

## การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

นางสาวกรวลัย เข้มสวัสดิ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**A Study of Personnel's Competency of Chiang Mai Municipality Office**

**Miss Kornvalai Kemsawad**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

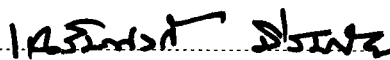
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การศึกษาศมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่
ชื่อและนามสกุล	นางสาวกรวลัย เข้มสวัสดิ์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)



.....  
(รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
**ผู้ศึกษา** นางสาวกรวลัย เข้มสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 2513005047 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (2) ศึกษาปัญหาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 309 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ และไคสแควร์

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสมรรถนะมากที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการบริการ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ บุคลากรขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน ด้านจริยธรรม คือ ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ บุคลากรขาดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมด้านการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่บุคลากรและผู้บริหารขององค์กร ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ ควรเพิ่มกิจกรรมในการส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน

**คำสำคัญ** สมรรถนะ บุคลากร สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะถึงข้อบกพร่องต่างๆ และติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์แก่ผู้ศึกษา ขอขอบคุณ คุณกนกพร สีดอกไม้ ที่ให้คำแนะนำในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นอย่างดี และขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ต่องานในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และคนในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนร่วมงานของผู้ศึกษาที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษาในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันนี้จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นสิ่งบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

กรวลัย เข็มสวัสดิ์

มิถุนายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล .....	21
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลนครเชียงใหม่ .....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	33
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	36
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ .....	38
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	42
ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร .....	53
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป .....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	83
สรุปการวิจัย .....	83
การอภิปรายผล .....	88
ข้อเสนอแนะ .....	91
บรรณานุกรม .....	94
ภาคผนวก .....	97
ก แบบสอบถาม .....	98
ข กรอบอัตรากำลังของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ .....	111
ประวัติผู้ศึกษา .....	113

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ..... 25
ตารางที่ 3.1	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ..... 34
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ..... 38
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 42
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการบริการที่ดี ..... 45
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ..... 47
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านจริยธรรม ..... 49
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านความร่วมมือ ..... 51
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 53
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี ..... 55
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ..... 57
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม ..... 58
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ ..... 60
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 62
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี ..... 64



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ .....	65
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม .....	67
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ .....	69
ตารางที่ 4.17 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ .....	71
ตารางที่ 4.18 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา .....	72
ตารางที่ 4.19 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน .....	73
ตารางที่ 4.20 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน .....	74
ตารางที่ 4.21 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ .....	75
ตารางที่ 4.22 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน .....	76
ตารางที่ 4.23 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ .....	77
ตารางที่ 4.24 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ .....	77
ตารางที่ 4.25 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา .....	78
ตารางที่ 4.26 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน .....	79
ตารางที่ 4.27 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน .....	80
ตารางที่ 4.28 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ .....	81
ตารางที่ 4.29 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน .....	82

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....	9

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ (ก.พ.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนา คือ “ในปี พ.ศ.2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน” และมีการกำหนดเป้าประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน จากเป้าประสงค์ดังกล่าว ได้นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ เพื่อให้ ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ่มค่ายุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน โดยให้ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย เพื่อให้ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 4: การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อให้ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของประเทศไทย เริ่มก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติ ได้กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของเทศบาล ประกอบด้วย สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี และได้กำหนดอำนาจ

หน้าที่ของเทศบาล ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ประเภทใหญ่ คือ 1) การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2) การสาธารณสุข 3) การสาธารณูปการ 4) การโยธาสาธารณะ 5) การศึกษา 6) การสาธารณูปโภคและเทศพาณิชย์ 7) การทะเบียนราษฎร และ 8) การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

เทศบาลนครเชียงใหม่ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนหน่วยงานทั้งภาคราชการและเอกชน ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาเมืองเชียงใหม่ให้คงความสวยงามน่าอยู่สอดคล้องกับผังเมืองและการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสม มีระบบสาธารณูปการและสาธารณูปโภคที่ได้มาตรฐานและพอเพียง มีระบบการจราจรและการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ สะดวกสบาย ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างประหยัดและคุ้มค่า สอดคล้องกับศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ด้านการศึกษาและสาธารณสุข พัฒนาคณะให้มีคุณภาพทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านคุณธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสงบสุขของชุมชน รวมถึงการให้การสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคม ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ส่งเสริมและพัฒนาคณะ การบริการและการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างงานและกระจายรายได้ให้กับประชาชนในท้องถิ่น ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านสังคม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง สร้างความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ด้านศาสนาและวัฒนธรรม ส่งเสริม ฟื้นฟู อนุรักษ์ ถ่ายทอดและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสถาปัตยกรรมล้านนา เทศบาลนครเชียงใหม่ พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากประชาชนและสังคมโดยรวม

ในด้านการบริหารงานบุคคล เทศบาลนครเชียงใหม่ ได้กำหนดอำนาจในการออกคำสั่งต่างๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542) แม้หลักการนี้จะเป็นเรื่องที่ประสงค์ให้องค์กรส่วนท้องถิ่นมีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลากรของตนก็ตามแต่ก็ได้ส่งผลกระทบต่อหลายประการต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาล เนื่องจากการปฏิบัติงานมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อกระตุ้นให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้ศึกษาได้เห็นความสำคัญของการบริหารคน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและเกิดการพัฒนาบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลนครเชียงใหม่ จึงเป็นปัญหาที่น่าสนใจศึกษาเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการบริหารจัดการอย่างไร มีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยในการศึกษครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางผลการประเมินสมรรถนะหลักที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด มาใช้เป็นต้นแบบเนื่องจากมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ข้าราชการทราบว่าควรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างไรจึงจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรคาดหวัง

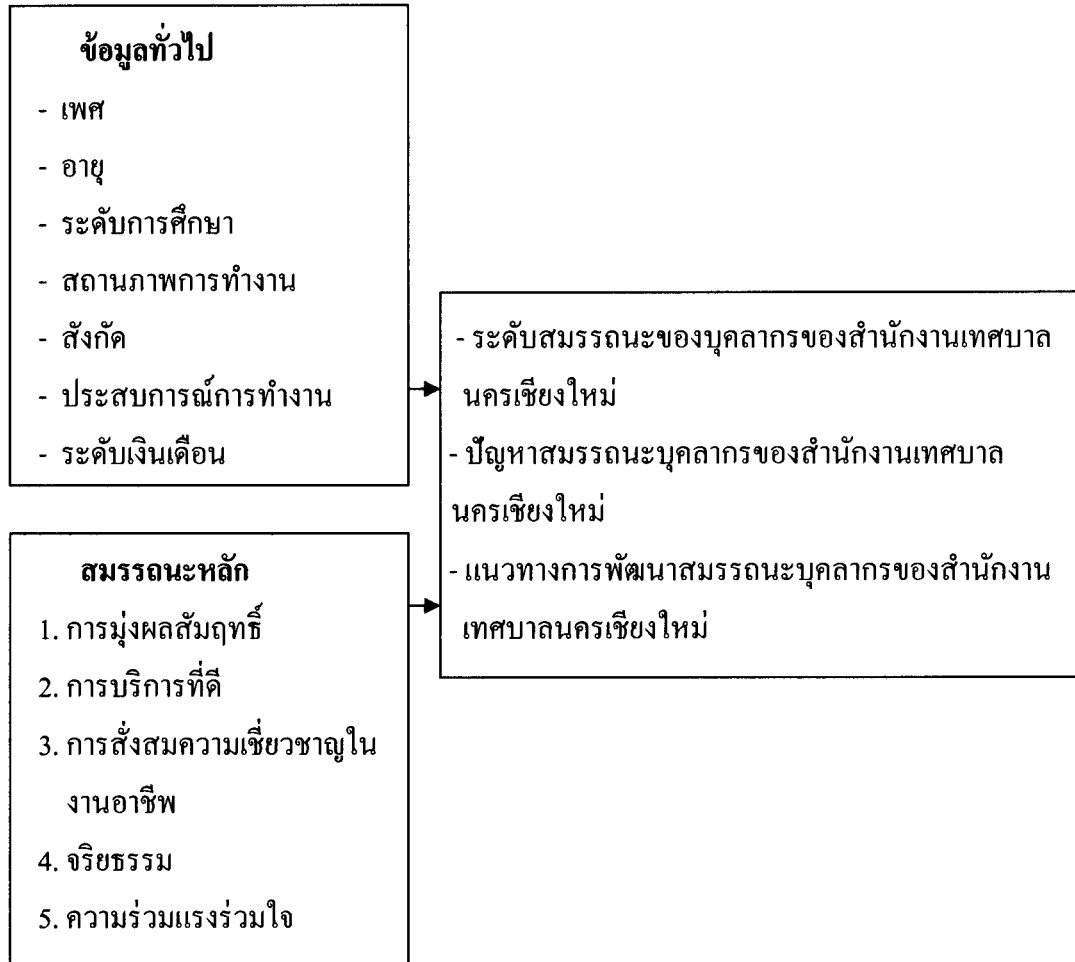
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนคร

เชียงใหม่

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาเฉพาะประเด็นการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จากการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลัก (core competency) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำไว้ 5 สมรรถนะ

4.2 ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาเฉพาะข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่

ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 1,352 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 309 คน

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2553 – เดือนพฤษภาคม 2553

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

**สมรรถนะหลัก** หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรที่ควรมีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ

**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

**การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**จริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ความร่วมมือแรงร่วมใจ** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใ้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถ ในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

**สมรรถนะการปฏิบัติงาน** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใน แบบที่องค์การกำหนด ส่งผลให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและองค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

**บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน เทศบาลนครเชียงใหม่

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบถึงระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการ พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

6.2 เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

6.3 แนวทางในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ ประเมินสมรรถนะของหน่วยงานอื่นๆได้ต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนเอกสารรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร
2. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล
3. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลนครเชียงใหม่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

##### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลายดังต่อไปนี้  
McClelland (1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004:48) สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ให้นิยามของ สมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไรหรือคุณลักษณะสำคัญ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า ไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคล ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability ความสามารถ และ O หมายถึง Other Characteristics (คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะจะเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าวิเคราะห์งาน

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550:75) ที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงที่องค์การต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ บรรยาย วัดหรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

