54	-	3	10	67
โรงเรียนเทศบาลบ้านส่องนางโย	40	-	3	5	48
โรงเรียนเทศบาลศรีสวัสดิ์วิทยา	25	2	-	5	32
โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ศรี	12	1	-	1	14
โรงเรียนเทศบาลสามัคคีวิทยา	24	1	1	1	27
โรงเรียนเทศบาลบ้านค้อ	19	-	2	2	23
โรงเรียนเทศบาลบ้านแมค	7	1	-	1	9
รวม	181	5	9	25	220

ที่มา : กองการศึกษา (กองการศึกษา : 2559)

### 3. นโยบายการบริหารราชการของเทศบาลเมืองมหาสารคาม

นายกเทศมนตรีมหาสารคาม ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการของเทศบาลเมืองมหาสารคามไว้ 4 ด้าน ดังนี้

#### 3.1 ด้านการพัฒนาเมืองคุณภาพ

จะสร้างสรรค์เมืองให้น่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่ เป็นเมืองที่มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการรองรับอย่างเหมาะสม อำนวยความสะดวกและเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาลโดยประชาชนมีส่วนร่วม มีการประสานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนการพัฒนาเพื่อป้องกันปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชน ตลอดจนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต ให้เป็นเมืองสว่างาม เมืองปลอดภัย และเมืองสะอาดมีมาตรฐานดังนี้

3.1.1 พัฒนาระบบสาธารณูปโภค ถนน ท่อระบายน้ำ ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เพียงพอเหมาะสม กับความต้องการของประชาชน และครอบคลุมทุกพื้นที่

3.1.2 ปรับปรุงไฟฟ้า และแสงสว่าง ถนนหนทาง และสถานที่สาธารณะให้สว่าง ครอบคลุม ทั้งถึงทุกพื้นที่ และมีระบบการดูแลรักษาที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 พัฒนาแก้ไขปัญหาน้ำท่วมซ้ำซาก โดยวางแผนอย่างเป็นระบบ

3.1.4 ขยายเขตการให้บริการน้ำประปา และไฟฟ้า ให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

3.1.5 พัฒนาระบบการจราจรให้สะดวก เป็นระเบียบเรียบร้อย และเตรียมการแผนการจราจรของเมืองให้สอดคล้องกับผังเมืองรองรับการเจริญเติบโตของเมืองในอนาคต และสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยระบบกล้องวงจรปิด CCTV

3.1.6 เพิ่มพื้นที่สีเขียว พื้นที่สวนสาธารณะใหม่ และปรับปรุงภูมิทัศน์ของเมืองให้สวยงาม เป็นเมืองน่าอยู่

3.1.7 พัฒนาระบบบริหารจัดการเก็บขยะให้มีคุณภาพ

3.1.8 เพิ่มประสิทธิภาพการบำบัดน้ำเสียและการรวบรวมน้ำเสียไปบำบัด

#### 3.2 ด้านการพัฒนาสังคมคุณภาพ

พัฒนาเมืองให้มีสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี สร้างสังคมเข้มแข็งและเอื้ออาทร มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ผู้คนมีความภาคภูมิใจในเมืองของตน มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่อย่างมีความสุข สร้างความประทับใจต่อผู้มาเยือนจากต่างถิ่น ดังนี้

3.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนฟื้นฟูศาสนา วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่

1) อนุรักษ์ ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยสนับสนุนฟื้นฟูประเพณีท้องถิ่น และประเพณีที่สำคัญของจังหวัด

2) สนับสนุนและส่งเสริมปราชญ์ชาวบ้าน และอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

3) ส่งเสริมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ได้แก่ การพัฒนาวัด พัฒนาใจ กิจกรรมฟังเทศน์เข้าพรรษาให้เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

### 3.2.2 สังคมเข้มแข็ง และเอื้ออาทร ได้แก่

- 1) เสริมสร้างครอบครัวเข้มแข็ง เพื่อส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ระหว่างครอบครัวกับชุมชน เพื่อให้มีกิจกรรมร่วมกัน
- 2) สนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 3) ส่งเสริมกิจกรรมสภาเด็กและเยาวชนชุมชนเมือง เพื่อให้เด็กและเยาวชน มีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- 4) ส่งเสริมชุมชนสังคมดี เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสามัคคี สร้างสังคมเอื้ออาทร และเกิดจิตอาสาในชุมชน
- 5) จัดโครงการจิตอาสาในชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนคนทำประโยชน์เพื่อสังคม
- 6) จัดให้มีถนนเด็กเดินหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคม

### 3.3 ด้านการพัฒนาชีวิตคุณภาพ

พัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิตและยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสานกับวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนาปรับปรุงสวนสุขภาพและลานออกกำลังกายชุมชนให้มีสภาพที่ดีเหมาะสมทันสมัยสามารถใช้ทำกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ได้โดยจัดให้มีอุปกรณ์ที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนที่ไปใช้บริการ ดังนี้

#### 3.3.1 ส่งเสริมและพัฒนาศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ได้แก่

- 1) จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และยกระดับการจัดการศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองมหาสารคามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น
- 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเกาหลี เป็นต้น
- 3) พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้มีคุณภาพ
- 4) ส่งเสริมการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบการสอนมีความเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ
- 5) พัฒนาศูนย์ดูแลเด็กเล็กก่อนวัยเรียนให้มีคุณภาพ



### 3.3.2 เสริมสร้างสุขอนามัย ใส่ใจชุมชนอย่างครบวงจร ได้แก่

- 1) ส่งเสริมการพัฒนาด้านการศึกษานักเรียน และประชาชนในเขตเทศบาล
- 2) สร้างลานกีฬาต้านยาเสพติด ส่งเสริมเยาวชนและประชาชนห่างไกลยาเสพติด
- 3) ส่งเสริมเยาวชนและประชาชนที่มีความสามารถเป็นเลิศทางด้านกีฬา
- 4) ให้บริการหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ และตรวจโรคที่บ้านด้วยโครงการดูแลด้วยใจ
- 5) ส่งเสริมลานชุมชน สถานที่ออกกำลังกาย เช่น การเดินแอโรบิก เป็นต้น
- 6) ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการของศูนย์บริการสาธารณสุขและศูนย์สุขภาพ

ห่วงใยเอื้ออาทร

ชุมชน

### 3.4 ด้านการพัฒนาการจัดการคุณภาพ

พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี ก่อเกิดประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้งานบริการประชาชนให้มีคุณภาพ จึงกำหนดการบริหารจัดการงานเทศบาล ดังนี้

3.4.1 พัฒนาการบริการให้ประทับใจให้เป็นเทศบาลยิ้ม โดยบริการให้สะดวกรวดเร็ว มีธรรมาภิบาลที่ดี โปร่งใสและเป็นธรรม โดยการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด

3.4.2 ร่วมคิด ร่วมสร้างและประสานนโยบาย โดยบริหารจัดการเมืองและชุมชนอย่างมีส่วนร่วมสร้างโอกาสการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในท้องถิ่น

3.4.3 พัฒนาศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ และติดตามแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

3.4.4 เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยตรงต่อผู้บริหารในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเทศบาล ข้อคิดเห็นต่าง ๆ หรือรับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน ผ่านทางเว็บไซต์ หรือ Facebook

3.4.5 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบในหน้าที่และทัศนคติที่ดีต่อการบริการประชาชน

3.4.6 สร้างเสริมแรงจูงใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล

3.4.7 นำวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมมาใช้ในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกเพิ่มขึ้น รวมทั้งทบทวนขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีการประเมินผลเป็นระบบและเป็นธรรม

3.4.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น จัดประชาคมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

3.4.9 พัฒนาสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน (Healthy Workplace) โดยปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี คนทำงานและประชาชนที่มาใช้บริการมีความสุขกายสบายใจ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