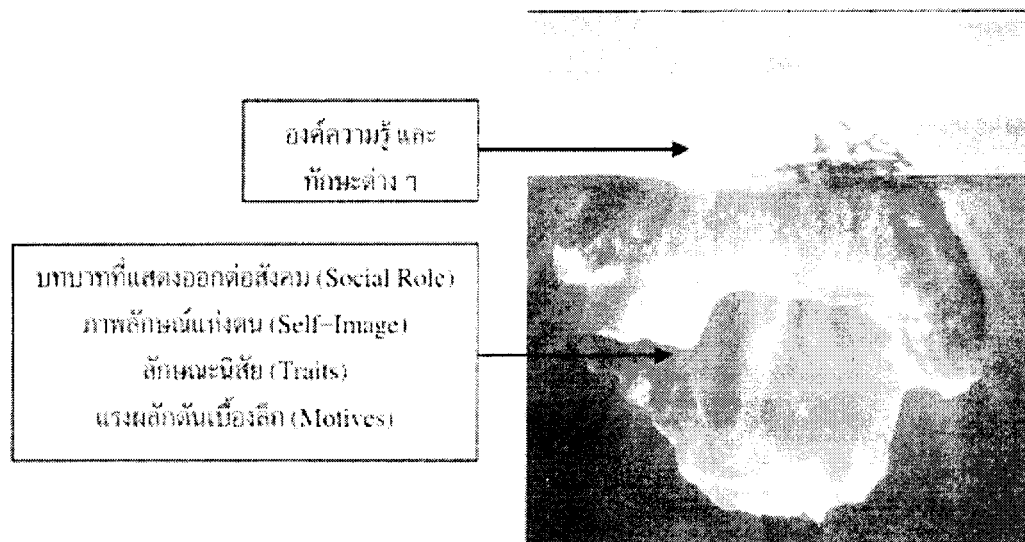
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์การหรืออีกนัยหนึ่ง คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น

เด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ได้ทำให้สรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆมาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน 2548:2-3)

แนวคิดเรื่องสรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: (www.jobpub.com)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตได้ง่าย

(1) **องค์ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

(2) **ทักษะต่างๆ (Skill)** คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการฉีกยาให้คนไข้ไม่รู้สีกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสามารถสังเกตได้ยาก

(1) **บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** คือ บทบาทที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

(2) **ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-Image)** คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

(3) **อุปนิสัย (Traits)** คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

(4) **แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive)** คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

## 1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

ซูซีย์ สมิททิไกร (2552:27-28) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ ซึ่งวัดได้และต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

(1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

(2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

(3) นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร

(4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

(5) ป้องกันไม่ให้อาการเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

(6) ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ

## 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร

ศิริรัตน์ ชุณคล้าย (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะองค์กรไว้ว่าสมรรถนะองค์กรเกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์กร ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานต่างๆ ที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม ตลอดจนหลักกติกากฎ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สมรรถนะอาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ ความจริงแล้วหากพิจารณาองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมีสมรรถนะของตนเองอยู่บ้างแล้วเพียงแต่ที่ผ่านมามององค์การได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะองค์กรมาน้อย

กว่ากันเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์การไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นหรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบดังกล่าว องค์การสาธารณะต่างๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างดียิ่งขึ้น องค์การจะต้องมีสมรรถนะที่เป็นเลิศและต้องเป็นสมรรถนะองค์การที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์การ ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแบบสมรรถนะทางเลือกที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์การต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างกติกาคือความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไรบุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมขององค์การที่มุ่งหวัง ซึ่งตัวแบบสมรรถนะดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ทำให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

#### ตัวแบบสมรรถนะ

โดยทั่วไปตัวแบบสมรรถนะในองค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล) คือ

- (1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
- (2) สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือสมรรถนะหลักขององค์การที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์การ ค่านิยมในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือ

วัฒนธรรมองค์การต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่พฤติกรรมที่บุคคลในองค์การแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตามจึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การค่านิยมขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การ ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์การในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ จึงมักนิยามกำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอาค่านิยมหลักนั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการและต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์การทางสังคมหรือองค์การสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

(1) ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์การจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์การเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งแต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจปัญหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์การเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์การต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

(2) ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์การ ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกขององค์การ ความเป็นมืออาชีพขององค์การจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมและพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี

(3) วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต้องปลูกฝังให้กับบุคคลในองค์การ การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้บริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์การ ในงานประจำที่องค์การดำเนินการ ตลอดจนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์การ และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้

องค์การจะต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา ค่านิยมหลักเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์การ เพราะเมื่อองค์การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การเป็นไปตาม 3 ประเภทที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์การจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญ ความสามารถให้เป็นที่ไปตามนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝังสมรรถนะให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์การจะมีสมรรถนะที่สมาชิกทุกคนต่างมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์การต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์การต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์การกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในตำแหน่งอื่นๆ ตัวอย่างสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

(1) สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่างๆ โครงการต่างๆ หรือ กลุ่มงานบริหารต่างๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในทีมงาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การเป็นต้น

(2) สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งงานนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสานโครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

(3) สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนา งาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่างๆ จะต้องมึระดับความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือ



ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์การหลายประการคือ 1) สามารถเชื่อมโยงงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์การ การพัฒนาสมรรถนะองค์การจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ตัวแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่าสมรรถนะช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ ตัวแบบสมรรถนะจะมีประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว เมื่อองค์การกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ฐานสมรรถนะ ทั้งนี้้องค์การต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่างๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

#### 1.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์การสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน กล่าวคือ

(1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น สมรรถนะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถอย่างไร ระดับไหนจึงจะเหมาะสม และสมควรจะได้รับการยกย่องและให้รางวัล

(2) การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในแต่ละขั้นตอนของการเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้การกำหนดสิ่งที่ต้องการพัฒนาการออกแบบ โครงการการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ

ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และสมควรได้รับการยกย่องและได้รับรางวัล

(4) การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่า พนักงานแต่ละคนควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร จึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ ถ้าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น หากบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้สูงกว่า องค์กรก็ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ

(5) การวางแผนก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆแล้ว องค์กรสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ และสามารถนำมาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักความสามารถตามสมรรถนะของแต่ละบุคคลมี บุคคลที่มีสมรรถนะสูง อาจจะได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรจะเห็นความสำคัญและพยายามพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ผลสุดท้ายก็คือ องค์กรจะได้รับบุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูงและคนเหล่านี้จะไปทำผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง

### 1.5 ที่มาของ Competency Model ซึ่งนำมาใช้ในระบบริหารราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ. ) ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ

(1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

(2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ

(3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ปซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะ

สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบ  
สมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

- (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ
- (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

### 1.6 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้  
ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท  
ได้แก่

(1) **สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่  
สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วย  
สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

(2) **สมรรถนะตามสายงาน (Job competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่  
สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ  
สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

(3) **สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของ  
คนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมี  
ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง  
หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ส่วนการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามความเห็นของ เทียน ทองแก้ว (2550)  
สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

(1) **สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละ  
คนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว  
ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ  
หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

(2) **สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)** หมายถึง สมรรถนะของบุคคล  
กับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการ  
วิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

(3) **สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)** หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

(4) **สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(5) **สมรรถนะในงาน (Functional competencies)** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้กำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job family) 18 กลุ่มงานสำหรับข้าราชการพลเรือน โดยทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

#### (1) สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนทุกคน

สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

#### (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

### 1.7 ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

(1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

(2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงผลทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

(3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1) การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัคร ไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

2) การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3) การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

4) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

5) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

(5) การบริหารผลตอบแทน(compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

1) ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

### 2.1 ความเป็นมาของเทศบาล

เทศบาล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเอง ตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ.2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116 ในส่วนภูมิภาค มีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลท่าฉลอม ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) ขึ้นมีวิวัฒนาการเรื่อยๆ มาจนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.

2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้ายโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2543 เทศบาลในปัจจุบันทั้งสิ้น จำนวน 1,164 แห่ง

การปกครองท้องถิ่น ได้เริ่มต้นมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว แต่การปกครองท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นรูปใดก็ยังไม่เข้มแข็งพอ แต่พอจะเป็นหลักได้บ้างก็คือการปกครองท้องถิ่นรูปแบบของกรุงเทพมหานคร และเทศบาลเท่านั้น ซึ่งรัฐบาลหลายรัฐบาลได้พยายามที่จะพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับประเทศไทยอยู่หลายครั้ง โดยมีการทดลองรูปแบบเมืองพัทยาแต่ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควรจึงกลับมาดำเนินการในรูปแบบเทศบาล โดยให้เมืองพัทยาริหารตามรูปแบบของเทศบาลนคร ในปัจจุบันนี้กฎหมายรัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้สามารถรวมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดให้เป็นท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัดได้ดังนี้

มาตรา 78 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ ท้องถิ่นพึงตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึง และทำเทียมกันทั่วประเทศรวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น

การได้มาซึ่งฝ่ายบริหารของเทศบาล ปัจจุบันเทศบาลทุกประเภทมีฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

เทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามจำนวนประชากรและรายได้ของเทศบาลนั้นๆ ในพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 ได้กำหนดขนาดเทศบาลดังนี้

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีการประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อ และเขตของเทศบาลไว้ด้วย

เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย



## 2.2 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กล่าวโดยสรุปแล้วกิจการที่เทศบาลทุกประเภทจะทำได้นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 8 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- (1) การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) การสาธารณสุข
- (3) การสาธารณูปการ
- (4) การโยธาสาธารณะ
- (5) การศึกษา
- (6) การสาธารณูปโภคและเทศพาณิชย์
- (7) การทะเบียนราษฎร
- (8) การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

## 2.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตาม พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

เทศบาล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเองดังนี้

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณูปการ
- (6) การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ

ผู้ด้อยโอกาส

- (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี

ของท้องถิ่น

- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) การส่งเสริมกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- (17) การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- (21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- (23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรง  
มหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ
- (24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (25) การผังเมือง
- (26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- (27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- (28) การควบคุมอาคาร
- (29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ  
รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- (31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่  
คณะกรรมการประกาศกำหนด

### 3. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลนครเชียงใหม่

เทศบาลนครเชียงใหม่ เดิมเป็นสุขาภิบาลเมืองเชียงใหม่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2458 ขึ้นตรงต่อ  
มณฑลพายัพต่อมาเมื่อมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ในปีพ.ศ. 2475 สถาผู้แทนราษฎรจึง  
มีมติสมควรจัดตั้งชุมชนซึ่งส่วนใหญ่เป็นสุขาภิบาลให้มีฐานะเป็นเทศบาล

เทศบาลนครเชียงใหม่ได้รับฐานะจากสุขาภิบาลเมืองเชียงใหม่ขึ้นเป็น “เทศบาลนครเชียงใหม่” ในปี พ.ศ. 2478 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 52 ตอนที่ 80 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2478 มีพื้นที่รับผิดชอบ 17.50 ตารางกิโลเมตร มีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ทุกประการนับเป็นเทศบาลนครแห่งแรกในประเทศไทย

วิสัยทัศน์ "เทศบาลนครเชียงใหม่ จะเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาเมืองเชียงใหม่ ให้คงความงดงาม น่าอยู่ มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมประเพณี มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง ภายใต้หลักธรรมาภิบาล"

ตารางที่ 2.1 แสดงกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ลำดับที่	ส่วนราชการที่สังกัด	ข้าราชการ (คน)	ลูกจ้างประจำ (คน)	พนักงานจ้าง (คน)
1.	สำนักปลัดเทศบาล	87	24	190
2.	สำนักการคลัง	48	7	99
3.	สำนักการช่าง	115	31	294
4.	สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	102	21	114
5.	สำนักการศึกษา	34	11	74
6.	กองวิชาการและแผนงาน	34	3	42
7.	กองสวัสดิการและสังคม	11	2	8
8.	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	1	-	-
<b>รวม</b>		<b>432</b>	<b>99</b>	<b>821</b>

### 3.1 ที่ตั้งและลักษณะของชุมชน

ชุมชนเมืองเชียงใหม่ตั้งอยู่บริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำปิงตอนกลางเชิงดอยสุเทพ มีแม่น้ำปิงไหลผ่านใจกลางเมืองในแนวเหนือ – ใต้ ชุมชนดั้งเดิมหรือบริเวณเมืองเก่าตั้งอยู่ทางฝั่งตะวันตกของแม่น้ำปิง ต่อมาเมื่อชุมชนได้พัฒนาให้มีความเจริญขึ้นโดยมีการขยายตัวข้ามแม่น้ำปิงมาทางฝั่งตะวันออก และภายหลังจากที่ได้มีการตัดถนนล้อมเมือง ชุมชนได้พัฒนาออกไปหลายทิศทางตามเส้นทางคมนาคม และโครงข่ายสาธารณูปโภคธุรกิจการพัฒนาที่ดินและที่พักอาศัยได้

ขยายตัวเป็นอย่างมาก สภาพที่แท้จริงของชุมชนเมืองเชียงใหม่ในปัจจุบันไม่ได้คงอยู่แต่เฉพาะในเขตเทศบาลเท่านั้น แต่ได้ขยายออกไปตามบริเวณชานเมืองและชนบทโดยรอบ

### 3.2 อาณาเขต

เทศบาลนครเชียงใหม่มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมือง ตำบลสันผีเสื้อ และอำเภอแมริม ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลหนองหอย และตำบลป่าแดดทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลหนองป่าครั่ง และตำบลฟ้าฮ่าม บางส่วนทิศตะวันตก ติดต่อกับอุทยานแห่งชาติ ป่าดอยสุเทพ อำเภอเมือง จ.เชียงใหม่

### 3.3 พื้นที่รับผิดชอบ

เทศบาลนครเชียงใหม่มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 40.216 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ 14 ตำบลในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ คือ ตำบลหายยา ตำบลช้างม่อย ตำบลศรีภูมิ ตำบลวัดเกต ตำบลช้างคลาน ตำบลพระสิงห์ ตำบลสุเทพบางส่วน ตำบลป่าแดดบางส่วน ตำบลหนองป่าครั่ง บางส่วน ตำบลท่าศาลาบางส่วน ตำบลป่าตัน ตำบลหนองส่วนบางส่วนและตำบลช้างเผือก บางส่วน

### 3.4 พันธกิจหลักการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ จึงกำหนดพันธกิจหลักการพัฒนาไว้ 7 ประการ ดังนี้

(1) พัฒนาเมืองให้สอดคล้องกับผังเมืองรวม และพัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การจราจร การคมนาคม และการขนส่งที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง

(2) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างประหยัดและคุ้มค่า สอดคล้องกับศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

(3) พัฒนาคณะให้มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านคุณธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสงบสุขของชุมชน รวมถึงการให้การสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคม

(4) ส่งเสริมและพัฒนากิจการ การบริการ และการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างงานและกระจายรายได้ให้กับประชาชนในท้องถิ่น ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(5) ส่งเสริมความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

(6) ส่งเสริมฟื้นฟู และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสถาปัตยกรรมล้านนา

(7) พัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลนครเชียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากประชาชนสังคมโดยรวม

### 3.5 รูปแบบการปกครองของเทศบาลนครเชียงใหม่

นายกเทศมนตรี นายกเทศมนตรี 1 คน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารเท่านั้น โดยการกำหนดนโยบาย ควบคุม และรับผิดชอบการบริหารงานของเทศบาลและสามารถแต่งตั้งรอง นายกเทศมนตรีช่วยบริหารงานได้โดย ในส่วน ของเทศบาลนครเชียงใหม่จะมีรองนายกเทศมนตรี จำนวน 4 คน และนายกเทศมนตรีจะมีวาระการทำงาน 4 ปี

สมาชิกสภาเทศบาลเทศบาลนครเชียงใหม่ มีสมาชิกสภาเทศบาลนคร จำนวนทั้งสิ้น 24 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งแบบแบ่งเขต จำนวน 4 เขตเลือกตั้ง เขตละ 6 คน และมีวาระการทำงาน 4 ปี เช่นเดียวกับนายกเทศมนตรี

3.6 โครงสร้างส่วนการบริหารงานของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ แบ่งเป็น 8 ส่วน ดังนี้

#### (1) สำนักปลัดเทศบาล

รับผิดชอบด้านเอกสาร สารบรรณ งานสภาเทศบาล งานควบคุมเทศพาณิชย์ งานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว งานทะเบียนราษฎร การเลือกตั้ง งานด้านบุคลากร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง รวมถึงงานด้านรัฐพิธีและกิจสภา

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) ฝ่ายปกครอง
- 3) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

#### (2) สำนักการคลัง

รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีงานพัสดุและทรัพย์สิน งานสถิติการคลัง งานพัฒนารายได้ งานแผนที่ภาษีและงานด้านผลประโยชน์ต่างๆ แบ่งส่วนความรับผิดชอบออกเป็น

- 1) ส่วนบริหารงานคลัง
- 2) ส่วนพัฒนารายได้

#### (3) สำนักการช่าง

รับผิดชอบงานด้านการก่อสร้างปรับปรุงสาธารณูปโภค งานผังเมืองและงานควบคุมอาคารและ การจัดการสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งส่วนราชการรับผิดชอบออกเป็น

1) ส่วนควบคุมอาคารและผังเมือง

2) ส่วนออกแบบและก่อสร้าง

3) ส่วนการโยธา

4) ส่วนช่างสุขาภิบาล

**(4) สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม**

รับผิดชอบงานด้านสาธารณสุขต่างๆงานด้านการป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อ งานส่งเสริมสุขภาพ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม งานรักษาความสะอาด งานให้บริการด้านการรักษาพยาบาลประชาชนทั่วไป

1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2) ส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

3) ส่วนบริการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

4) โรงพยาบาล

**(5) สำนักงานการศึกษา**

รับผิดชอบงานด้านการจัดการศึกษาในเขตเทศบาล รวมถึงการส่งเสริมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรมของท้องถิ่น

1) ฝ่ายแผนงานและโครงการ

2) หน่วยศึกษานิเทศก์

3) ส่วนบริหารการศึกษา

4) ส่วนส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

**(6) กองวิชาการและแผนงาน**

รับผิดชอบงานด้านวิชาการ การวางแผนพัฒนาเทศบาล งานด้านสถิติข้อมูลสารสนเทศ งานงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ งานวิจัยและประเมินผลและงานด้านกฎหมาย

1) ฝ่ายบริการและเผยแพร่วิชาการ

2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

3) กลุ่มงานวิจัยและประเมินผล

4) กลุ่มงานนิติการ

5) กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาเมือง

**(7) กองสวัสดิการสังคม**

รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนในเขต เทศบาล งานด้านสังคมสงเคราะห์และ งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน

**(8) หน่วยงานตรวจสอบภายใน**

รับผิดชอบงานด้านการควบคุมตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานอื่นๆ โดยขึ้นตรงต่อปลัดเทศบาล

**4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**ชลิตา คงเมือง (2548)** ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านสมรรถนะ จำนวน 18 ท่าน เพื่อนำประชาคมติไปสร้างรูปแบบที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนการสรรหาว่าจ้าง และการพัฒนาพนักงานในองค์การในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) 3 รอบ โดยรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นำคำตอบที่ได้จากรอบแรกไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองและสาม ใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์เป็นตัวกำหนดประชาคมติของผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นคำถามที่มีค่ามัธยฐาน 4.00-5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00-1.500 ถือว่าเป็นข้อที่มีความสอดคล้องใช้เป็นข้อสรุปของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่

**กนกพร สีดอกไม้ (2549)** ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ศึกษาคือบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้

เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน และขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สำคัญ คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

**ณรงค์ อินทชาติ (2549)** ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลองสมรรถนะการยูทธร่วมของกำลังพลกองทัพไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ประเภทการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการยูทธร่วมของกำลังพลกองทัพไทย และสร้างแบบจำลองสมรรถนะการยูทธร่วมของกำลังพลกองทัพไทย จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือผู้เชี่ยวชาญในการยูทธร่วมประกอบด้วย อาจารย์จากโรงเรียนเสนาธิการ 3 เหล่าทัพ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร และผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการยูทธร่วม จำนวน 12 คน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ สามารถนำแบบจำลองสมรรถนะการยูทธร่วมของกำลังพลกองทัพไทยใช้ในการประเมินค่าสมรรถนะของกำลังพลกองทัพไทย เพื่อคัดสรรกำลังพลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งในการยูทธร่วมโดยเชื่อว่ากองทัพไทยจะได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อสร้างระบบกำลังพลของกองทัพไทยให้มีความพร้อมในการยูทธร่วม ปฏิบัติงานกับใช้ชาติด้วยความเสียสละคงไว้ด้วยเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและมีคุณค่าที่จะเป็นข้าราชการผู้รับใช้ในแผ่นดินของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวสืบไป

**จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549)** งานวิจัยดังกล่าว ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญคือ (1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า องค์กรต้องการนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด (2) สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยที่พบว่า องค์กรมีความต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด (3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์



สุจริตมากที่สุด และ (4) สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

**รัชฎา ณ่าน (2550)** การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน และศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านรูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ และพนักงานส่วนตำบลผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านจำนวนทั้งสิ้น 879 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 275 คน และสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้น เป็นการศึกษาทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 275 ชุด คิดเป็นอัตราร้อยละ 100 โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องสมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีจำนวน 68 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ จำนวน 17 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 15 ข้อ ด้านความสามารถ จำนวน 15 ข้อ และด้านคุณสมบัติอื่นๆ จำนวน 21 ข้อ ทั้งนี้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ

2. สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่าในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

**อัมพา ถ้วยงาม (2551)** การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบ

คุณภาพของวิธีการประเมิน ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำแนวคิดและปัญหาอุปสรรคมาร่างวิธีการประเมิน จากนั้นพัฒนาวิธีการประเมิน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน และผู้ใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 25 คน

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผนการบริหาร นโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ แบบประเมินตนเอง แบบสำรวจความคิดเห็น แบบบันทึกการเยี่ยมชมสถานศึกษา แบบทบทวนแฟ้มสะสมงาน และแบบการสัมภาษณ์ การประเมินสมรรถนะประเมินจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ผู้ประเมินประกอบด้วย คณะบุคคล 4-5 คน การรายงานผลการประเมินเป็นระดับคะแนน 1-4 และรายงานพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้ ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน พบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสมมาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่องการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยมีการกำหนดประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 1,352 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ในที่นี้  
กำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$n = \frac{1,352}{1 + 1,352 (0.05)^2} = 309 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = 309 คน

เนื่องจากจำนวนประเภทบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความแตกต่างกัน จึงทำการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละประเภทบุคลากร ตามสูตร Quota sampling ดังนี้

$$\text{สูตร } n_1 = \frac{n N_1}{N}$$

$n_1$  = จำนวนหน่วยตัวอย่างที่จะสุ่มจากแต่ละกลุ่ม

$n$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด

$N$  = จำนวนบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

$N_1$  = จำนวนของประชากรของแต่ละกลุ่ม

จากผลการคำนวณดังกล่าวได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 309 คน สุ่มตัวอย่างประเภทบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ทั้ง 3 ประเภท แบบง่าย ดังแสดงผลจำนวนกลุ่มตัวอย่างใน ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ประเภทบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ข้าราชการ	432	99
2. ลูกจ้างประจำ	99	23
3. พนักงานจ้าง	821	187
<b>รวม</b>	<b>1,352</b>	<b>309</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสอบถามข้อมูล

และประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพการทำงาน สังกัด ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามประเมินสมรรถนะ เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลที่สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืน 309 ฉบับ

3.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

3.3 จำแนกแบบสอบถามตามลักษณะ คือ ตำแหน่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้าง

3.4 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ แต่ละระดับนำมาเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34)

1.00-1.50	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด
1.51-2.50	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
2.51-3.50	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
3.51-4.50	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
4.51-5.00	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการหาค่าสถิติในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

4.2 สถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป โดยใช้สถิติ F-Test และหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วไปโดยใช้สถิติ Chi-Square

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (2) ศึกษาปัญหาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติประยุกต์ โดยแบ่งผลการวิเคราะห์และการแปลผล ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน สังกัดกอง/สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และระดับเงินเดือน

2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ ความร่วมแรงร่วมใจ

3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ ความร่วมแรงร่วมใจ

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ ความร่วมแรงร่วมใจ

5. เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน สังกัดกอง/สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และระดับเงินเดือน

## 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน สังกัดกอง/สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประสิทธิภาพในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และระดับเงินเดือน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>			
ชาย		102	33.0
หญิง		207	67.0
<b>รวม</b>		<b>309</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>			
18-30 ปี		85	27.5
31-40 ปี		88	28.5
41-60 ปี		83	26.9
51-60 ปี		53	17.1
<b>รวม</b>		<b>309</b>	<b>100.0</b>
<b>การศึกษา</b>			
มัธยมศึกษาตอนต้น		34	11.0
มัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า		48	15.5
อนุปริญญา/เทียบเท่า		63	20.4
ปริญญาตรี		145	46.9
ปริญญาโท		19	6.2
<b>รวม</b>		<b>309</b>	<b>100.0</b>



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน</b>		
ข้าราชการระดับ 1-2	8	2.6
ข้าราชการระดับ 3-5	31	10.0
ข้าราชการระดับ 6-7	52	16.8
ข้าราชการระดับ 8-9	8	2.6
ลูกจ้างประจำ	23	7.5
พนักงานจ้าง	187	60.5
<b>รวม</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>
<b>สังกัดกอง/สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่</b>		
สำนักปลัดเทศบาล	70	22.7
สำนักการคลัง	34	11.0
สำนักการช่าง	55	17.8
สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	91	29.5
สำนักการศึกษา	26	8.4
กองวิชาการและแผน	26	8.4
กองสวัสดิการและสังคม	6	1.9
หน่วยงานตรวจสอบภายใน	1	0.3
<b>รวม</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานนครเชียงใหม่</b>		
1-10 ปี	165	53.4
11-20 ปี	78	25.2
21-30 ปี	51	16.5
31-42 ปี	15	4.9
<b>รวม</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับเงินเดือน</b>		
5,000-10,000 บาท	187	60.5
10,001-15,000 บาท	42	13.6
15,001-20,000 บาท	17	5.5
20,001-25,000 บาท	30	9.7
25,001-30,000 บาท	22	7.1
30,001 บาทขึ้นไป	11	3.6
<b>รวม</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลจากการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเทศบาลนคร เชียงใหม่ มีลักษณะดังต่อไปนี้

**เพศ** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.0 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.0 ตามลำดับ

**อายุ** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.5 รองลงมา มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.5 และมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.9 และมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46.9 รองลงมา มีระดับการศึกษานุปริญญา/เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 20.4 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 15.5 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 11.0 และมีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

**สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่เป็นพนักงานจ้าง คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมา เป็นข้าราชการระดับ 6-7 คิดเป็นร้อยละ เป็นข้าราชการระดับ 3-5 คิดเป็นร้อยละ 10.0 เป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 7.5 เป็นข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 8-9 คิดเป็นร้อยละ 2.6 เท่ากัน ตามลำดับ

**สังกัดกอง/สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 29.5 รองลงมา สังกัดสำนักปลัดเทศบาล คิดเป็น

ร้อยละ 22.7 สังกัดสำนักการช่าง คิดเป็นร้อยละ 17.8 สังกัดสำนักการคลัง คิดเป็นร้อยละ 11.0 สังกัดสำนักการศึกษา และสังกัดกองวิชาการและแผน คิดเป็นร้อยละ 8.4 เท่ากัน สังกัดกองสวัสดิการและสังคม คิดเป็นร้อยละ 1.9 และสังกัดหน่วยงานตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

**ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.2 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.5 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 31-42 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

**ระดับเงินเดือน** พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ มีระดับเงินเดือน 5,000-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมา มีระดับเงินเดือน 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.6 มีระดับเงินเดือน 20,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.7 มีระดับเงินเดือน 25,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.1 มีระดับเงินเดือน 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.5 และมีระดับเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

## 2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการประเมินตนเองของบุคลากร ในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้แก่ การประเมินด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ ดังแสดงใน ตารางที่ 4.2-4.6

### 2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1.1 มีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง	4.15	.64	มาก	4.17	.49	มาก	4.27	.63	มาก	4.27	.63	มาก
1.2 สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	4.00	.57	มาก	3.91	.60	มาก	4.07	.64	มาก	4.07	.64	มาก
1.3 มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้งานที่ดี	3.96	.62	มาก	3.96	.47	มาก	4.08	.59	มาก	4.08	.59	มาก
1.4 แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดี	3.82	.61	มาก	3.91	.42	มาก	3.79	.70	มาก	3.79	.70	มาก
1.5 มีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	3.70	.73	มาก	4.09	.29	มาก	3.82	.75	มาก	3.82	.75	มาก
1.6 มีความพยายามในการทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	4.31	.62	มาก	4.22	.52	มาก	4.32	.67	มาก	4.32	.67	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1.7 ยอมรับวิธีการ ทำงานแบบใหม่เพื่อให้ ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมาก กว่าเดิม	4.18	.72	มาก	4.22	.52	มาก	4.05	.76	มาก	4.05	.76	มาก
1.8 มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงว่าจะหมด เวลาราชการ	4.02	.65	มาก	4.00	.43	มาก	4.05	.73	มาก	4.05	.73	มาก
รวม	3.93	.78	มาก	4.17	.55	มาก	3.98	.72	มาก	4.06	.45	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.27) รองลงมา ได้แก่ มีความพยายามในการทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.32) มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้งานที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.08) สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด (ค่าเฉลี่ย 4.07) มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.05) ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม (ค่าเฉลี่ย 4.05) มีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.82) แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.79) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.93) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.98) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มี

ประสิทธิภาพมากกว่าเดิมมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.22) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.27)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นมีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.70) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็น สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และประเด็น แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.91) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็น แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.79)

## 2.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
2.1 ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	4.22	.56	มาก	4.30	.56	มาก	4.18	.72	มาก	4.20	.66	มาก
2.2 ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	4.20	.64	มาก	4.30	.47	มาก	4.30	.67	มาก	4.27	.65	มาก
2.3 ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.07	.66	มาก	4.13	.34	มาก	4.19	.68	มาก	4.15	.66	มาก
2.4 ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว	4.09	.64	มาก	4.22	.52	มาก	4.08	.69	มาก	4.09	.67	มาก
2.5 ได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	4.14	.69	มาก	4.26	.45	มาก	4.25	.65	มาก	4.22	.65	มาก
2.6 ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ	4.30	.66	มาก	4.30	.56	มาก	4.42	.61	มาก	4.38	.63	มาก
2.7 ให้บริการด้วยความอ้อมแอ้มแจ่มใส	4.23	.70	มาก	4.35	.49	มาก	4.43	.60	มาก	4.36	.63	มาก
2.8 ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น	4.13	.68	มาก	4.22	.52	มาก	4.32	.61	มาก	4.25	.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>	<b>4.26</b>	<b>.36</b>	<b>มาก</b>	<b>4.27</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.24) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.38) รองลงมาได้แก่ ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส (ค่าเฉลี่ย 4.36) ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร (ค่าเฉลี่ย 4.27) ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น (ค่าเฉลี่ย 4.25) ได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.20) ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.15) ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 4.09) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.93) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.98) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.30) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.35) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.43)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.07) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.13) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.79)



### 2.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
3.1 กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	3.95	.69	มาก	4.09	.60	มาก	4.10	.65	มาก	4.05	.66	มาก
3.2 มีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	3.97	.63	มาก	3.96	.56	มาก	4.04	.60	มาก	4.01	.61	มาก
3.3 สนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	3.93	.66	มาก	3.91	.51	มาก	4.05	.71	มาก	4.00	.68	มาก
3.4 มักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.84	.65	มาก	3.87	.46	มาก	3.97	.73	มาก	3.92	.69	มาก
3.5 มีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร	3.87	.69	มาก	4.04	.56	มาก	3.86	.72	มาก	3.88	.70	มาก
3.6 มีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	3.69	.79	มาก	3.83	.72	มาก	3.78	.83	มาก	3.75	.81	มาก
3.7 สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร	3.77	.73	มาก	3.74	.69	มาก	3.92	.69	มาก	3.86	.71	มาก
3.8 ขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน	3.96	.71	มาก	3.91	.73	มาก	4.07	.65	มาก	4.02	.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>	<b>3.92</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>.49</b>	<b>มาก</b>	<b>3.94</b>	<b>.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมา ได้แก่ ชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02) มีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.01) สนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.00) มักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.92) มีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.88) และมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.75) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.87) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.92) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.97) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็น มีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.97) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.10)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.77) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.74) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.78)

## 2.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม	4.36	.66	มาก	4.26	.62	มาก	4.42	.67	มาก	4.39	.66	มาก
4.2 แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	4.22	.71	มาก	4.17	.72	มาก	4.29	.70	มาก	4.26	.71	มาก
4.3 มีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นบุคลากรในเทศบาลนครเชียงใหม่	4.21	.72	มาก	3.96	.64	มาก	4.30	.64	มาก	4.25	.67	มาก
4.4 เสียสละและความสุขสบายตลอดความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	3.94	.75	มาก	4.00	.43	มาก	4.10	.70	มาก	4.04	.70	มาก
4.5 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค โดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	4.08	.65	มาก	3.96	.56	มาก	4.13	.70	มาก	4.10	.67	มาก
4.6 ปฏิบัติตนตามวินัยโดยเคร่งครัด	4.05	.66	มาก	3.96	.47	มาก	4.06	.74	มาก	4.05	.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>.53</b>	<b>มาก</b>	<b>4.05</b>	<b>.42</b>	<b>มาก</b>	<b>4.22</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.18</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.39) รองลงมา ได้แก่ แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (ค่าเฉลี่ย 4.26) มีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นบุคลากรในเทศบาลนครเชียงใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.25) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค โดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง (ค่าเฉลี่ย 4.10) ปฏิบัติตนตามวินัยโดยเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย 4.05) เสียสละและความสุขสบายตลอดความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 4.04) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.14) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.05) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.22) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีสมรรถนะมากที่สุดที่ประเด็นเดียวกันทั้งหมด คือ ประเด็น มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม โดยแต่ละกลุ่มค่าเฉลี่ยของประเด็นดังกล่าวดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.36) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.26) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.42)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็น เสียสละและความสุขสบายตลอดความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.94) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะน้อยที่สุดเท่ากัน 3 ประเด็น คือ มีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นบุคลากรในเทศบาลนครเชียงใหม่ ประเด็น ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค โดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง และประเด็นปฏิบัติตนตามวินัย โดยเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย 3.96) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็น ปฏิบัติตนตามวินัย โดยเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย 4.06)