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

ประเสริฐ อัดโตหิ (2543 : 124-134) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจอภาพแบบประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้สอนผ่านจอภาพแบบประชุมทางไกล ควรมีสมรรถภาพ มาตรฐาน 11 ด้าน คือ 1) การออกแบบการสอน 2) การเขียนแผนการสอน 3) การผลิตชุดการสอน 4) การวางท่าทาง 5) การดำเนินการสอน 6) การใช้สื่อการสอน-อุปกรณ์ 7) การตั้งคำถาม 8) การเสริมกำลังใจ 9) การเร้าความสนใจ 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 ทั้งนี้ ทั้ง 3 กลุ่ม ต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับ สุดท้าย

จิราภรณ์ โชติพฤษกุล (2546 : 76-78) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่าการศึกษาต่อทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลย และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ได้ ส่วนด้านลบพบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรม เครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

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

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

นิภาพงศ์วิรัตน์ (2547 : 153-161) ได้ทำการวิจัยการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน (Mixed Methodology) ผลการวิจัย พบว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด 8 องค์ประกอบหลักได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การเพิ่มอำนาจ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การสร้างระบบการบริหารงานการสร้างพันธมิตรร่วมกัน ผลการปฏิบัติงาน การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best - in - Class) จากแต่ละองค์ประกอบหลักจากการเยี่ยมชม 5 โรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 ข้อเช่น ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา และระบบครอบครัว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายให้ท้าทายโดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร เป็นต้น ศรีไพโร บุญยะเดช (2547 : 182 - 184) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกอง : ศึกษาเฉพาะกรณี กองแผนงานของส่วนราชการ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้อำนวยการกองแผนงานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และรองลงมาเห็นว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบอิตาเลียนและแบบเสรีนิยมตามลำดับ ส่วนด้านการอุทิศตน

ให้กับการทำงาน บรรยากาศการทำงานที่รู้สึกเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนการทำงานให้มีระบบช่วยเหลือกัน การให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การทำงานที่มีความกดดัน และต้องแข่งกับเวลา อยู่ตลอด การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกองแผนงาน

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 106-109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะในสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้าน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบประเมินค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สอดคล้องกับองค์ประกอบแบบส่วนประกอบสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งได้ข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ 3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 4) สมรรถนะด้านการจัดการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ และ 6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

ธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549 : 44-45) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 262 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 คนผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสาย

สนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากด้านความร่วมมือแรงรวมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

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

ประมา ศาสตราวุฒิจิ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยศึกษาถึงแนวทางการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะและการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์สมรรถนะในการสร้างคู่มือ คือต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมา คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และลำดับสามคือการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมมือร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการและจากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุรวุฒิ วัฒนฤกษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาของสุรวุฒิ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและกึ่งวิชาการต่าง 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 และสมรรถนะในงานทุก

สมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิผลขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (Value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะ รวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การหรือไม่

เขาวนิ นาโควงส์ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 97 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนได้ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านความรู้ความสามารถการจัดการเรียนรู้ ด้านจรรยาบรรณ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาการศึกษาพิเศษ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาการสอน มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.30-0.75 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

เบญญาภา เอกวัตร พิษณุ เกลิมวัฒน์ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจอยู่ในอันดับแรกรองลงมาคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านจริยธรรมและ 2) ปัจจัย

สนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญา ชูก้อนทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ 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. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

พระมหาศักดิ์ชัย อภิชยาโต (ลีทหาร) (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) พบว่า ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) พบว่า การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี และภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยจัดในระดับค่อนข้างสูงมาก 3) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี สรุปได้ดังนี้ ปัญหาด้านนิสัยทัศน์ ยังขาดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ด้านความรู้ ยังไม่มีความรอบรู้ความเข้าใจในงานขององค์กร ด้านบุคลิกภาพ ไม่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ด้านสร้างบรรยากาศองค์กร ไม่มีการสร้างบรรยากาศองค์กรให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังขาดการเอาใจใส่ต่อองค์กร

ด้านบริการที่ดี ยังไม่บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ด้านการสร้างสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยังไม่มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน ด้านจริยธรรม ยังไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ยังไม่มีการประสานความร่วมมือของสมาชิกอย่างเต็มที่

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

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

Smith and Stewart (1999 : 29-36) ได้ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาใหม่ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านบทบาทใหม่ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาใหม่ยังคงขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การจัดการที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และให้ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการอบรมอย่างเป็นทางการว่าควรจะเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้น โดยสถาบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหาร นโยบายกฎระเบียบ แนวคิดแนวปฏิบัติเชิงธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงบประมาณ ได้เสนอให้มีหลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ทั้งก่อนและขณะดำรงตำแหน่ง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา เพื่อเตรียมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาใหม่ล่วงหน้าซึ่งวิทยาลัยหรือสถาบันควรจัดให้มีการฝึกอบรมทุก 2 ปี Hammond (2000 : 2-4) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาต่อคุณภาพการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักศึกษา 500 คน อาจารย์ 12 คน และหัวหน้าภาควิชา 4 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีความขัดแย้งในบทบาท และเห็นว่าต้องมีการเตรียมตัวองให้ได้มาตรฐานพอที่จะกำกับอาจารย์ได้ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบการสอนที่มีประสิทธิภาพมีการวางแผนระยะยาวและแนวทางการที่จะพัฒนาความสามารถของอาจารย์ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และพบว่าการที่จะไปสังเกตการสอนของอาจารย์ในชั้นเรียนมักทำให้เกิดปัญหาสัมพันธภาพกับอาจารย์ จึงทำแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ และเสนอแนะว่าการจะกำกับการสอนของอาจารย์อย่างเป็นทางการต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในภาควิชา ส่วนนักศึกษาเสนอว่าต้องการอาจารย์ที่เข้าใจผู้เรียนและใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องมีวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการประชุมภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียน การที่จะทำให้เกิด



การเปลี่ยนแปลงได้ต้องให้อาจารย์มีส่วนร่วมและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้าง โอกาสที่จะไปสังเกตการณ์  
 ในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในระหว่างประชุม และการบันทึกผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับเปลี่ยน  
 รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา การสร้างความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับจากอาจารย์ สร้าง  
 ความสัมพันธ์ที่ดีในภาควิชา และการคงไว้ซึ่งการประกันคุณภาพ

Weller (2001 : 73-81) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหาร  
 ระดับกลาง จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท  
 การกำหนดลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ และขาดประสิทธิภาพที่จะพัฒนาการสอนในชั้นเรียนของอาจารย์  
 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่พบทวน และกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 90 เห็นว่าความรู้และทักษะที่  
 จำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ได้แก่ ทักษะสัมพันธภาพระหว่าง  
 บุคคล การสั่งการ การสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการสามารถในการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นและ  
 ความสามารถในการจูงใจ สิ่งจำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานในตำแหน่งได้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพนั้น ร้อยละ 68 เห็นว่าควรมีอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาในภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับ  
 งบประมาณ การจ้างงาน การให้ทุน และการจ้างอาจารย์ประจำ

Johnsen และคณะ (2002 : 295-301) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับ  
 ความสำคัญและการประยุกต์ใช้สมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศสเปนอร์เวย์ โดยใช้  
 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาล จากอาจารย์พยาบาลจำนวน 384 คน พบว่า  
 สมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและสมรรถนะด้านการพยาบาลมีค่าคะแนนสูงกว่าทักษะการประเมินผล  
 ด้านบุคลิกภาพ และการสร้างสัมพันธภาพกับนักศึกษาพยาบาล และเชื่อว่าตนเองมีสมรรถนะด้านการสอน  
 เพียงพอ แต่ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านการวิจัย และการมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะ  
 สร้างผลงานวิชาการ มีข้อเสนอว่าควรมีการพัฒนาทักษะทางการศึกษาเพิ่มเติม อาจารย์พยาบาลควร  
 สนับสนุนให้พยาบาลในคลินิกสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดีเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้สอนรวมทั้ง  
 การปฏิบัติการพยาบาล