## 2.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ

ด้านความร่วมมือ	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
5.1 ให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ	4.15	.68	มาก	4.17	.49	มาก	4.16	.61	มาก	4.16	.62	มาก
5.2 สนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม	4.13	.65	มาก	4.13	.55	มาก	4.10	.63	มาก	4.11	.63	มาก
5.3 คิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ	4.21	.69	มาก	4.09	.42	มาก	4.23	.66	มาก	4.21	.65	มาก
5.4 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอ	3.94	.71	มาก	4.13	.46	มาก	4.12	.64	มาก	4.06	.66	มาก
5.5 ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.04	.68	มาก	4.09	.51	มาก	4.14	.61	มาก	4.10	.63	มาก
5.6 ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.08	.65	มาก	4.13	.55	มาก	4.17	.63	มาก	4.14	.63	มาก
5.7 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	4.20	.65	มาก	4.22	.42	มาก	4.26	.54	มาก	4.24	.57	มาก
5.8 เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.14	.67	มาก	4.04	.56	มาก	4.24	.60	มาก	4.19	.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.13</b>	<b>.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.18</b>	<b>.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.24) รองลงมา ได้แก่ คิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ (ค่าเฉลี่ย 4.21) เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19) ให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.16) ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย 4.14) สนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย 4.11) ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.10) ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอ (ค่าเฉลี่ย 4.06) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.11) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.13) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.18) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.21) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้งมากที่สุด สมรรถนะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.22) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้งมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอ (ค่าเฉลี่ย 3.94) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็นเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะน้อยที่สุดในประเด็น สนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย 4.10)

### 3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ ดังแสดงในตารางที่ 4.7-4.11

#### 3.1 ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
1.1 ขาดความรู้ ความสามารถในการ ทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	2.95	1.07	ปานกลาง	3.09	.79	ปานกลาง	3.06	.96	ปานกลาง	3.03	.98	ปานกลาง
1.2 ความรู้ ความสามารถไม่ตรง กับงานที่รับผิดชอบ	2.72	1.05	ปานกลาง	3.39	1.03	ปานกลาง	3.18	1.05	ปานกลาง	3.05	1.07	ปานกลาง
1.3 ภาระงานที่ รับผิดชอบมากเกินไป	3.12	1.05	ปานกลาง	3.39	.84	ปานกลาง	3.26	.92	ปานกลาง	3.23	.96	ปานกลาง
1.4 วัสดุอุปกรณ์ใน การทำงานไม่เพียงพอ	3.47	1.06	ปานกลาง	3.43	.73	ปานกลาง	3.38	1.02	ปานกลาง	3.41	1.01	ปานกลาง
1.5 วัสดุอุปกรณ์ใน การทำงานไม่ทันสมัย	3.52	1.14	มาก	3.65	.71	มาก	3.43	.99	ปานกลาง	3.48	1.02	ปานกลาง
1.6 ขาดระบบการ ควบคุมงานที่ดี	3.37	1.07	ปานกลาง	3.43	.66	ปานกลาง	3.48	1.09	ปานกลาง	3.44	1.06	ปานกลาง
1.7 สภาพแวดล้อม ของหน่วยงานไม่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน	3.32	1.06	ปานกลาง	3.26	.86	ปานกลาง	3.34	1.06	ปานกลาง	3.33	1.04	ปานกลาง
1.8 ขาดระบบการจูง ใจในการปฏิบัติงาน	3.37	1.14	ปานกลาง	3.43	.84	ปานกลาง	3.39	1.04	ปานกลาง	3.39	1.06	ปานกลาง
รวม	3.23	.77	ปานกลาง	3.39	.64	ปานกลาง	3.31	.78	ปานกลาง	3.29	.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 3.48) รองลงมา ได้แก่ ขาดระบบการควบคุมงานที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.44) วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 3.41) ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.39) สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.33) ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป (ค่าเฉลี่ย 3.23) ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.05) ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.03) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.23) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.39) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.31) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัยมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัยมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดระบบการควบคุมงานที่ดีมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.48)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับปัญหาอุปสรรคน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 2.72) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.09) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.06)



### 3.2 ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ	2.62	1.03	ปานกลาง	3.00	.80	ปานกลาง	3.04	1.04	ปานกลาง	2.90	1.04	ปานกลาง
2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง	2.56	1.02	ปานกลาง	3.17	.89	ปานกลาง	2.80	1.04	ปานกลาง	2.75	1.04	ปานกลาง
2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ	2.83	1.05	ปานกลาง	3.13	.97	ปานกลาง	3.06	1.08	ปานกลาง	2.99	1.06	ปานกลาง
2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดี	3.02	1.11	ปานกลาง	3.00	.90	ปานกลาง	3.04	1.05	ปานกลาง	3.03	1.05	ปานกลาง
2.5 ขาดการจงใจในการปฏิบัติงาน	3.24	1.13	ปานกลาง	3.22	1.00	ปานกลาง	3.10	1.08	ปานกลาง	3.15	1.09	ปานกลาง
2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ	3.13	1.12	ปานกลาง	3.22	1.04	ปานกลาง	3.11	.96	ปานกลาง	3.13	1.02	ปานกลาง
2.7 ขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ	3.12	1.07	ปานกลาง	3.13	.97	ปานกลาง	3.11	.96	ปานกลาง	3.12	.99	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.93</b>	<b>.90</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.12</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.04</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.01</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01) โดยปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ขาดการจงใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.15) รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.13) ขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.12) ขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.03) ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 2.99) ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 2.90) ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 2.75) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 2.93) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.12) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.04) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.24) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ และประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการมากที่สุดเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.22) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ และประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการมากที่สุดเท่ากันมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.11)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับปัญหาอุปสรรคน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 2.56) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ ประเด็นขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดีเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.00) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ และประเด็นขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.11)

### 3.3 ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา
3.1 ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน	3.41	1.12	ปานกลาง	3.26	.92	ปานกลาง	3.29	.98	ปานกลาง	3.33	1.02	ปานกลาง
3.2 ขาดการกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติม	3.01	1.07	ปานกลาง	3.04	.98	ปานกลาง	3.08	.96	ปานกลาง	3.06	.99	ปานกลาง
3.3 มีภาระงานมากไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่ม	3.03	1.06	ปานกลาง	3.30	1.02	ปานกลาง	3.18	.93	ปานกลาง	3.14	.98	ปานกลาง
3.4 ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม	3.15	1.10	ปานกลาง	3.43	1.08	ปานกลาง	3.59	.99	มาก	3.44	1.05	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.15</b>	<b>.92</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.26</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.29</b>	<b>.76</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.24</b>	<b>.83</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24) โดยปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม (ค่าเฉลี่ย 3.44) รองลงมา ได้แก่ ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.33) มีภาระงานมากไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่ม (ค่าเฉลี่ย 3.14) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.15) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.26) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.29) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงานมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง

(ค่าเฉลี่ย 3.41) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติมมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.43) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติมมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.59)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับปัญหาอุปสรรคน้อยนั้น พบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในประเด็นเดียวกันคือ ประเด็น ขาดการกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติม โดยค่าเฉลี่ยของปัญหาของบุคลากรทั้งสามกลุ่มมีดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.01) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.04) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

### 3.4 ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา
4.1 มีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน	2.53	1.21	ปานกลาง	3.35	1.07	ปานกลาง	2.79	1.19	ปานกลาง	2.74	1.20	ปานกลาง
4.2 ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติคนตามหลักจริยธรรม	2.88	1.06	ปานกลาง	3.13	1.14	ปานกลาง	2.94	1.11	ปานกลาง	2.94	1.09	ปานกลาง
4.3 ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง	2.88	1.15	ปานกลาง	3.22	1.17	ปานกลาง	2.95	1.29	ปานกลาง	2.95	1.24	ปานกลาง
4.4 ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม	2.97	1.19	ปานกลาง	3.17	1.11	ปานกลาง	2.99	1.21	ปานกลาง	3.00	1.20	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.81</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.22</b>	<b>1.07</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.92</b>	<b>1.09</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.91</b>	<b>1.06</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.91) โดยปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.00) รองลงมา ได้แก่ ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง (ค่าเฉลี่ย 2.95) ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 2.94) มีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.74) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 2.81) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.22) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 2.92) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.97) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นมีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงานมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.35) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.99)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับปัญหาอุปสรรคน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นมีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.53) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.13) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดในประเด็นมีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.79)

### 3.5 ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความร่วมมือร่วมใจ

ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ข้าราชการ (N=99)			ลูกจ้างประจำ (N=23)			พนักงานจ้าง (N=187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา
5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	2.73	1.05	ปานกลาง	3.22	1.17	ปานกลาง	2.94	1.05	ปานกลาง	2.89	1.06	ปานกลาง
5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	2.54	1.01	ปานกลาง	3.09	1.12	ปานกลาง	2.70	1.10	ปานกลาง	2.68	1.08	ปานกลาง
5.3 การประเมินผลการทำงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม	3.33	1.15	ปานกลาง	3.17	1.07	ปานกลาง	3.30	1.19	ปานกลาง	3.30	1.17	ปานกลาง
5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.04	1.12	ปานกลาง	3.17	1.03	ปานกลาง	3.10	1.15	ปานกลาง	3.09	1.13	ปานกลาง
5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.16	1.17	ปานกลาง	3.22	1.00	ปานกลาง	3.09	1.13	ปานกลาง	3.12	1.13	ปานกลาง
รวม	2.96	.92	ปานกลาง	3.17	1.00	ปานกลาง	3.02	.96	ปานกลาง	3.01	.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01) โดยปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินผลการทำงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.30) รองลงมา ได้แก่ ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.12) ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.09) ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.89) ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.68) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 2.96) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.17) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.02) หากพิจารณาใน

ประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.33) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และประเด็นขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุดเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.22) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.30)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับปัญหาอุปสรรคน้อยนั้น พบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในประเด็นเดียวกันคือ ประเด็น ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน โดยค่าเฉลี่ยของปัญหาของบุคลากรทั้งสามกลุ่มมีดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 2.54) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.09) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 2.70)

#### 4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนคร เชียงใหม่ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ ความร่วมแรงร่วมใจ ดังแสดงในตารางที่ 4.12-4.16

##### 4.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา
1.1 ควรจัดประชุม ชี้แจงการทำงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	3.86	.89	มาก	3.96	.64	มาก	3.87	.81	มาก	3.87	.83	มาก
1.2 ควรฝึกอบรมเพิ่ม ความรู้และทักษะใน การปฏิบัติงาน	3.85	.85	มาก	4.13	.55	มาก	3.95	.77	มาก	3.93	.78	มาก
1.3 ควรจัดวัสดุ อุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงานให้ทันสมัย	3.97	.97	มาก	4.13	.76	มาก	4.05	.89	มาก	4.03	.91	มาก
1.4 ควรจัด สภาพแวดล้อมของ หน่วยงานให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	3.96	.98	มาก	4.35	.57	มาก	3.99	.84	มาก	4.01	.87	มาก
1.5 มีหลักเกณฑ์การ พิจารณาความดี ความชอบที่โปร่งใส และมีความยุติธรรม	4.00	1.19	มาก	4.26	.69	มาก	4.02	1.02	มาก	4.03	1.06	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.12 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98) โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ควบคุมวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และ ประเด็นมีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมา ได้แก่ ควบคุมสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.01) ฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.93) ควบคุมประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.87) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.93) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.98) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นมีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.00) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควบคุมสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.35) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควบคุมวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.05)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.85) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควบคุมประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.96) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควบคุมประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.87)

## 4.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการพัฒนา
2.1 ควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ	3.88	.82	มาก	4.04	.47	มาก	3.89	.83	มาก	3.90	.80	มาก
2.2 หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ	4.19	.84	มาก	4.17	.58	มาก	4.19	.85	มาก	4.19	.83	มาก
2.3 ควรจัดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการ	3.92	.80	มาก	4.09	.60	มาก	3.97	.80	มาก	3.96	.79	มาก
2.4 มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี	3.88	.92	มาก	4.09	.85	มาก	3.99	.88	มาก	3.96	.89	มาก
2.5 ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการบริการ	4.06	.88	มาก	4.09	.73	มาก	3.93	.87	มาก	3.98	.87	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.70</b>	<b>มาก</b>	<b>4.10</b>	<b>.54</b>	<b>มาก</b>	<b>3.99</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>	<b>4.00</b>	<b>.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.00) โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 4.19) รองลงมา ได้แก่ ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการบริการ (ค่าเฉลี่ย 3.98) ควรจัดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการ และประเด็นมีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.96) ควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.90) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนา

สมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.99) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.10) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.99) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกประเด็น และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในประเด็นเดียวกัน คือ หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ โดยบุคลากรแต่ละกลุ่มมีค่าเฉลี่ยของความต้องการดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.19) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.19)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ และประเด็นมีการให้รางวัล ชกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.88) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 4.04) ควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.89)

#### 4.3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา
3.1 หน่วยงานควรมีการ สนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ในการพัฒนาความรู้ทักษะ ในการปฏิบัติงาน	4.11	.89	มาก	4.26	.69	มาก	4.17	.79	มาก	4.16	.82	มาก
3.2 จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.02	.88	มาก	4.26	.62	มาก	4.06	.85	มาก	4.06	.84	มาก
3.3 จัดทุนการศึกษาสำหรับ บุคลากร	3.94	.98	มาก	4.30	.76	มาก	4.10	.91	มาก	4.06	.93	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>.84</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>	<b>4.11</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>	<b>4.10</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.10) โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมา ได้แก่ จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และประเด็นจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 4.06) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.02) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.28) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.11) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นหน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.11) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.30) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นหน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.17)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.94) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นหน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน และประเด็นจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) บุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.06)

#### 4.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา
4.1 ปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือ ค่าตอบแทนให้ เหมาะสม	4.27	.71	มาก	4.35	.65	มาก	4.24	.85	มาก	4.26	.80	มาก
4.2 หัวหน้างาน ประพฤติตนเป็น แบบอย่างในการ ทำงานตามหลัก จริยธรรม	4.20	.80	มาก	4.35	.65	มาก	4.14	.88	มาก	4.18	.84	มาก
4.3 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบวินัยอย่าง เคร่งครัด	4.19	.74	มาก	4.30	.70	มาก	4.08	.86	มาก	4.13	.81	มาก
4.4 สร้างวัฒนธรรม การทำงานอย่าง โปร่งใส	4.23	.82	มาก	4.35	.65	มาก	4.22	.85	มาก	4.23	.82	มาก
4.5 สร้างความ ภาคภูมิใจให้แก่ บุคลากรทุกตำแหน่ง ถึงคุณค่าของตนเอง	4.26	.83	มาก	4.39	.66	มาก	4.16	.88	มาก	4.21	.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>	<b>4.35</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.20</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็นเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.26) รองลงมา ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย 4.23) สร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.21) หัวหน้างานประพฤติตนเป็นแบบอย่างใน

การทำงานตามหลักจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.18) ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย 4.13) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.23) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.35) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.17) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเองมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.39) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยนั้น พบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยในประเด็นเดียวกัน คือ ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด โดยบุคลากรแต่ละกลุ่มมีค่าเฉลี่ยดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.19) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.30) บุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.08)

#### 4.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ ร่วมใจ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ด้านความร่วมมือร่วมใจ

ด้านความร่วมมือ ร่วมใจ	ข้าราชการ (N= 99)			ลูกจ้างประจำ (N= 23)			พนักงานจ้าง (N= 187)			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา
5.1 สร้างบรรยากาศที่ ดีภายในองค์กร	4.20	.82	มาก	4.26	.75	มาก	4.16	.84	มาก	4.18	.82	มาก
5.2 จัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมความสามัคคี	4.11	.83	มาก	4.22	.74	มาก	3.97	.93	มาก	4.03	.89	มาก
5.3 ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็น ธรรม	4.28	.92	มาก	4.30	.70	มาก	4.03	1.05	มาก	4.13	.99	มาก
5.4 ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ บุคลากรเข้ารับการ ฝึกอบรมหลักสูตร การทำงานเป็นทีม	4.17	.94	มาก	4.22	.74	มาก	4.01	.99	มาก	4.07	.96	มาก
5.1 สร้างบรรยากาศที่ ดีภายในองค์กร	4.19	.81	มาก	4.25	.70	มาก	4.04	.89	มาก	4.10	.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.82</b>	<b>มาก</b>	<b>4.26</b>	<b>.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.16</b>	<b>.84</b>	<b>มาก</b>	<b>4.18</b>	<b>.82</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมา ได้แก่ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.13) สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.10) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 4.07) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี (ค่าเฉลี่ย 4.03) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนา

สมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ดังนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.20) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ (ค่าเฉลี่ย 4.26) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง (ค่าเฉลี่ย 4.16) หากพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกประเด็น โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.28) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.30) และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.16)

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี (ค่าเฉลี่ย 4.11) บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี และประเด็นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 4.22) บุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 4.01)



## 5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

### 5.1 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูล ทั่วไป

การประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน สังกัดกอง/สำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	F-test	P_value
18-30 ปี	85	4.07	.37	มาก	.523	.667
31-40 ปี	88	4.09	.39	มาก		
41-50 ปี	83	4.12	.42	มาก		
51-60 ปี	53	4.15	.41	มาก		

จากตารางที่ 4.17 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่มีอายุต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อายุไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุกกลุ่มอายุมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	F-test	P_value
มัธยมศึกษาตอนต้น	34	4.26	.51	มาก	3.110	.016*
มัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า	48	4.10	.37	มาก		
อนุปริญญา/เทียบเท่า	63	4.02	.28	มาก		
ปริญญาตรี	145	4.08	.40	มาก		
ปริญญาโท	19	4.26	.45	มาก		

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่างๆ มีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุกระดับการศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงานในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงานในปัจจุบัน

สถานภาพการทำงาน ในปัจจุบัน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	F-test	P_value
ข้าราชการระดับ 1-2	8	3.88	.35	มาก	1.302	.263
ข้าราชการระดับ 3-5	31	4.10	.54	มาก		
ข้าราชการระดับ 6-7	52	4.08	.39	มาก		
ข้าราชการระดับ 8-9	8	4.00	.00	มาก		
ลูกจ้างประจำ	23	4.00	.30	มาก		
พนักงานจ้าง	187	4.14	.39	มาก		

จากตารางที่ 4.19 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่มีสถานภาพการทำงานในปัจจุบันต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ สถานภาพการทำงานในปัจจุบันไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุกกลุ่มสถานภาพการทำงานในปัจจุบัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน  
ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน

สังกัดกอง/สำนักงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	F-test	P_value
สำนักปลัดเทศบาล	70	4.10	.46	มาก	3.641	.001**
สำนักการคลัง	34	4.24	.43	มาก		
สำนักการช่าง	55	4.05	.36	มาก		
สำนักการสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	91	4.11	.31	มาก		
สำนักการศึกษา	26	4.08	.39	มาก		
กองวิชาการและแผน	26	4.15	.37	มาก		
กองสวัสดิการและสังคม	6	3.50	.55	มาก		
หน่วยงานตรวจสอบภายใน	1	5.00	.	มากที่สุด		

หมายเหตุ \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
ที่สังกัดกอง/สำนักงานต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ บุคลากรที่สังกัดกอง/สำนักงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
ต่างๆ มีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุกระดับ  
การศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ยกเว้นบุคลากรที่สังกัด  
หน่วยงานตรวจสอบภายในมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน  
ในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน  
ทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ประสบการณ์ในการทำงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	F-test	P_value
1-10 ปี	165	4.12	.39	มาก	.157	.925
11-20 ปี	78	4.10	.44	มาก		
21-30 ปี	51	4.08	.34	มาก		
31-42 ปี	15	4.07	.46	มาก		

จากตารางที่ 4.21 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ต่างกันมีคะแนนสมรรถนะใน  
การปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ประสบการณ์ในการทำงานไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะใน  
การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุก  
กลุ่มประสบการณ์ในการทำงาน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	F-test	P_value
5,000-10,000 บาท	187	4.14	.39	มาก	1.443	.208
10,001-15,000 บาท	42	4.00	.44	มาก		
15,001-20,000 บาท	17	4.06	.43	มาก		
20,001-25,000 บาท	30	4.00	.37	มาก		
25,001-30,000 บาท	22	4.14	.35	มาก		
30,001 บาทขึ้นไป	11	4.18	.40	มาก		

จากตารางที่ 4.22 ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าบุคลากรทุกระดับเงินเดือนมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

## 5.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่ที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน สังกัดกอง/สำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือน ผลจากการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ  
 ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ

เพศ	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	12(11.8)	89(87.3)	1(1.0)	-	-	102(100.0)
หญิง	30(14.5)	168(81.2)	9(4.3)	-	-	207(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	-	-	<b>309(100.0)</b>

$$\chi^2 = 3.074, df = 2, p\_value = .215$$

จากตารางที่ 4.23 ผลจากการศึกษาพบว่า เพศของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนคร  
 เชียงใหม่ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 3.074, \alpha > .05$ )  
 กล่าวคือ เพศหญิงและเพศชายส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ  
 ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ

อายุ	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
18-30 ปี	9(10.6)	73(85.9)	3(3.5)	-	-	85(100.0)
31-40 ปี	11(12.5)	74(84.1)	3(3.4)	-	-	88(100.0)
41-50 ปี	13(15.7)	67(80.7)	3(3.6)	-	-	83(100.0)
51-60 ปี	9(17.0)	43(81.1)	1(1.9)	-	-	53(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	-	-	<b>309(100.0)</b>

$$\chi^2 = 1.887, df = 6, p\_value = .930$$

จากตารางที่ 4.24 ผลจากการศึกษาพบว่า อายุของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนคร เชียงใหม่ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 1.887, \alpha > .05$ ) กล่าวคือ ในแต่ละกลุ่มอายุของบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เหมือนกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม ระดับการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
มัธยมศึกษาตอนต้น	10(29.4)	23(67.6)	1(2.9)	-	-	34(100.0)
มัธยมศึกษาตอนต้น/ เทียบเท่า	6(12.5)	41(85.4)	1(2.1)	-	-	48(100.0)
อนุปริญญา/เทียบเท่า	3(4.8)	58(92.1)	2(3.2)	-	-	63(100.0)
ปริญญาตรี	18(12.4)	121(83.4)	6(4.1)	-	-	145(100.0)
ปริญญาโท	5(26.3)	14(73.7)	-	-	-	19(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>309(100.0)</b>

$$\chi^2 = 15.334, df = 8, p\_value = .053$$

จากตารางที่ 4.25 ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรในสำนักงาน เทศบาลนครเชียงใหม่ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 15.334, \alpha > .05$ ) กล่าวคือ ในแต่ละระดับการศึกษาของบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากเหมือนกัน



ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงานในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงานในปัจจุบัน

สถานภาพการทำงาน ในปัจจุบัน	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ข้าราชการระดับ 1-2	-	7(87.5)	1(12.5)	-	-	8(100.0)
ข้าราชการระดับ 3-5	6(19.4)	22(71.0)	3(9.7)	-	-	31(100.0)
ข้าราชการระดับ 6-7	6(11.5)	44(84.6)	2(3.8)	-	-	52(100.0)
ข้าราชการระดับ 8-9	-	8(100.0)	-	-	-	8(100.0)
ลูกจ้างประจำ	1(4.3)	21(91.3)	1(4.3)	-	-	23(100.0)
พนักงานจ้าง	29(15.5)	155(82.9)	3(1.6)	-	-	187(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>309(100.0)</b>

$$\chi^2 = 14.129, df = 10, p\_value = .167$$

จากตารางที่ 4.26 ผลจากการศึกษาพบว่า สถานภาพการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 14.129, \alpha > .05$ ) กล่าวคือ ทุก ๆ สถานภาพการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสังกัดกอง/สำนักงาน

สังกัดกอง/สำนักงาน	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักปลัดเทศบาล	11(15.7)	55(78.6)	4(5.7)	-	-	70(100.0)
สำนักการคลัง	8(23.5)	26(76.5)	-	-	-	34(100.0)
สำนักการช่าง	5(9.1)	48(87.3)	2(3.6)	-	-	55(100.0)
สำนักการสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	10(11.0)	81(89.0)	-	-	-	91(100.0)
สำนักการศึกษา	3(11.5)	22(84.6)	1(3.8)	-	-	26(100.0)
กองวิชาการและแผน	4(15.4)	22(84.6)	-	-	-	26(100.0)
กองสวัสดิการ และสังคม	3(50.0)	3(50.0)	-	-	-	6(100.0)
หน่วยงานตรวจสอบ ภายใน	1(100.0)	-	-	-	-	1(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(100.0)</b>

$$\chi^2 = 59.759, df = 14, p\_value = .000$$

จากตารางที่ 4.27 ผลจากการศึกษาพบว่า สังกัดกอง/สำนักงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 59.759$ ,  $\alpha < .001$ ) กล่าวคือ บุคลากรที่สังกัดสำนักการคลัง สังกัดสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สังกัดกองวิชาการและแผน สังกัดกองสวัสดิการและสังคม และสังกัดหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด ส่วนบุคลากรที่สังกัดสำนักปลัดเทศบาล สังกัดสำนักการช่าง และสังกัดสำนักการศึกษา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับมาก และระดับมากที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการ  
ทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ประสบการณ์ใน การทำงาน	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1-10 ปี	23(13.9)	138(83.6)	4(2.4)	-	-	165(100.0)
11-20 ปี	12(15.4)	62(79.5)	4(5.1)	-	-	78(100.0)
21-30 ปี	5(9.8)	45(88.2)	1(2.0)	-	-	51(100.0)
31-42 ปี	2(13.3)	12(80.0)	1(6.7)	-	-	15(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(100.0)</b>

$$\chi^2 = 3.046, df = 6, p\_value = .803$$

จากตารางที่ 4.28 ผลจากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรใน  
สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 =$   
3.046 ,  $\alpha > .05$ ) กล่าวคือ ทุก ๆ ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
ของบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน ดังแสดงในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	ระดับสมรรถนะ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5,000-10,000 บาท	29(15.5)	155(82.9)	3(1.6)	-	-	187(100.0)
10,001-15,000 บาท	4(9.5)	34(81.0)	4(9.5)	-	-	42(100.0)
15,001-20,000 บาท	2(11.8)	14(82.4)	1(5.9)	-	-	17(100.0)
20,001-25,000 บาท	2(6.7)	26(86.7)	2(6.7)	-	-	30(100.0)
25,001-30,000 บาท	3(13.6)	19(86.4)	-	-	-	22(100.0)
30,001 บาทขึ้นไป	2(18.2)	9(81.8)	-	-	-	11(100.0)
<b>รวม</b>	<b>42(13.6)</b>	<b>257(83.2)</b>	<b>10(3.2)</b>	-	-	<b>(100.0)</b>

$$\chi^2 = 11.585, df = 10, p\_value = .314$$

จากตารางที่ 4.29 ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับเงินเดือนของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\chi^2 = 11.585, \alpha > .05$ ) กล่าวคือ ทุก ๆ ระดับเงินเดือนของบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลสรุปจากการศึกษา การอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการศึกษา และข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป ดังรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง (1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (2) ศึกษาปัญหาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 309 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล โดยใช้สถิติ F-test และ Chi-Square ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรเทศบาลนครเชียงใหม่มากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/เทียบเท่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างมากที่สุด สังกัดอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด รองลงมา สังกัดสำนักปลัดเทศบาล นอกนั้นกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับ ได้แก่ สังกัดสำนักงานช่าง สังกัดสำนักงานคลัง สังกัดสำนักงานการศึกษา สังกัดกองวิชาการและแผน สังกัดกองสวัสดิการ และสังคม และสังกัดหน่วยงานตรวจสอบภายใน

บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-10 ปี มากที่สุด รองลงมา ทำงานมาเป็นระยะเวลา 11-20 ปี มีระดับเงินเดือนระหว่าง 5,000-10,000 บาท มากที่สุด รองลงมา มีระดับเงินเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท

## 1.2 สรุประดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่

(1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งมากที่สุด

(2) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่าบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมากที่สุด

(3) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่าบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นมากที่สุด

(4) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง มีสมรรถนะมากที่สุดในประเด็นเดียวกันทั้งหมด คือประเด็น มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม

(5) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีสมรรถนะในประเด็นคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้งมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้งมากที่สุด

### 1.3 สรุปปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ด้านต่างๆ ได้แก่

(1) ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัยมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัยมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดระบบการควบคุมงานที่ดีมากที่สุด

(2) ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการมากที่สุด

(3) ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงานมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติมมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติมมากที่สุด

(4) ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่าบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดการณรงศ์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นมีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงานมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็น ขาดการณรงศ์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมมากที่สุด ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก

(5) ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และประเด็นขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมมากที่สุด

#### 1.4 สรุปแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ เป็นการประเมินความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่

(1) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นมีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยมากที่สุด

(2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในประเด็นเดียวกัน คือ หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ



(3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นหน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นหน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด

(4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเองมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมมากที่สุด

(5) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด และบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรมากที่สุด

### 1.5 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบ ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(1) เปรียบเทียบ ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป พบว่า อายุ สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือนที่ต่างกัน มีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ในขณะที่ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่สังกัดกอง/สำนักงานต่างก็มี

คะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ระดับการศึกษา และสังกัดกอง/สำนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

(2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป พบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน ประสิทธิภาพในการทำงาน และระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ในขณะที่ สังกัดกอง/สำนักงานของบุคลากร มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. การอภิปรายผล

การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ มีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง มีความพยายามในการทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง และ มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้งานที่ดี แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนการทำความเข้าใจคำสั่งหรือนโยบายระดับองค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถปฏิบัติตามภารกิจของทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและสามารถพัฒนาหรือนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจหลักการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เทศบาลนครเชียงใหม่จะเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาเมืองเชียงใหม่ให้คงความงดงาม น่าอยู่ มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมประเพณี มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง ภายใต้หลักธรรมาภิบาล” สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรของ ศรีรัตน์ ชูณคลัง (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะขององค์กรไว้ว่า สมรรถนะขององค์กรเกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมขององค์กร ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานต่างๆ ที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์การองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม ตลอดจนหลัก

กตिका ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวัง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ กนกพร สีตอกไม้ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินมรรณะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัญหาอุปสรรคส่วนหนึ่งมาจากการที่บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ

## 2.2 การบริการที่ดี

ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และ ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร จะเห็นได้ว่า บุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดไว้ในระบบสมรรถนะที่ข้าราชการทุกคนจะต้องมีและปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลากรต้องมีความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการ มีความเข้าใจถึงความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ

## 2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพอยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อยู่เสมอ จากการส่งเสริมประสบการณ์จนเกิดความชำนาญในสายงานหรือหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายจึงทำให้การประเมินสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพออกในลักษณะที่เป็นบวก ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจหลักของการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ได้กำหนดพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคนให้

มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านคุณธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสงบสุขของชุมชนรวมถึงการให้การสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคม มีความชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### 2.4 จริยธรรม

ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และมีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นบุคลากรในเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลจากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีคุณลักษณะเด่นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่เหมาะสมตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลักคือ มีจริยธรรม (Integrity) ซึ่งสอดคล้องกับ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ซึ่งกล่าวถึงสมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ ที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความพอเพียง มีสติสัมปชัญญะ (ความขังคิด) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม เสียดสละความสุขสบาย ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ และตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม เพราะเชื่อว่าหากราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การต้องการจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

#### 2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

ผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง คิดว่าการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และ ให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดย

ผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์และเปรียบเทียบ ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ จึงมีข้อเสนอแนะในประเด็นดังกล่าว ดังนี้

(1) ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบ ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่สังกัดกอง/สำนักงานต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ระดับการศึกษา และสังกัดกอง/สำนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลจากการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสังกัดกอง/สำนักงานซึ่งส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาตนเองในด้านการศึกษาต่อ หรือให้ทุนสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการศึกษาต่ออย่างเท่าเทียมกัน

2) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างโดยเฉพาะในเรื่องของสวัสดิการต่างๆ สิทธิที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มควรจะได้รับ เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเท่าเทียมกัน

3) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรกำหนดมาตรฐานในการปรับตำแหน่งงาน การประเมินผลงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของบุคลากรทั้งสามกลุ่ม โดยมีเกณฑ์การประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4) บุคลากรต้องแสดงความรู้ความสามารถของตนเองให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร และเพื่อนร่วมงาน

5) บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นที่พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถร่วมนำพองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) บุคลากรต้องรู้จักสำรวจตนเองเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป

7) บุคลากรควรสร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก จากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์การ

8) บุคลากรควรสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันในวิชาชีพ และองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความสุขกับการทำงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ

(2) การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป พบว่า สังกัดกอง/สำนักงานของบุคลากร มีผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จะเห็นว่าบุคลากรแต่ละสังกัดกองหรือสำนักงานต่างก็มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกัน จากการศึกษานี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสด้านการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภายในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การ

3) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4) ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ควรศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการที่จะช่วยในการดึงศักยภาพและสมรรถนะของแต่ละคนออกมา เพื่อให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาระดับสมรรถนะในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านความรู้ในสายวิชาชีพ ด้านความถูกต้องแม่นยำ ด้านความละเอียดรอบคอบ และด้านความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่กดดันและบีบคั้นเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงานที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกพร สีดอกไม้ (2549) “การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กันตยา เพิ่มผล (2546) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) สถิติสำหรับงานวิจัย กรุงเทพมหานคร ภาควิชาสถิติ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549) “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม  
ความต้องการขององค์กร” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) “การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์  
ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชลิดา คงเมือง (2584) “ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชูชัย สมितिไกร (2552) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*  
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539) *การปกครองท้องถิ่นไทย* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสามารถหลัก* กรุงเทพมหานคร  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณรงค์ อินทชาติ (2549) “แบบจำลองสมรรถนะการยุทธร่วมของกำลังพลกองทัพไทย” วิทยานิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- เทศบาลนครเชียงใหม่ (2552) “แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.2553-2555)”
- ธงชัย สันติวงษ์ (2525) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- นันทวัฒน์ บรมานันท์ (พ.ศ.2540) “การปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย”  
กรุงเทพมหานคร วิญญูชน
- พนารัตน์ วิสวเทพนิมิตร (2539) “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางการพยาบาลใน  
พ.ศ. 2544-2549 ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
พยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รัชฎา ภู น่าน (2550) “สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน”

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2549) “การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ (Organizational Competency Management)” วารสารดำรงราชานุภาพ 6,20 (กรกฎาคม-กันยายน) : 4

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) *นियามใหม่การบริหารทรัพยากรมนุษย์*  
กรุงเทพมหานคร สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของ*  
*ข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา)*

อัมพา ถ้วยงาม (2551) “การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน” คุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้จากการศึกษาจะไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใดๆ ทั้งสิ้น แต่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวกรวลัย เข้มสวัสดิ์

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  18-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51-60 ปี
3. ท่านสำเร็จการศึกษาระดับใด  
 มัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า  
 อนุปริญญา/เทียบเท่า  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  อื่นๆ (ระบุ).....
4. สถานภาพการทำงานปัจจุบัน  
 ข้าราชการระดับ 1-2  ข้าราชการระดับ 6-7  
 ข้าราชการระดับ 3-5  ข้าราชการระดับ 8-9  
 ลูกจ้างประจำ  พนักงานจ้าง
5. ท่านสังกัดกอง/สำนักใดในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
 สำนักปลัดเทศบาล  สำนักการคลัง  
 สำนักการช่าง  สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม  
 สำนักการศึกษา  กองวิชาการและแผนงาน  
 กองสวัสดิการและสังคม  หน่วยงานตรวจสอบภายใน
6. ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่  
 1-10 ปี  11-20 ปี  
 21-30 ปี  31-42 ปี
7. ระดับเงินเดือน  
 5,001-10,000 บาท  10,001-15,000 บาท  
 15,001-20,000 บาท  20,001-25,000 บาท  
 25,001-30,000 บาท  30,000 บาทขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะ จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะ  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน  
ของท่านในด้านต่างๆ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

ทั้งนี้ กำหนดความหมายไว้ ดังนี้

**สมรรถนะของบุคลากร** หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของข้าราชการ  
ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ที่ควรมีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน  
ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

(2) **การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการ  
ให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่ง  
สมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหา  
ความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ  
เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) **จริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก  
กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประ โยชน์ของ  
ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อ  
เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) **ความร่วมมือร่วมใจ** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งใน  
ทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีมและ  
ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>1.</b>	<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>					
	1.1 ท่านมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง					
	1.2 ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด					
	1.3 ท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
	1.4 ท่านแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดี					
	1.5 ท่านมีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่ วางแผนไว้					
	1.6 ท่านมีความพยายามในการทำหน้าที่ให้ดีและ ถูกต้อง					
	1.7 ท่านยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
	1.8 ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ					
<b>2.</b>	<b>การบริการที่ดี (Service Mind)</b>					
	2.1 ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ					
	2.2 ท่านให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร					
	2.3 ท่านให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้บริการ					
	2.4 ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ บริการที่รวดเร็ว					
	2.5 ท่านได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด					



ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	2.6 ท่านให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ					
	2.7 ท่านให้บริการการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส					
	2.8 ท่านให้บริการด้วยความกระตือรือร้น					
<b>3.</b>	<b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)</b>					
	3.1 ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
	3.2 ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพภาพความรู้ ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
	3.3 ท่านสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					
	3.4 ท่านมักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	3.5 ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่ เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจของ องค์กร					
	3.6 ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูง ขึ้นอยู่เสมอ					
	3.7 ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร					
	3.8 ท่านชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจ ที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน					
<b>4.</b>	<b>จริยธรรม (Integrity)</b>					
	4.1 ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม					
	4.2 ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของตนตามหลัก วิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	4.3 ท่านมีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็น บุคลากรในเทศบาลนครเชียงใหม่					
	4.4 ท่านเสียสละและความสุขสบายตลอดความพึง พอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
	4.5 ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค โดยไม่ คำนึงถึงพวกพ้อง					
	4.6 ท่านปฏิบัติตามวินัยโดยเคร่งครัด					
<b>5.</b>	<b>ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)</b>					
	5.1 ท่านให้ความสำคัญสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ					
	5.2 ท่านสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม					
	5.3 ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่ม เป็นเรื่องที่ควรกระทำ					
	5.4 ท่านให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุ จำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอ					
	5.5 ท่านยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ					
	5.6 ท่านส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ ชอบส่วนตัว					
	5.7 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อน ร่วมงานทุกครั้ง					
	5.8 ท่านเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน					

### ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรใน สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความ  
ต่อไปนี้ เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลง  
ในช่องระดับปัญหาอุปสรรคของแต่ละข้อย่อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ ที่	ข้อความ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
	1.1 ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จ					
	1.2 ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ รับผิดชอบ					
	1.3 ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป					
	1.4 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ					
	1.5 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย					
	1.6 ขาดระบบการควบคุมงานที่ดี					
	1.7 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน					
	1.8 ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน					

ปัญหาอื่นๆ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....  
.....  
.....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>2.</b>	<b>การบริการที่ดี (Service Mind)</b>					
	2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ					
	2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง					
	2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ					
	2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดี					
	2.5 ขาดการตั้งใจในการปฏิบัติงาน					
	2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการ ให้บริการ					
	2.7 ขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ					

ปัญหาอื่นๆ ด้านการบริการที่ดี.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>3.</b>	<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)</b>					
	3.1 ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจาก หน่วยงาน					
	3.2 ขาดการกระตุ้นหรือค้นหาความรู้เพิ่มเติม					
	3.3 มีภาระงานมากไม่มีเวลาหาความรู้ความ ชำนาญเพิ่มเติม					
	3.4 ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม					

ปัญหาอื่นๆ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.	<b>จริยธรรม (Integrity)</b>					
	4.1 มีรายได้ไม่น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน					
	4.2 ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม					
	4.3 ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง					
	4.4 ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม					

ปัญหาอื่นๆด้านจริยธรรม.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.	<b>ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)</b>					
	5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน					
	5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน					
	5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม					
	5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
	5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					

ปัญหาอื่นๆ ด้านความร่วมมือร่วมใจ.....  
 .....  
 .....

#### ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้ควรเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละข้อย่อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับที่	ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>					
	1.1 ควรจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
	1.2 ควรฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	1.3 ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย					
	1.4 ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
	1.5 มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรม					

แนวทางในการพัฒนาอื่นๆ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>2.</b>	<b>การบริการที่ดี (Service Mind)</b>					
	2.1 ควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ					
	2.2 หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ					
	2.3 ควรจัดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการ					
	2.4 มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี					
	2.5 ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการบริการ					

แนวทางในการพัฒนาอื่นๆ ด้านการบริการที่ดี.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>3.</b>	<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>					
	3.1 หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน					
	3.2 จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	3.3 จัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร					

แนวทางในการพัฒนาอื่นๆ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.	<b>จริยธรรม (Integrity)</b>					
	4.1 ปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสม					
	4.2 หัวหน้างานประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานตามหลักจริยธรรม					
	4.3 ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด					
	4.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส					
	4.5 สร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเอง					

แนวทางในการพัฒนาอื่นๆ ด้านจริยธรรม.....  
 .....  
 .....

ลำดับ ที่	ข้อคำถาม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.	<b>ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)</b>					
	5.1 สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร					
	5.2 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี					
	5.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
	5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม					

แนวทางในการพัฒนาอื่นๆ ด้านความร่วมมือร่วมใจ.....  
 .....  
 .....



**ภาคผนวก ข**

กรอบอัตรากำลังของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

## อัตรากำลังพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง

ข้อมูล ณ 1 ธันวาคม 2552

หน่วยงาน	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง			รวม พนักงาน/ ลูกจ้างประจำ
			ตาม ภารกิจ	ทั่วไป	รวม	
สำนักปลัดเทศบาล	87	24	107	83	190	301
สำนักการคลัง	48	7	8	91	99	154
สำนักการช่าง						
- ส่วนควบคุมอาคารและ ผังเมือง	21	2	12	6	18	41
- ส่วนออกแบบและ ก่อสร้าง	23	1	2	2	4	28
- ส่วนการโยธา	19	1	15	14	29	49
- ส่วนช่างสุขาภิบาล	29	18	51	105	156	203
	23	9	43	44	87	119
สำนักการสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	102	21	49	65	114	237
กองวิชาการและแผนงาน	34	3	18	24	42	79
สำนักการศึกษา	34	11	42	32	74	119
กองสวัสดิการและสังคม	11	2	6	2	8	21
หน่วยงานตรวจสอบภายใน	1	-	-	-	-	1
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>99</b>	<b>353</b>	<b>468</b>	<b>821</b>	<b>1,352</b>

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวกรวลัย เข้มสวัสดิ์
<b>วัน เดือน ปี</b>	9 กุมภาพันธ์ 2524
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพเชียงใหม่
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานหอพักนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
<b>ตำแหน่ง</b>	พนักงานธุรการ