Gormley (2003 : 174-178) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์พยาบาล โดย  
 วิเคราะห์เมต้า พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลได้แก่ความเป็นเอกสิทธิ์ทาง  
 วิชาชีพ ความคาดหวังในบทบาทผู้นำ บรรยากาศองค์การลักษณะองค์การอาจารย์พยาบาลต้องแสดงบทบาท  
 หลายบทบาทในฐานะนักการศึกษา มีบทบาทสำคัญที่ต้องการรับผิดชอบ ได้แก่ การเตรียมพยาบาลเพื่อ  
 พัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการดูแล ซึ่งหมายถึงการสอนและการผลิตบัณฑิตนั่นเอง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติ  
 บทบาทการบริการสังคม การคงไว้ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล การเขียน โครงร่างวิจัยเพื่อขอทุน  
 วิจัย การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ ซึ่งบทบาทที่หลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นเหตุ  
 ให้ความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งย่อมส่งต่อความไม่พอใจในงาน

Tillema (2003 : 359) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กร : การสร้าง  
 มาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการ

พัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการโดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรในอนาคต รวมทั้ง ผลการประเมินสามารถนำไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004 : 435) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์กร ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยใน โครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้ องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดย ใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้อง อาศัยกระบวนการและความสามารถ กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบ ความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และ จะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วย โปรแกรมอะไร

Boselie and Paauwe (2005 : 550) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของชาว ยุโรป สรุปว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ระสงค์ที่จะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ข้อมูลการสำรวจในปี 2002 ในสถาบันวิจัย HRCS ของ มหาวิทยาลัยมิลิแกน การศึกษาได้ประมวลผลและเผยแพร่ของ Web-Board จากการศึกษาของสถาบันวิจัย HRCS พบว่าความสามารถและความไม่เชื่อถือนของบุคคลส่งผลกระทบต่อที่เป็นด้านบวกกับตำแหน่งหน้าที่การ

งานและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

Sorensen (2005 : 1894) ได้ศึกษาความต้องการและสมรรถนะของครูเกษียณที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จากครูที่สอนวิชาเกษตรกรรมในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 78 คน พบว่าครูที่สอนเกษตรกรรมส่วนมากคิดว่าครูมีความต้องการพัฒนาความชำนาญในการทำเกษตรกรรมของนักเรียน ต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และสรรหาหลักสูตรใหม่ ๆ มากสอนเพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น วิชาเทคโนโลยีชีวภาพ พันธุวิศวกรรม การสำรวจพื้นที่ การจัดการของเสียจากสัตว์ การควบคุมวัชพืช เป็นต้น ซึ่งครูเกษตรกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

Martinez (2005 : 477-A) ได้ศึกษาสมรรถนะในการสอนของครูที่สอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษา และบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน ซึ่งครูที่สอนมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนเนื่องจากนักเรียนที่เรียนมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจและการยืนยันข้อมูลโดยการเทียบเคียง จากการทดสอบครูโรงเรียนประถมในรัฐเท็กซัส จำนวน 11 โรงเรียน ข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูให้สามารถพัฒนาการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาและบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน

Kim (2006) ได้ศึกษาการเสริมสร้างความรู้และสมรรถนะของครูผู้สอนเด็กพิเศษในการร่วมมือกับครอบครัว มีเป้าหมายเพื่อยกระดับและเสริมสร้างความรู้ของครูผู้สอนในการประสานงานกับครอบครัวของเด็ก โดยผ่านการอบรมทางออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่าการอบรมทางออนไลน์มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ครูผู้สอนเพิ่มพูนความรู้ด้านการประสานงานกับครอบครัวเด็ก ผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นรับรู้และเข้าใจดีเกี่ยวกับการร่วมมือระหว่างครูและผู้ปกครอง

Na. (2006) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์โดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในด้านการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดถามผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 2 จัดการอภิปรายเพื่อจัดอันดับความสำคัญ และขั้นที่ 3 เปรียบเทียบผลของแบบสอบถามกับการอภิปรายและทำการประเมินอีกครั้งเพื่อยืนยัน ผลการวิจัยพบว่าคณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียนส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคตสามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ช่วยในการ

Shea (2006) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมกับครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้แบบสอบถามพบว่าครูที่สอนแบบดั้งเดิมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอน ไม่แตกต่างกันทางสถิติแต่นักเรียนที่เรียนวิทยาศาสตร์กับครูที่สอนแบบใหม่คือครูเป็นผู้ให้คำแนะนำคอยให้คำปรึกษานักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติเองจะมีทักษะและความชำนาญในการ

ปฏิบัติมากกว่านักเรียนที่เรียนจากครูที่สอบแบบดั้งเดิมเรียนรู้ ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านการประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรมและจริยธรรม

Yang, Wu and Shu (2006 : 60) ได้ร่วมกันวิจัยรูปแบบการหาเอกลักษณ์ความสามารถ: การปรับกระบวนการกิจกรรม สรุปว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างในการสร้างทฤษฎีในการจัดยุทธศาสตร์และความสามารถในการ Firm ที่จะพัฒนาเครื่องมือเป็นระบบที่สามารถช่วยบริษัทได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ต้องอาศัยความสามารถกิจกรรมและปัจจัยภายนอก สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการที่ต้องปรับตัวให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ บริษัทจะให้ทางเลือกที่เหนือกว่าและการเชื่อมต่อระหว่างความสามารถกับการจัดการ โดยใช้รูปแบบการจัดเอกลักษณ์ของความสามารถมาเป็นตัวอย่าง

Cho (2007) ได้ศึกษาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนภาษาอังกฤษเด็กวัยรุ่นในไต้หวัน โดยทำการศึกษาจากครูที่สอนภาษาอังกฤษในไต้หวันจำนวน 154 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคำถามที่ใช้มี 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของครูที่สอนภาษาอังกฤษ พบว่าครูที่สอนภาษาอังกฤษในไต้หวันมีสมรรถนะที่สามารถจัดกลุ่มจากสูงไปต่ำได้ทั้งหมด 17 สมรรถนะ คือ การมีพรสวรรค์ในภาษาอังกฤษการเป็นคนที่มีชื่อเสียง การฝึกฝน ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การประเมินผลการเรียนความรู้ในพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน ความรู้ในด้านการสอนภาษาอังกฤษ การพัฒนาหลักสูตร มีความสำคัญใน TESOL การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียน การสอน วัฒนธรรมการใช้ภาษาตั้งแต่เริ่มสอน การสืบค้นและหาความรู้ ความรู้ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก และภาษาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2558 : 7) ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables )

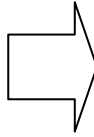
ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม

1. เพศ
2. วุฒิการศึกษา
3. ประเภทตำแหน่ง

## ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
4. การบริการเป็นเลิศ
5. การทำงานเป็นทีม



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม ประกอบด้วย พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง จำนวน 349 คน (เทศบาลเมืองมหาสารคาม 2559 : 75)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้วิจัยได้มาจากบุคลากรในเทศบาลเมืองมหาสารคาม แยกได้คือ พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 349 คน โดยวิธีการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากร ตามสูตรของ Taro Yamane 1973 : 727) ดังนี้

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

กำหนดให้  $n$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้  
นี้กำหนดให้ไม่เกิน .05

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{349}{1+349(0.05)^2} = \frac{349}{1.8725} = 186.38$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จากการคำนวณตาม สูตรของ Taro Yamane คำนวณได้ 187 คน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ด้านคณิตศาสตร์ และสถิติวิจัย จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 187 คน

### 3. การสุ่มตัวอย่างจากประชากร

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วจึงดำเนินการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ได้รับการแบ่งตามตำแหน่ง คือ กลุ่มพนักงานเทศบาล สามัญ กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้าง มีขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้แบ่งจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 187 คน ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยแบ่งตามสัดส่วนของคือ กลุ่มพนักงานเทศบาล กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้าง ของ เทศบาลเมืองมหาสารคาม

ตารางที่ 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ประชากร	จำนวน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กลุ่มพนักงานเทศบาลสามัญ	109	59
2	กลุ่มลูกจ้างประจำ	8	4
3	กลุ่มพนักงานจ้าง	232	124
รวม		349	187

3.2 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

หลังจากได้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของแต่ละกลุ่มของ พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง แล้วได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายจาก จำนวนพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ตาม สัดส่วนของบุคลากรเทศบาลเมืองมหาสารคาม ในแต่ละตำแหน่ง แล้วใช้วิธีการจับฉลาก โดย เขียนชื่อ พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างแล้ว แต่ละกลุ่มลงใน

แผ่นกระดาษ ใช้ 1 แผ่น ต่อ 1 ชื่อ พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ลงในกล่อง เขย่าให้คละก้นไป แล้วจึงหยิบออกมาทีละแผ่น เมื่อจับได้ชื่อใดก็เขียนไว้แล้วนำกลับเข้าไปในกล่อง เพื่อให้แต่ละชื่อมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน ถ้าจับได้รายชื่อเดิมให้จับใหม่ เมื่อครบตามจำนวนสัดส่วนในหนึ่งตำแหน่ง ก็จะทำกรจับสลากของแต่ละตำแหน่ง ไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบทั้งกลุ่มพนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 187 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานเทศบาลสามัญ กลุ่มลูกจ้างประจำ กลุ่มพนักงานจ้าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ตัวเลือก จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### 1. การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล

1.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ อันจะทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล



เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

1.3 ศึกษาแบบสอบถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.4 สร้างแบบสอบถาม โดยผ่านการแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

## 2. การหาคุณภาพของแบบสอบถามคุณภาพของเครื่องมือ

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

2.1.1 นางปรินดา รัชย์มณี ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายประเมินผลและวัดผล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม คุณวุฒิปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.1.2 นายวินัย แสงกล้า อาจารย์ประจำสาขาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กศ.ม. (ภาษาไทย) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.1.3 นางลัดดาวัลย์ เทพจันดา ตำแหน่งครูวิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนศรีสุขพิทยาคม กศ.ม (การวิจัยการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผลประเมินผล

+1 คือ เห็นด้วย

-1 คือ ไม่เห็นด้วย

0 คือ ไม่แน่ใจ

2.2 ตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) บุคลากรเทศบาลเมืองมหาสารคาม อื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน และหาค่าอำนาจการจำแนกด้วยวิธีหา Item Total Correlation และ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

(Reliability) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ Cronbach

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย
2. ขออนุญาตรับรองและแนะนำตัวผู้ศึกษาจากคณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงนายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือจากเทศบาลเมืองมหาสารคาม ในการตรวจสอบสถิติกลุ่มประชากร และเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง จำนวน 187 ฉบับ โดยแจกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง
4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูล

## การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยการแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม บุคลากรเทศบาลเมืองมหาสารคาม โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลการวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2543 : 100)

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
4.51-5.00	ระดับที่มีผลต่อสมรรถนะสูงมาก
3.51-4.50	ระดับที่มีผลต่อสมรรถนะสูง
2.51-3.50	ระดับที่มีผลต่อสมรรถนะปานกลาง
1.51-2.50	ระดับที่มีผลต่อสมรรถนะต่ำ
1.00-1.50	ระดับที่มีผลต่อสมรรถนะต่ำมาก

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ใช้การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

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

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

4. สรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นหาความหมายและแจกแจงความถี่แล้วนำเสนอด้วยการพรรณาคความ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวัดระดับระดับความคิดเห็นสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม เปรียบเทียบจำแนกตาม เพศ ใช้สถิติ t-test (Independent Samples) ส่วนวุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ใช้สถิติ F- test (One - way ANOVA) และโดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กรณีที่พบความแตกต่างของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นในการทดสอบ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีของ LSD

4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม สถิติที่ใช้โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการแจกแจงความถี่ แล้วนำเสนออภิปรายเชิงพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน 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 187 ฉบับ มาจัดหมวดหมู่ตามเพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง แล้วตรวจนับคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาทำการวิเคราะห์โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างใช้สถิติความถี่ และร้อยละ
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ระหว่าง เพศ วิเคราะห์ด้วยสถิติ t-test (Independent Sample) ผู้วิจัยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ระหว่าง วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One Way ANOVA) ผู้วิจัยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถ้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc test) ด้วยวิธีการของ LSD
5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการบรรยายวิเคราะห์สรุปเนื้อหา และแจกแจงความถี่

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างใช้สถิติความถี่ และร้อยละ

ตารางที่ 6 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	75	40.10
2. หญิง	112	59.90
รวม	187	100.00
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	66	35.30
2. ปริญญาตรี	96	49.70
3. สูงกว่าปริญญาตรี	25	15.00
รวม	187	100.00

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
1. พนักงานเทศบาล	87	46.50
2. ลูกจ้างประจำ	19	10.20
3. พนักงานจ้างทั่วไป	81	43.30
รวม	187	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 187 คน พบว่า สถานะเพศ ส่วนใหญ่พบว่าเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.90 วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่พบว่าเป็นปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.70 ประเภทตำแหน่ง ส่วนใหญ่พบว่าเป็นพนักงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 46.50

## 2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	อันดับที่
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.97	0.82	สูง	4
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	4.20	0.80	สูง	1
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	3.95	0.82	สูง	5
4. การบริการเป็นเลิศ	4.00	0.80	สูง	3
5. การทำงานเป็นทีม	4.10	0.82	สูง	2
รวม	4.06	0.70	สูง	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.20$ ) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.10$ ) การบริการเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.00$ ) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) ตามลำดับ

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม จำแนก รายชื่อของแต่ละด้าน

### 2.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม 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. ปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถได้	3.86	0.87	สูง
รวม	3.97	0.82	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) ทำงานมีมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่

ส่วนราชการกำหนดขึ้น ( $\bar{X} = 3.96$ ) ท่านสามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานได้ดี ( $\bar{X} = 3.91$ ) ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้ ( $\bar{X} = 3.86$ ) สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี ( $\bar{X} = 3.75$ ) และปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

### 2.2.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.30	0.84	สูง
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องตามหลักกฎหมาย	4.19	0.80	สูง
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามระเบียบวินัย	4.18	0.81	สูง
4. มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	4.19	0.85	สูง
5. มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ	4.10	0.83	สูง
6. ยึดมั่นในหลักการทำงาน	4.18	0.80	สูง
7. มีจรรยาบรรณในการทำงาน	4.22	0.80	สูง
8. อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล	4.00	0.81	สูง
9. ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส	4.25	0.83	สูง
10. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม	4.15	0.84	สูง
รวม	4.20	0.80	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 10 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.30$ ) ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.25$ ) มีจรรยาบรรณในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.22$ ) มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน



( $\bar{X} = 4.19$ ) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องตามหลักกฎหมาย ( $\bar{X} = 4.19$ ) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามระเบียบวินัย ( $\bar{X} = 4.18$ ) ยึดมั่นในหลักการทำงาน ( $\bar{X} = 4.18$ ) ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.15$ ) มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ ( $\bar{X} = 4.10$ ) และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้บรรลุผล ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

### 2.2.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. วางแผนในการปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	4.02	0.83	สูง
2. พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการเสมอ	4.01	0.82	สูง
3. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ	3.81	0.94	สูง
4. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จาการอบรม สัมมนา	3.90	0.82	สูง
5. รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.94	0.84	สูง
รวม	3.95	0.82	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ วางแผนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.02$ ) พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการเสมอ ( $\bar{X} = 4.01$ ) รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.94$ ) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จาการอบรม สัมมนา ( $\bar{X} = 3.90$ ) และศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ตามลำดับ

### 2.2.4 การบริการเป็นเลิศ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการบริการเป็นเลิศ

การบริการเป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด	4.10	0.85	สูง
2. มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี	4.09	0.80	สูง
3. ท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน	4.13	0.82	สูง
4. ให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน	4.19	0.84	สูง
5. สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี	4.10	0.81	สูง
รวม	4.01	0.80	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริการเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.19$ ) ท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ( $\bar{X} = 4.13$ ) มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ ) สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี ( $\bar{X} = 4.10$ ) มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

### 2.2.5 การทำงานเป็นทีม

**ตารางที่ 12** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ขอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมากในกลุ่ม	4.13	0.84	สูง
2. สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่น ในกลุ่มได้ดี	4.11	0.80	สูง
3. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.10	0.82	สูง
4. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม	4.13	0.85	สูง
5. ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม	4.10	0.81	สูง
6. กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ	4.02	0.81	สูง
7. แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน	4.10	0.82	สูง
8. ช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	3.9	0.80	สูง
รวม	4.10	0.82	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูง 8 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ขอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมากในกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.13$ ) รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม ( $\bar{X} = 4.13$ ) สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ( $\bar{X} = 4.11$ ) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ( $\bar{X} = 4.10$ ) ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม ( $\bar{X} = 4.10$ ) แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) และช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ( $\bar{X} = 3.90$ ) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ (n=187)

การดำเนินการ	สมรรถนะจำแนกตามเพศ				t	df	sig
	ชาย (n = 75)		หญิง (n = 112)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.15	0.32	3.65	0.85	3.225	182.88	.04*
2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	4.30	0.35	3.60	0.94	1.479	186.63	.03*
3. ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	4.10	0.35	3.71	0.94	2.635	185.47	.05*
4. ด้านการบริการเป็นเลิศ	4.16	0.50	3.53	0.93	2.815	184.29	.04*
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.24	0.35	3.65	0.91	2.340	184.76	.02*
รวม	4.10	0.30	3.51	0.88	2.651	184.45	.01*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง

4.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n=187)

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	5.284	3	1.759	3.750	.011*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	95.338	184	.469		
	รวม	100.624	187			
2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	10.518	3	3.504	6.571	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	108.229	184	.529		
	รวม	118.751	187			
3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	6.330	3	2.109	3.989	.010*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	109.750	184	.539		
	รวม	116.081	187			
4. ด้านการบริการเป็นเลิศ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.866	3	1.287	2.091	.101
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	124.941	184	.612		
	รวม	128.807	187			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.840	3	1.279	2.226	.085
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	116.850	184	.571		
	รวม	120.693	187			

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
รวม	ความแตกต่างระหว่าง กลุ่ม	5.465	3	1.819	3.794	.011*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	97.359	184	.479		
	รวม	102.824	187			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

ซึ่งหมายความว่า จะต้องมิวุฒิการศึกษา อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธี LSD ผลทดสอบแสดงในตารางที่ 15 – 18

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธี LSD โดยรวม

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.25	0.16	-	0.10	0.43
ปริญญาตรี	4.02	0.30	-	0.49	0.00*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.50	0.39	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างวุฒิการศึกษา ทั้ง 3 วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวม พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.27	0.16	-	0.11	0.41
ปริญญาตรี	4.10	0.30	-	0.50	0.01*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.62	0.40	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างวุฒิการศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 3 วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ 17 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธี LSD ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.21	0.16	-	0.10	0.43
ปริญญาตรี	4.09	0.30	-	0.49	0.00*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.49	0.39	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างวุฒิการศึกษา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ทั้ง 3 วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยวิธี LSD ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.22	0.18	-	0.17	0.53
ปริญญาตรี	3.97	0.35	-	0.45	0.02*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.57	0.29	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างวุฒิการศึกษา ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ทั้ง 3 วุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

#### 4.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง (n=187)

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	8.710	3	2.903	6.412	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	91.913	184	.452		
	รวม	100.623	187			
2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	12.710	3	4.237	8.111	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	106.043	184	.522		
	รวม	118.753	187			
3. ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	15.923	3	5.307	10.757	.010*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	100.157	184	.492		
	รวม	116.080	187			
4. ด้านการบริการเป็นเลิศ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	12.145	3	4.049	7.045	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	116.661	184	.575		
	รวม	128.806	187			
5. ด้านการ	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	8.313	3	2.771	5.005	.002*

การดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ทำงาน เป็นทีม	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	112.381	184	.554		
	รวม	120.694	187			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	11.101	3	3.691	8.179	.000*
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	91.724	184	.450		
	รวม	102.821	187			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายความว่าต้องมีตำแหน่งงาน อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธี LSD ผลทดสอบแสดงในตารางที่ 20-25

ตารางที่ 20 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธี

LSD โดยรวม

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.27	0.40	-	0.41	0.00*
ลูกจ้างประจำ	4.34	0.30	-	-	0.02*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.65	0.38	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง โดยรวม ทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

ตารางที่ 21 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.24	0.41	-	0.45	0.03*
ลูกจ้างประจำ	4.30	0.30	-	-	0.05*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.58	0.36	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง  
โดยวิธี LSD ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.21	0.47	-	0.38	0.01*
ลูกจ้างประจำ	4.30	0.33	-	-	0.03*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.45	0.38	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ด้านการยึดมั่น  
ในความถูกต้องและจริยธรรมทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง  
ทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน  
บุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักใน  
การปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม  
น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง  
โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.21	0.50	-	0.41	0.01*
ลูกจ้างประจำ	4.38	0.40	-	-	0.02*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.61	0.37	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

ตารางที่ 24 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการบริการเป็นเลิศ

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.23	0.41	-	0.41	0.02*
ลูกจ้างประจำ	4.34	0.30	-	-	0.00*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.66	0.36	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ด้านการบริการเป็นเลิศ ทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

**ตารางที่ 25** ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง  
โดยวิธีแอลเอสดี (LSD) ด้านการทำงานเป็นทีม

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ทั่วไป
พนักงานเทศบาล	4.24	0.47	-	0.41	0.03*
ลูกจ้างประจำ	4.34	0.30	-	-	0.01*
พนักงานจ้างทั่วไป	3.69	0.35	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างตำแหน่ง ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้ง 3 ตำแหน่ง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างทั่วไป พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

**5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการสรุปประเด็นหาความหมาย และแจกแจงความถี่ในแต่ละประเด็น**

จากวัตถุประสงค์ ข้อ 3 ผู้วิจัยต้องการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แสดงในตารางที่ 26

**ตารางที่ 26** ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อ  
สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>	
1. เทศบาลควรมอบหมายงานที่กระตุ้นความสามารถให้พนักงานนำออกมาใช้	10
2. ควรมีการวางมาตรฐานการทำงานที่สูงไว้ในการทำงาน	7
3. ควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	5
<b>ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</b>	
1. ควรสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานในการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติ	8
<b>ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</b>	
1. ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรตนเองอย่างต่อเนื่อง	8
2. ควรมีให้ทุนการศึกษาบุคลากรในการศึกษาต่อ	6
3. ควรพัฒนาปรับปรุง กระบวนการทำงานในภาวะปัจจุบันให้ทันเทคโนโลยี	4
<b>ด้านการบริการเป็นเลิศ</b>	
1. ควรพัฒนาการสร้างรอยยิ้มในการให้บริการ	8
2. ควรให้ความสำคัญในการบริการ โดยสร้างความประทับใจในการให้บริการ	7
3. ควรสร้างค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน	5
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>	
1. ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานในองค์กร	5

จากตารางที่ 26 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีข้อเสนอแนะดังนี้

**ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์** คือ ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อการวางมาตรฐานในการทำงานที่สูงไว้ในการปฏิบัติงาน และควรมอบหมายงานเพื่อกระตุ้นความสามารถให้พนักงานได้นำออกมาใช้ได้

**ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม** คือ ควรสร้างค่านิยมในการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน

**ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน** คือ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาบุคลากรในการศึกษาต่อ รวมถึงควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในภาวะปัจจุบันในทันเทคโนโลยี

**ด้านการบริการเป็นเลิศ** คือ ควรให้ความสำคัญในการบริการ โดยการสร้างความประทับใจในการให้บริการ โดยการสร้างรอยยิ้มในการบริการ และสร้างค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน

**ด้านการทำงานเป็นทีม** คือ ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานในองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคามผลการวิจัยพบว่า

#### 1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงานตามลำดับ

**2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ต่างกัน**

**2.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ โดยรวม** แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

**2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา** คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษา อย่างน้อย 1 คู่ ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

**2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง** คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างน้อย 1 คู่ ที่มีความ

คิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ระหว่างตำแหน่งพนักงานเทศบาลและตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาล ระหว่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อการวางมาตรฐานในการทำงานที่สูงไว้ในการปฏิบัติงาน และควรมอบหมายงานเพื่อกระตุ้นความสามารถให้พนักงาน ได้นำออกมาใช้ได้

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ ควรสร้างค่านิยมในการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน

ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาบุคลากรในการศึกษาต่อ รวมถึงควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในภาวะปัจจุบันในทันเทคโนโลยี

ด้านการบริการเป็นเลิศ คือ ควรให้ความสำคัญในการบริการ โดยการสร้างความประทับใจในการให้บริการ โดยการสร้างรอยยิ้มในการบริการ และสร้างค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน

ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานในองค์กร

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยอภิปรายตามข้อสรุป ดังนี้

## 1. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงานตามลำดับ ที่ผลการวิจัยปรากฏผลเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานของงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมายของเทศบาลเมืองมหาสารคาม และตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในภารกิจหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญญาภา เอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์ (2555 : 114-120) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญาดา ชูก้อนทอง (2556 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาศกดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร) (2556 : 150-154) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

## 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ โดยรวม แตกต่างกัน เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการวิจัยอาจเป็นไปได้ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มความสามารถในพื้นฐานการทำงานที่สร้างสรรค์การทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม ที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยผลวิจัยพบว่า สมรรถนะบุคลากรเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับมาก แต่ด้วยสภาพปัจจุบันบทบาทในการทำงานของเพศชายในเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีมากกว่าเพศหญิง โดยพบได้จาก ผู้นำในส่วนงานต่างๆในเทศบาลเมืองมหาสารคาม มักจะเป็นเพศชาย ในปริมาณที่มากกว่าเพศหญิง และยังมีภาวะผู้นำมากกว่าจึงเป็นสาเหตุให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ โดยรวม แตกต่างกัน

**3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา** คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และมีอีก 2 ด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธี LSD พบว่า มีคู่ที่มีความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม มากกว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ซึ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการที่สนองตอบความต้องการของ เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยเฉพาะการปฏิบัติงานใน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ที่คณะผู้บริหาร เทศบาลเมืองมหาสารคาม ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ ในเรื่องของความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานที่ระดับการศึกษาที่สูงย่อมมีความรู้ความเข้าใจในงานทั้งด้านบริหารและด้านปฏิบัติ จึงทำให้ผู้มีความรู้สูงมี สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มากกว่าบุคลากรที่คุณวุฒิที่ต่ำกว่า จึงเป็นสาเหตุให้ ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญาดา ชูก้อนทอง (2556 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้าน

การศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้ บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

**4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม**  
**จำแนกตามตำแหน่ง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป** แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธี (LSD) พบว่า มีคู่ที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างพนักงานเทศบาลและตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาล ระหว่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยที่ตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม น้อยกว่าตำแหน่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ

จากผลการวิจัย เป็นเพราะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม นั้นมีความหลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามสายงานการทำงานที่กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่างมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่สูงมาก แต่ในสาเหตุใน

ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง ที่แตกต่างกันนั้นอาจเป็นเพราะว่า ในกลุ่มบุคลากรเทศบาลมหาสารคามแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มที่มีสถานะเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ เป็นกลุ่มที่เป็นลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ 60 ปี เทียบเท่ากับกลุ่มข้าราชการ แต่เป็นเพียงตำแหน่งลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป เป็นกลุ่มที่มีสัญญาจ้าง 1 ปี จากประเด็นดังกล่าวจึงทำให้ความมุ่งมั่นในการทำงานของ ตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน เกิดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงานที่ต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไปมี สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่น้อยกว่า กลุ่มพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำ

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2546 : 5) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของ คนด้วย

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อ้างถึงใน ราชันวารณ วณิชชัณอม (2549) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnson (1998 : 24-33) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร โรงเรียนศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริง ในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานการบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้มีเทศ ตัวเอง กลุ่มเพื่อน



ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญ คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรม วิชาชีพพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสังเกต ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรนำมาปรับปรุงเพื่อการดำเนินงานของงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อการวางมาตรฐานในการทำงานที่สูงไว้ในการทำงาน และควรมอบหมายงานเพื่อกระตุ้นความสามารถให้พนักงานได้นำออกมาใช้ได้

1.2 ควรสร้างค่านิยมในการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

1.3 ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาบุคลากรในการศึกษาต่อ รวมถึงควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในภาวะปัจจุบันในทันเทคโนโลยี

1.4 ควรให้ความสำคัญในการบริการ โดยการสร้างความประทับใจในการให้บริการ โดยการสร้างรอยยิ้มในการบริการ และสร้างค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน

1.5 ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานในองค์กร

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม

2.2 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคคลเพื่อให้เกิด  
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานบุคคล



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2547). **กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ องค์การบริหารส่วนตำบล**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- กิตติ ประทุมแก้ว. (2512). **การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย**. ประจวบคีรีขันธ์ : ศูนย์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รักษาความสงบและการพัฒนาหมู่บ้าน กระทรวงมหาดไทย.
- โกวิท พวงงาม. (2548). **การเมืองการปกครองไทยตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน**. กรุงเทพฯ : วิเจพรีนติ้ง.
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2558). ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 132 ตอนพิเศษ 13 ง หน้า 15-18.
- คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สำนักงานสำนักนายกรัฐมนตรี. (2545). **แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- จินตนา ไพบูลย์ธนานนท์. (2547). **สมรรถนะของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา**. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิราภรณ์ โชติพฤกษ์ชุกุล. (2546). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลาปาง**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จักรินทร์ กันวิสา. (2547). **สมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพของที่ทำกรปกครองอำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ**. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระ หงส์दारมภ, ศาสตราจารย์ ดร. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. **ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2554]. จาก <http://www.chiraacademy.com/concept.html>.

- จารุณี พิมพ์จำปา. (2551). **ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่ง อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิตรลัดดา ถิ่นสำราญ. (2551). **ความคิดเห็นของประชาชนต่อการดำเนินงานตามหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ อำเภอศรีเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เจษฎา จันทบูรานันท์. (2546). **การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยบูรพา.
- เจษฎา ประกอบทรัพย์. (2524). **การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูป กาญจนประกร. (2507). **หลักรัฐประศาสนศาสตร์**. พระนคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูวงษ์ ฉายบุตร. (2539). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- เชาวินี นาโควงศ์. (2551). **สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐวุฒิ เพียงเกด. (2550). **ความคิดเห็นของประชาชนต่อโครงการก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอแควดำ จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ดิษฐพล กอหรั่งกุล. (2546). **ประสิทธิผลโครงการก่อสร้างด้านโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการกระจายอำนาจของรัฐ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี**. ปัญหาพิเศษการบริหาร รัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงกรด ภู่ทอง. (2545). **ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของราษฎรท้องถิ่นต่อการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่เขตห้ามล่าสัตว์ป่า อ่างเก็บน้ำ บางพระ จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ทวิศักดิ์ ปักษา. (2550). **ความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. เทศบาลเมืองมหาสารคาม. (2559). **แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560).** มหาสารคาม. สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม.
- ชนิด สุวรรณเมนะ. (2548). **คู่มือเตรียมสอบ.** กรุงเทพฯ : สถาบันวินิตชนิต..
- ธีรพจน์ ภูริโสภณ. (2549). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). **COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- ธีรพจน์ ภูริโสภณ. (2549). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ. (2546). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ. (2545). **โครงการวิจัยร่วมกันระหว่างไทยและญี่ปุ่นเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). **การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญญาภา เอกวัตร และ พิชณ เฉลิมวัฒน์. (2555). **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.** วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2556).

- พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร). (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภิญญาดา ชูก้อนทอง. (2556). การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2550). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : แอควานส์อินโฟ เซอร์วิส.
- เบญญาภา เอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์. (2555). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุหงา สุวรรณชัยรบ. (2549). ความคิดเห็นของประชาชนอำเภอสมเด็จจังหวัดกาฬสินธุ์ต่อการปรับปรุงวิธีสรรหากำหนด ผู้ใหญ่บ้าน. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2537). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : พีระพันธ์นา.
- ปัญญาเดช พันธุ์วัฒน์. (2545). การถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณีเทศบาลเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ประมา ศาสตร์ระจิก. (2550). การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ประเวศร์ มหารัตน์กุล. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.

- ประเสริฐ อัดโตหิ. (2543). การพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจอภาพแบบ  
ประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปราณี ยาหอม. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ลพบุรี : คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ภิญญา ชูก้อนทอง. ( 2556). การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีด  
ความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด  
เพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- พระปีย์วัฒน์ ปิยสีโล (จักร์แต). (2554). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมือง  
แพร่จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร). (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ  
สมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัด  
นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธานุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร). (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ  
สมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัด  
นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธานุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (วันที่ 17 พฤศจิกายน 2542). “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย  
อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. 2542,” ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116  
ตอนที่ 114ก. หน้า 48-66.
- \_\_\_\_\_. (วันที่ 13 พฤศจิกายน 2552). “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง  
(ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ,” ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 126 ตอนที่ 85ก/หน้า 7.
- \_\_\_\_\_. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชั่นส์.



- พิธีสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2543). **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : สตาร์การพิมพ์.
- กาญจนา ชูก้อนทอง. (2556). **การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ยุภาพร ยุภาศ. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. มหาสารคาม : โครงการผลิตผลงานทางวิชาการหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสตร์ วิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ยุวดี กลางคาร. (2547). **ความพร้อมในการรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลจำปาศัน อำเภอสวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เยาวภา สุทธากาญจน์. (2547). **การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รัตนา อัสวานุวัตร. (2540). **สมรรถนะของเลขานุการกับการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ**. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- \_\_\_\_\_. (วันที่ 11 ตุลาคม 2540). “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540,” **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 114 ตอนที่ 55 ก. หน้า 1-99.
- \_\_\_\_\_. (วันที่ 24 สิงหาคม 2550). “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550,” **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 124 ตอนที่ 47ก. หน้า 1-99.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). **สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคุษภักดิ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลิขิต ชีรเวคิน. (2548). **วิวัฒนาการการเมืองการปกครองไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วรเทพ เชื้อเจ็ดองค์. (2545). การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรของเทศบาลตำบลหางดงและเทศบาลตำบลสันทรายหลวง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัตรภู อัจฉาหาญ. (2542). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิกรม ลี้มสถิรานันท์. (2545). ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโยธาของสำนักงานเขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิฑูรย์ กรุณา. (2532). ความคิดเห็นของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิสา นราเทียม. (2547). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันวิสา หนูหอม. (2551). การทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่. งานนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ศรีไพร บุญยะเดช. (2547). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกอง : ศึกษากรณี กองแผนงานของส่วนราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency – Base Development,” การจัดการสมัยใหม่. 3(1) : 33.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2540). การปฏิรูปภาคราชการ : แนวคิดและยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุเทพ เหนือโพธิ์ทอง. (2550). ความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- สุวรรณรัตน์ แนวหล้า. (2542) การประเมินผลดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง  
 ปีงบประมาณ 2550-2541 ภายใต้แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2540-2544. วิทยานิพนธ์  
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2546). “ Competency เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” **Human  
 Resource.53(8)** : 15.
- สุรศักดิ์ วาจาสิทธิ์ และคณะ. (2547). **พระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2547.**  
 กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การ  
 ปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพล  
 เรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). [ออนไลน์]. **รายงาน  
 ภาวะสังคมไทย ประจำปี 2553.** [สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2558]. จาก  
<http://social.nesdb.go.th/social>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
 ภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์  
 แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานพยาบาล กรมการแพทย์. (2549). **การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติกรพยาบาลที่  
 เป็นเลิศตามระบบ Benchmarking คุณภาพการพยาบาล.** สำนักงานพยาบาล,กรมการ  
 แพทย์.
- สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). **รวมกฎหมาย กฎ ระเบียบการบริหารงาน  
 บุคคล ด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา :** โรงพิมพ์คุรุสภา.  
 สุชีรา มะหิเมือง และคณะ. (2548). **การพัฒนากระบวนการจัดการสถานศึกษาเชิงคุณภาพและ  
 การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการภูมิปัญญา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.  
 สุนันทา เลานันท์. (2551). **การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4.** กรุงเทพฯ: แอนด์เมดสติ๊กเกอร์  
 แอนด์ดีไซน์.
- สุรวุฒิ ชัยญูลักษณ์. (2550). **การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการ  
 ครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร  
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- หกวณ ชูเพ็ญ. (2548). **สำนักงบประมาณของรัฐสภา: ระบบและกระบวนการ.** รัฐสภาสาร.
- อุดมศักดิ์ นวลศิริ. (2542). **ความต้องการแบบผู้นำของนายกเทศมนตรีที่เปลี่ยนแปลงฐานะจาก  
ประธานกรรมการสุขภาพ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลท่าพระ อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). **การปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เอกชัย การวัฒน์. (2543). **การดำเนินงานและประสิทธิผลของนโยบายและแผนพัฒนา  
โครงสร้างฐานและระบบบริการพื้นฐานเทศบาลเมืองนครศรีอยุธยา.** วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรศิริ มานะกล้า. (2549). **สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง.**  
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อัจฉรา สิทธิพรณีวัฒน์. (2545). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ใน  
โรงพยาบาลชุมชน เขต 10.** ปริญญา พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- Best, John W. (1977). **Research in Education.** New Jersey : Prentice- Hall.
- Morgan, Clilff T, and King, Richard A. (1971). **Introduction to Phychology.** 4<sup>th</sup> ed. Tokyo :  
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.
- Broom, L. and Selznick. (1963). **P. Sociology.** New York : Harper and Row Publishers.
- David, Knech ; Crutchfield, 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. Paauwe. (2005). **Human Resource Function Competencies in European Companies**, Personnel Review. Farnborough.
- Davies, B. and L. Ellison. (19947). **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 NurseEducator' Opinions of the Important and Application of Different Nurse EducatorCompetence Domains**," Journal of Nursing Education. 41(7) : 295-301.
- Johnson, L.R. (2003). "**Performance Evaluation of Special Education Administrators : Considerationsand Recommendations**," NASPP Bulletin. 82(9) : 24-32 .
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. (2005). **Creating a Competency – Based Workplace**, Benefits Compensation Digest. Brookfield.
- 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.
- Smith, A. B. and G.A. Stewart. (2002). A State Wide Survey of New Department Chairs : **Their Experiences and Need in Learning Their Roles**. New Directions for Community Colleges, 105, 29-36.
- Tillema, H. (2003). **Auditing Assessment Practice in Organization** : Establishing Quality Criteria for Appraising Competencies, International Journal of Human Resources Development and Management.
- 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. (19947). **“Early Experience and the Socialization of Cognitive.** Mode in 15 (1997):443-450. Wardle, J.

Yamane, Taro. (1973). **Statistics : an Introductory Analysis.** New York ; Harper and Row.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล  
เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ความคิดเห็นของพนักงาน  
เทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง  
มหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ข้อมูลต่างๆ ที่ท่านแสดงความคิดเห็นในครั้งนี้จะถูกนำไป  
ประเมินผลในเชิงวิชาการ ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิจัยเป็นส่วนรวม ซึ่งจะไม่ผลกระทบต่อตัว  
ท่านหรือบุคคลอื่นแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะ  
ของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานเทศบาล  
สามัญ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มพนักงานจ้าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อ  
สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการ  
ปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ คำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกอย่างใน  
แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับที่สุด ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์  
ทางสถิติเพื่อการวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแบบสอบถามฉบับนี้จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านใน  
การตอบคำถามด้วยดี และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือข้อความที่ตรงกับความจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ได้ความสมบูรณ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

#### 1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

#### 2. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี  
( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 3. ตำแหน่ง

( ) พนักงานเทศบาลสามัญ  
( ) ลูกจ้างประจำ  
( ) พนักงานจ้าง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียวโดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

สูงมาก = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้มีผลต่อสมรรถนะในระดับสูงมาก  
สูง = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้มีผลต่อสมรรถนะในระดับสูง  
ปานกลาง = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้มีผลต่อสมรรถนะในระดับปานกลาง  
ต่ำ = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้มีผลต่อสมรรถนะในระดับต่ำ  
ต่ำมาก = ท่านเห็นว่าประเด็นนี้มีผลต่อสมรรถนะในระดับต่ำมาก

ลำดับ ที่	ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม	ระดับสมรรถนะ				
		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
	<b>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด					
2	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่					
3	ทำงานมีมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน ราชการกำหนดขึ้น					
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานได้ดี					
5	สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดี					
6	ปฏิบัติงานที่ทำให้ทนายความสามารถได้					
	<b>2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</b>					
1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
2	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องตามหลักกฎหมาย					
3	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยถูกต้องทั้งตามระเบียบวินัย					
4	มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
5	มีความน่าเชื่อถือในงานที่ทำ					
6	ยึดมั่นในหลักการการทำงาน					
7	มีจรรยาบรรณในการทำงาน					
8	อุทิศเวลาให้ปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานให้ บรรลุผล					
9	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส					
10	ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรม					
	<b>3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</b>					
1	มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน					
2	การความสนใจใฝ่รู้ เป็นสิ่งสำคัญ					
3	ท่านพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนใน การปฏิบัติราชการเสมอ					
4	มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม เช่น ศึกษาต่อ					
5	มีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการอบรม สัมมนา					
6	ท่านรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิง					

ลำดับ ที่	ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม	ระดับสมรรถนะ				
		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
	วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้ เกิดผลสัมฤทธิ์					
	<b>4. การบริการเป็นเลิศ</b>					
1	มีความตั้งใจในการให้บริการที่ดีที่สุด					
2	มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี					
3	ท่านให้ความสำคัญการให้บริการเพื่อสนองความ ต้องการของประชาชน					
4	การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน					
5	สร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดี					
	<b>5. การทำงานเป็นทีม</b>					
1	ยอมรับการตัดสินใจจากเพื่อนร่วมงาน					
2	สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่น					
3	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี					
4	รับฟังความเห็นของผู้อื่น					
5	ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อน ร่วมงาน					
6	กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงาน					
7	แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน					
8	ช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างเพื่อน ร่วมงาน					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

- 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....
- .....
- .....
- 2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม .....
- .....
- .....
- 3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน .....
- .....
- .....
- 4. การบริการเป็นเลิศ .....
- .....
- .....
- 5. การทำงานเป็นทีม .....
- .....
- .....



ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบคำถาม

นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร



**ภาคผนวก ข**

**หนังสือขอความอนุเคราะห์**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวินัย แสงกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียน  
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านภาษา  
 อื่น ๆ ระบุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาราชการแทนคณบดี คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางลดาวัลย์ เทพจินดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียน  
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านภาษา  
 อื่น ๆ ระบุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี คณะรัฐศาสตร์ปละรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางปรีนดา รักษ์มณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียน  
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล ตรวจสอบด้านภาษา อื่น ๆ ระบุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕





ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน .....

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคลากรเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต  
ให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ เทศบาลเมือง  
มหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ๑๘๗ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการ  
วิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาราชการแทนคณบดี  
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน .....

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต  
ให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ เทศบาลเมือง  
มหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ๑๘๗ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการ  
วิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาราชการแทนคณบดี

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ว ๐๑๘๑/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน .....

ด้วย นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร รหัสประจำตัว ๕๗๘๔๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล  
ต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม  
จังหวัดมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต  
ให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ เทศบาลเมือง  
มหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ๔๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำ  
การวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

รองคณบดี รักษาราชการแทนคณบดี

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๖๒๓๕๕๕

**ภาคผนวก ค**  
**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิธีการ IOC  
(Index of Item – Objective Congruence)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	รวมเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	3	1.00
2	1	1	1	3	1.00
3	1	1	1	3	1.00
4	1	1	1	3	1.00
5	1	1	1	3	1.00
6	1	1	1	3	1.00
7	1	1	0	2	0.66
8	1	1	1	3	1.00
9	1	1	1	3	1.00
10	1	1	1	3	1.00
11	1	1	1	3	1.00
12	1	1	1	3	1.00
13	1	1	1	3	1.00
14	1	1	1	3	1.00
15	1	1	1	3	1.00
16	1	1	1	3	1.00
17	1	1	1	3	1.00
18	1	1	1	3	1.00
19	1	1	1	3	1.00
20	1	1	1	3	1.00
21	0	1	1	2	0.66
22	1	1	1	3	1.00
23	1	1	1	3	1.00
24	1	1	1	3	1.00

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	รวมเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
25	1	1	1	3	1.00
26	1	1	1	3	1.00
27	1	1	1	3	1.00
28	1	1	1	3	1.00
29	1	1	1	3	1.00
30	1	1	1	3	1.00
31	1	1	0	2	0.66
32	1	1	1	3	1.00
33	1	1	1	3	1.00
34	1	1	1	3	1.00
35	1	1	1	3	1.00

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลัก  
ในการปฏิบัติงานบุคคล เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัด  
มหาสารคาม

ข้อที่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ข้อที่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
1	.61	25	.64
2	.73	26	.73
3	.70	27	.69
4	.65	28	.79
5	.63	29	.71
6	.74	30	.78
7	.73	31	.62
8	.73	32	.72
9	.66	33	.66

ข้อที่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ข้อที่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
10	.80	34	.64
11	.75	35	.73
12	.63		
13	.65		
14	.70		
15	.74		
16	.73		
17	.71		
18	.66		
19	.66		
20	.71		
21	.65		
22	.72		
23	.74		
24	.78		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .73

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพฤษพงษ์ ฤทธิโคตร
วันเกิด	วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2523
ภูมิลำเนา	จังหวัดมหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	หมู่บ้านอยู่เจริญ เลขที่ 71 ถนนริมคลองสมถวิล ซ.23 ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน
สถานที่ทำงาน	เทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม