

## การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา



นางสาวจามรี บัวท่อม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2558

**A Study of Personnel Officers' Competency  
at Thapma Sub-district Municipality**

**Miss Chamaree Buatum**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา  
ชื่อและนามสกุล นางสาวจามรี บัวท่อม  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตังโพธิสุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา

**ผู้ศึกษา** นางสาวจามรี บัวทும் **รหัสนักศึกษา** 2573004252 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2558

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (2) ศึกษาระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (3) เปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (4) เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 143 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 120 คน ตามวิธี ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวม มีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับสมรรถนะมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (2) สมรรถนะตามหน้าที่งานพนักงานเทศบาลตำบลทับมาสายงานบริการ ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน มีระดับสมรรถนะมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความเข้าใจผู้อื่น ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (3) สมรรถนะหลัก ด้านอายุ ด้านการระดับการศึกษา และด้านอายุงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (4) สมรรถนะตามหน้าที่งาน แตกต่างกันทุกด้าน ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านตำแหน่งงาน และด้านอัตราเงินเดือน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** สมรรถนะ บุคลากรเทศบาลตำบลทับมา

**Independent Study title:** A Study of Personnel Officers' Competency at Thapma Sub-district Municipality

**Author:** Miss Chamaree Buatam; **ID:** 2573004252; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor;

**Academic year:** 2015

### **Abstract**

The objectives of this study were: 1) to study level of core competency of officers at Thapma Sub-district Municipality, 2) to study level of functional competency of officers, 3) to compare core competency officers classified by personal characteristics, and 4) to compare functional competency officers classified by personal characteristics.

The population of this survey study consisted of 143 officers at Thapma Sub-district Municipality and the sample was 120 respondents, calculated by Yamane formula. A constructed questionnaire was used an instrument to collect data. The statistics employed for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and one way ANAVA.

The study results revealed that 1) the overall and in each aspect of core competency of officers at Thapma Subdistrict Municipality were at a high level, that is, achievement motivation, expertise, and integrity; 2) the overall of functional competency of officers at Thapma Subdistrict Municipality was at a high level. As for each individual aspect, all aspects were at a high level. However, understanding one another had mean at the highest level, while understanding organization and bureaucracy were at the lowest level of mean score; 3) the officers with different ages, education levels and durations of work had different levels of core competency, with a statistical significance at 0.05 level, and 4) the officers with different genders, ages, status, positions, and wages had different levels of functional competency, with a statistical significance at 0.05 level.

**Keywords:** Competency, Personnel Officer, Thapma Sub-district Municipality

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำคำปรึกษา ตลอดจนติดตามและตรวจสอบแก้ไข การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และคนในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนๆ ของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถานบันแห่งนี้ จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดามารดา อาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

จามรี บัวทุม

สิงหาคม 2559



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	18
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	34
ประชากร .....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	41
ตอนที่ 2 สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา .....	43
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน .....	55
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ .....	88

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปการวิจัย .....	90
อภิปรายผล .....	100
ข้อเสนอแนะ .....	105
บรรณานุกรม .....	107
ภาคผนวก .....	111
ก แบบสอบถามการวิจัย .....	112
ข การหาความตรงของเนื้อหา .....	120
ประวัติผู้ศึกษา .....	127





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	41
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา <i>จำแนกรายด้าน</i> .....	44
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา การมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	45
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดี .....	46
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	47
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	48
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา ด้านการทำงานเป็นทีม.....	48
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา <i>จำแนกรายด้าน</i> .....	49
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่น.....	50
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ.....	51
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการ.....	52
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ.....	53
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ.....	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรเพศ.....	55
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรอายุ.....	56
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านรวมภาพ .....	57
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	58
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการบริการที่ดี .....	59
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ .....	60
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการทำงานเป็นทีม.....	61
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพ.....	62
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	63
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรระดับการศึกษา.....	64
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม.....	65
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพตำแหน่งงาน.....	67
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรอัตราเงินเดือน.....	68
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	69
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการบริการที่ดี.....	70
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรอายุงาน.....	71
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรเพศ.....	72
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรอายุ.....	73
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม.....	74
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ.....	75
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพ.....	76
ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม.....	77
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านความเข้าใจผู้อื่น.....	78
ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ.....	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรระดับการศึกษา.....	80
ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษาแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้าง สัมพันธภาพ.....	81
ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพตำแหน่งงาน.....	82
ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรอัตราเงินเดือน.....	83
ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD LSD ด้านภาพรวม...84	84
ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านความผูกพัน ที่มีต่อส่วนราชการ .....	85
ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้าง สัมพันธภาพ.....	86
ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรอายุงาน.....	87

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมิน และพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง.....	11



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-2561) ได้กำหนด**ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1** ส่งเสริมและพัฒนาาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศพร้อมพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ บริหารสินทรัพย์ของภาคราชการอย่างเป็นระบบเกิดความคุ้มค่า เน้นการบริหารงานแบบบูรณาการและการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันรวมทั้งสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ **โดยมีเป้าประสงค์** คือ ประชาชนได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของทางราชการไทย มีการพัฒนาเป็นองค์กรที่มีสุขภาวะ มีขีดสมรรถนะสูงการทำงานทันสมัย คล่องตัวบุคลากรมีความผาสุก มีขวัญกำลังใจและผูกพันกับองค์กรมีความสำเร็จตามเป้าหมายชีวิตไปพร้อมกับ เป้าหมายขององค์กร **ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2** สร้างความพร้อมของระบบราชการไทยสู่ความเป็นสากล **โดยมีเป้าประสงค์** คือ มีการบูรณาการโดยการอาศัยยุทธศาสตร์ประเทศเป็นต้นนำมีภูมิคุ้มกันที่มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างยั่งยืน **ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 3** เสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจ **โดยมีเป้าประสงค์** คือ บุคลากรและองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้และปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2556 )

การพัฒนาระบบราชการไทยในระยะต่อไป จะเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันกับทุกภาคส่วน โดยมี เป้าหมายหลักที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ ปานกลาง การลดความเหลื่อมล้ำที่เน้นการพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นธรรม การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และในการจะขับเคลื่อนนโยบายในแนวทางดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิผลและเป็นรูปธรรมได้นั้น การสร้างสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ (Internal Process) ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ด้วยการปรับ โครงสร้างระบบราชการ สร้างและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อสร้างความโปร่งใสในองค์กรภาครัฐ

ปฏิรูประบบกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนางานเทศบาลตำบลทับมา สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนางานเทศบาลตำบลทับมา ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ(Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ นักบริหารทุกระดับ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ เพื่อให้ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบ เท่าเกณฑ์สากล (<http://www.ocsc.go.th/ocsc/th>)

เพื่อเป็นการพัฒนา ภารกิจหน้าที่ และอำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อน ภารกิจ ไปสู่เป้าหมาย และตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งวัฒนธรรม ค่านิยมของ องค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของราชการไทยในการขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐ ไปสู่เป้าหมาย และให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔) ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ โดยที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เห็นสมควรให้มีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น “การกำหนดความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น”

เทศบาลตำบลทับมา อำเภอเมือง จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้ อำนาจของกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ ในการพัฒนาท้องถิ่นในเขตเทศบาลตำบลทับมา โดยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561), หน้า 27)

เพื่อให้มีการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆของเทศบาลตำบลทับมา ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพควรเลือกสรรพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรจะต้องคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งตาม Job Description ซึ่งตำแหน่งของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาได้ถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ภารกิจงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นในการสรรหา

บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรโดยยึดแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับเลือกสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) (รัชณี วรรณ วณิชย์ถนอม 2549) ต้องพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทักษะคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานนั้นๆ จึงสัมฤทธิ์ผลตรงตามเป้าหมาย และในการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะของพนักงานในองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ในปัจจุบันเทศบาลตำบลทับมา ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ไม่ยึดหลักการสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ด้วยคำจำกัดความนี้สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่องค์กรต้องการ ซึ่งตามโมเดลของการวิจัยสมรรถนะจึงเป็นตัวแปรเกณฑ์ (Criteria) ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนาย (Predictors) เกณฑ์

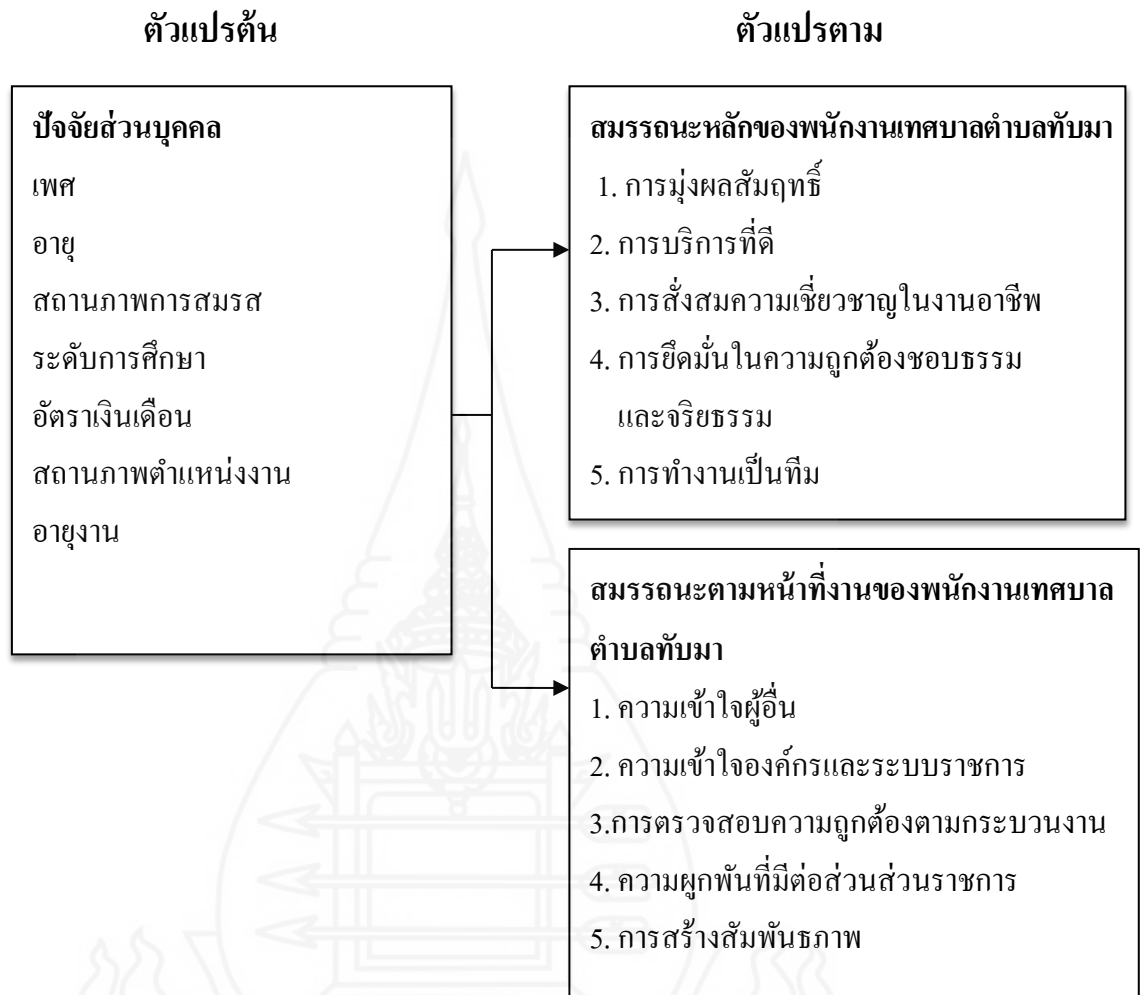
จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาศมรรถนะหลักอันประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ นำไปสู่การหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ พร้อมผลักดันให้พนักงานของเทศบาลตำบลทับมา พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติการทำงานที่ยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมาย ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อน นโยบายของภาครัฐ เพื่อการพัฒนาประเทศ เสริมสร้างความเข้มแข็ง จิตความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่นิยม

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- 2.4 เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล



### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

บุคคล

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา โดยศึกษาระดับสมรรถนะและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

### 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา 143 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 120 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 55 คน ลูกจ้างตามภารกิจ 65 คน

### 5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

5.2.1 *ตัวแปรอิสระ* คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แบ่งออกเป็น เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพตำแหน่งงาน อายุงาน

### 5.2.2 *ตัวแปรตาม*

- 1) *สมรรถนะหลัก*ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ตามกรอบ ก.พ ประกอบด้วย
  - (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - (2) การบริการที่ดี
  - (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
  - (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
  - (5) การทำงานเป็นทีม
- 2) *สมรรถนะตามหน้าที่งาน*ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
  - (1) ความเข้าใจผู้อื่น
  - (2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
  - (3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
  - (4) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
  - (5) การสร้างสัมพันธภาพ

## 6. นวัตกรรมพิเศษ

6.1 **ข้าราชการ** หมายถึง ข้าราชการของเทศบาลตำบลทับมา

6.2 **ลูกจ้าง** หมายถึง ลูกจ้างตามภารกิจของเทศบาลตำบลทับมา ไม่รวมลูกจ้างทั่วไป แม่บ้าน ภารโรง คนสวน คนงานทั่วไป พนักงานขับรถ ยาม พนักงานดับเพลิง เป็นต้น

6.3 **ลูกจ้างตามภารกิจ** หมายถึง ลูกจ้างที่มีความรู้และคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานนั้น อยู่สายงานบริการ ต้องเกี่ยวข้องทำงานเกี่ยวกับเอกสาร

6.4 **พนักงานเทศบาลตำบลทับมา** หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างตามภารกิจของเทศบาลตำบลทับมา

6.5 **หน่วยงาน/สังกัด** หมายถึง สำนักปลัด กองวิชาการ กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและศาสนาวัฒนธรรม กองสวัสดิการและสังคมสงเคราะห์

6.6 **สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะเป็นผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จ

6.7 **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่งานราชการ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ เสร็จตามกำหนดเวลา กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด โดยมาตรฐานนี้อาจเป็น ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยัง หมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง มีการทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ

6.8 **การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง พนักงานเทศบาลตำบลทับมา มีความตั้งใจพยายามบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ประชาชนผู้รับบริการ เป็นอย่างดี สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่มารับใช้บริการของเทศบาลตำบลทับมา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

6.9 **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)** หมายถึง ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6.10 **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)** หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลื้อกปฏิบัติ ให้ความเท่าเทียมกันของประชาชนผู้มาใช้บริการ รักษาคำพูดและ

มีสิ่งจะ เชื่อถือได้ ยืนหยัดในความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ ของงานราชการกล้าตัดสินใจ  
เมื่ออาก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามกฎหมาย  
คุณธรรม จรรยาบรรณ

**6.11 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานเทศบาลตำบลทับ  
มา ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ข้อมูล ที่เป็น  
ประโยชน์ต่อการทำงานของทีม สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีม  
ด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพ ประสานและ  
ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ยกย่อง และ  
ให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวัน  
ต่างๆ ให้งานสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว โดยผู้  
ปฏิบัติมีฐานะเป็น สมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษา  
สัมพันธภาพ กับสมาชิกในทีม

**6.12 สมรรถนะตามหน้าที่งาน** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่ม  
งาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติ  
ภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มี  
ลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำ  
ภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐ ด้านใด  
ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน  
ที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งใดก็ควรจะมี  
สมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไป  
ในทิศทางเดียวกัน

**6.13 ความเข้าใจผู้อื่น** หมายถึง ความสามารถในการรับฟัง สามารถจับใจความ สรุป  
เนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องเข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร ในเรื่องราวต่างๆ ได้ถูกต้องเข้าใจ  
อารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจความหมายแฝงในกิริยาท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียงเข้าใจ  
การสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงความต้องการ และลักษณะ  
นิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

**6.14 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ** หมายถึง พยายามที่จะเรียนรู้และทำ  
ความเข้าใจโครงสร้างองค์กร หรือสายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน ทำความเข้าใจความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร เช่น พยายามวิเคราะห์ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และทำความเข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร รวมถึงข้อจำกัดขององค์กร พยายามที่จะเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจจะกระทำได้หรือไม่อาจจะทำให้บรรลุผลได้

**6.15 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน** หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจน ของบทบาทหน้าที่ตนเอง และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล สามารถตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน และ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด

**6.16 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ** หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของทางราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ของตน ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของราชการ แสดงความภักดีต่อส่วนราชการ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของราชการจนบรรลุเป้าหมาย ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งเสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม

**6.17 การสร้างสัมพันธภาพ** หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตรเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม รักษาความสัมพันธ์อันมิตรในระยะยาว เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงานรักษาความสัมพันธ์อันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- 7.2 เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- 7.3 ข้อมูลได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมและจัดทำแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในอนาคตให้สอดคล้องกับสมรรถนะของกรอบ ก.พ.



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจาก แนวคิด ทฤษฎี วารสาร เอกสาร ตำรา บทความต่างๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้กับการศึกษา โดยมีขอบเขตเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 ประวัติและความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 1.3 ประสิทธิภาพการใช้สมรรถนะในประเทศไทย
  - 1.4 สมรรถนะของข้าราชการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

##### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

ชยุต ชนจอหอ (2554) กล่าวว่า เซอร์แมน (Sherman, 2004, p. 11) ให้ความหมายจิตสมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะ พื้นฐาน (Underlying Characteristics) ของบุคคลคนหนึ่งที่จะช่วยให้คน ๆ นั้นสามารถส่งมอบ ผลงานที่ยอดเยี่ยมออกมาได้ เราอาจจะเรียกคุณลักษณะเช่นนี้ว่า “กลุ่มคุณสมบัติ” (Attribute Bundle) อันประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะติดตัว (Traits) บทบาททางสังคม (Social Role) ภาพพจน์แห่งตน (Self - Image) และแรงจูงใจพื้นฐาน (Motive)

ดร.ราวตี ปฎิวดีวงศ์ (2552) กล่าวว่า สมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ.) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สมบัติ กุสุมาวลี (2552, หน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ ค่านิยมทัศนคติ มักมีลักษณะเป็นนามธรรม แต่เมื่อถูกแสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ผ่านทางการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลซึ่งสามารถระบุชี้ชัด (Identification) หรือวัดได้ (Measurable)

สิ่งนี้เราจะเรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) ในขณะที่ บทบาท ค่านิยม ทักษะคต เป็นนามธรรม บทบาทเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนด ตลอดจนกำกับหรือชี้นำคุณลักษณะ และนำไปสู่การแสดง พฤติกรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรขององค์กรให้คุณค่า ความสำคัญมีการพัฒนา และนำไปสู่การ ปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นหลักยึดโยง องค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กร ส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้เกิดเอกภาพและความราบรื่นในการขับเคลื่อนองค์กรและนำองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าค่านิยมเป็น สิ่งสนับสนุนและนำไปสู่พฤติกรรม ส่วนทักษะคตมี อิทธิพลต่อกรอบแนวคิดและพฤติกรรมของ บุคคล นอกจากนั้น การรับรู้ถึงบทบาท ค่านิยม ทักษะคต และมูลเหตุจูงใจหรือแรงคใจ (Motive) ก็มีสวนหรือเป็นตัวผลักดัน กำกับและทำให้บุคคลเลือกที่จะ แสดงพฤติกรรม

กระทรวงสาธารณสุข (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes)

สำนักงาน ก.พ. ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้าง ผลงานได้โดดเด่นในองค์กรแนวคิดนี้ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยาก ของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังรูป



ภาพที่ 2.1 แสดงระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมิน และพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่งก.พ , 2553, หน้า 2)



สมรรถนะ (Competency) ดังกล่าวข้างต้น หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่ข้าราชการจำเป็นต้องมี เพื่อปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพ

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของคำว่า Competency ว่าสภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์ และมีคุณสมบัติครบถ้วน (The state or quality of being properly or well qualified) (จิราภักดิ์ วิทยากรณ์, 2557: 28)

สมฤทัย อยู่รอด. (2555) ได้กล่าว สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการ สำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการ บริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อเป็น เครื่องมือประเมินหรือทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติการนั้นๆ สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบล ทับมา มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม (สถาบันพัฒนา พนักงานเทศบาลตำบลทับมา สำนักงาน.พ., 2553) สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพแบ่งได้เป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านจริยธรรม จรรยาบรรณและกฎหมาย 2) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการและผดุงครรภ์ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านผู้นำ การจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 5) สมรรถนะ ด้านวิชาการและการวิจัย 6) สมรรถนะด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพ 7) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและ สารสนเทศ และ 8) สมรรถนะด้านสังคม(สภาการพยาบาล, 2553)

สมฤทัย อยู่รอด. (2555) ได้กล่าวว่า Spencer and Spencer (1993: 9 - 11) ได้กำหนด คุณลักษณะของสมรรถนะ ของบุคคล ที่อยู่ในเบื้องลึก และฝังแน่น เป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะ นำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ (Characteristics)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้นๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน ดังพบได้ว่าการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์ การทำงานได้ ทั้งนี้เป็นเพราะประการแรกการทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สอง เป็นการวัดค่า แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้ นั้น เป็นพื้นฐาน ประการที่สาม การทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคล นั้นจะลงมาทำ

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย เช่น หมอพื้น สามารถใส่ฟันโดยไม่ทำให้คนไข้กลัว หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทักษะคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self-Concept) เช่น การที่เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นคนที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรมออกเป็นผู้นำ ดังนั้นเมื่อเขากล่าวถึงงานที่เขาก็จะมองไปว่างานนั้นควรจะดีกว่าเดิมอย่างไร

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่าเสมอ เช่น การมีปฏิกิริยาที่รวดเร็วมีสายตาดำเป็นลักษณะทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึง หรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ และเป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายกับตนเองอย่างท้าทาย

สรุปความหมายของ สมรรถนะ(Competency) ดังกล่าวข้างต้น หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลคนหนึ่ง ที่สามารถทำผลงานที่ดี มีคุณภาพ มีผลมาจากความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าผู้อื่นภายในองค์กร

## 1.2 ประวัติและความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะถูกกล่าวถึงเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย้อนกลับไปประมาณปี ค.ศ. 1920 แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีปรากฏอยู่ในงานของ Frederick Winslow Taylor บิดาแห่งการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งในขณะนั้นศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และงาน (Richard & Richard, 1983) แม้จะไม่ได้ใช้คำที่กล่าวถึง สมรรถนะโดยตรงก็ตาม (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2552, หน้า 2 - 3) สำหรับการศึกษาย่างจริงจัง และถือเป็นต้นแบบของแนวคิดสมรรถนะนั้นเริ่มต้นในปี ค.ศ. 1970 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย ฮาวาร์ด คือ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะ ใช้ในการชี้วัดทัศนคติ และนิสัยใจคอ เพื่อจะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าว ถูกนำมาทดลองใช้กับการ

สรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency, USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก

โดยวิธี การดำเนินการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของศาสตราจารย์ แมคเคลแลน เริ่มจาก การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของ USIA รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ระบุถึง จำนวน พนักงาน 2 กลุ่มในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้ แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์แมคเคลแลน และ ทีมงาน ของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม จำนวน 50 คน เพื่อให้อธิบายว่างานใดที่เขาทำ ได้เกิน มาตรฐาน หรือ ยอดเยี่ยมมาก จากการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ ได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนมากขึ้น ดังนั้น ระบบบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมากกว่า 30 ปี แต่อย่างไรก็ตามในแง่มุมทางวิชาการและการจัดการ การศึกษาเกี่ยวกับระบบความสามารถ เชิงสมรรถนะมีพัฒนาการที่ไม่มากนัก เนื่องจากองค์ความรู้ของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ ยังต้องมีการศึกษา และวิจัยในเชิงกว้าง และลึกอีกมาก (กระทรวงสาธารณสุข, 2547, หน้า 5)

การศึกษาของ David C. McClelland จากมหาวิทยาลัย Harvard ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (เรียกว่าสมรรถนะใด) กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากร เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ (ดร.ราวดี ปฎิวังศ์ สุ 2552, หน้า 1)

### 1.3 ประสบการณ์การใช้สมรรถนะในประเทศไทย

ศิริรัตน์ พิริยชนาลัยและจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, หน้า 67 - 72) เขียนเรื่อง Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล ได้กล่าวไว้ว่า ในภาคราชการของไทย คำว่า “สมรรถนะ” เกิดขึ้นครั้งแรกโดยเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Blueprint for Change ที่ดำเนินการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันมีขอบเขตครอบคลุมการออกแบบกระบวนการใหม่และการพัฒนาขีดสมรรถนะแก่ บุคลากรในภาครัฐ จากนั้นระบบสมรรถนะได้ฝังตัวเข้ากับระบบจำแนกตำแหน่ง ใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าภาพ ซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นพระราชบัญญัติระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2551 การปฏิรูประบบราชการพลเรือนของไทยคราวนี้เป็นผล เชื่อมโยงมาจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องแสดงเจตจำนงที่จะปฏิรูป ระบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดย

ในกรอบดังกล่าว การเพิ่มประสิทธิภาพไม่ได้หมายถึง การลดกำลังคนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการลดกรอบอัตรากำลังและเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการพร้อมกันไปด้วย

ระบบราชการพลเรือนไทยได้เลือกใช้แนวทางการกำหนดต้นแบบสมรรถนะในเชิงประจักษ์ซึ่งให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้มากกว่าการนึกคิดเอาเองของ “ผู้เชี่ยวชาญ” และกำหนด สมรรถนะที่เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถทำนายผล การปฏิบัติงานอันโดดเด่นได้จริง และเป็นพื้นฐานอันดีสำหรับการประเมิน เพื่อนำผลไปใช้ในมิติต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีหลักการ ต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ในครั้งนั้นจึงจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูล ที่ได้จากการเก็บตัวอย่างประสบการณ์ การทำงานจริงของข้าราชการนับพัน จากผลการเก็บตัวอย่างและดำเนินโครงการคราวนั้น ทำให้ได้ สมรรถนะหลักสำหรับพนักงานเทศบาลตำบลทัพบมา 5 รายการ คือ

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

และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 20 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 รายการ สมรรถนะทุกรายการได้มีการรวบรวมรายละเอียดจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับพนักงานเทศบาลตำบลทัพบมาไทยไว้ด้วย โดยที่ระดับชั้น (Scale) อิงกับหลักการ JND และเทียบเคียงได้กับผลการเก็บตัวอย่าง ทั่วโลกที่ได้รวบรวมจัดระบบโดยทีมงานของ ดร. Boyatzis - ดร. Spencer

ในส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำนักงาน ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ทบทวนให้สอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง ส่วนราชการจำนวนมากได้ดำเนินการ ทบทวนสมรรถนะประจำกลุ่มงานในส่วนราชการของตน อีกทั้งหลายส่วนราชการก็ได้เพิ่มเติม สมรรถนะหมวดอื่น ๆ ขึ้นบังคับใช้ในส่วนงานของตนนอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำกลุ่มงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ โดยพื้นฐานแนวคิดและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุง ทบทวนสมรรถนะก็มีทั้งที่เหมือน คล้ายคลึง หรือแตกต่างกันมากจากระบบที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. ข้าราชการไทยจึงได้รับทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในรูปแบบวิธีการ ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย อีกทั้งส่วนราชการต่าง ๆ ก็ได้ทดลองจัดทำสมรรถนะในรูปแบบวิธีการ ต่าง ๆ ตามแต่เห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น

ทางด้านภาคเอกชนในไทย เริ่มนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลครั้งแรกเมื่อราวสิบกว่าปีมาแล้ว โดยในยุคแรกเข้ามาในองค์กรและหน่วยงาน

กิจการข้ามชาติทั้งหลายที่บริษัทแม่ในต่างประเทศใช้ระบบสมรรถนะอยู่ก่อนแล้ว ต่อมาจึงเริ่มแพร่หลายไปสู่กิจการธุรกิจไทย ในยุคที่สมรรถนะเริ่มเป็นที่ติดตลาด ภาคเอกชนในไทยก็เผชิญกับทางเลือกจำนวนมากในการนำระบบนี้มาใช้ในองค์กรเช่นเดียวกับภาคราชการ อีกทั้งระดับความสำเร็จของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในภาคธุรกิจเอกชนไทยก็ต่าง ๆ กัน ไปตามแต่ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ระดับความลึกซึ้งจริงจังของบุคลากรและหน่วยงานผู้ผลักดัน และระดับความมุ่งมั่นเอาจริงในการดำเนินการจนบรรลุผล

แบบแผนโดยทั่วไปของการนำสมรรถนะมาใช้ในภาคราชการและภาคเอกชนไทยหลาย ๆ แห่ง เริ่มจากการจัดทำต้นแบบสมรรถนะและพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้น แรงแหวิงระบบสมรรถนะจะย้ายไปอยู่ที่ฝ่ายฝึกอบรม โดยทีมงานด้านการประเมิน ซึ่งเชื่อมโยงกับการให้ทุนให้โทษและการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่ง จะมีความพร้อมในระดับที่ต่าง ๆ กันไป และมักขึ้นกับความละเอียดอ่อนของประเด็นนั้นในแต่ละองค์กร จนถึงเวลานี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าพัฒนาการของระบบสมรรถนะในประเทศไทย ทั้งในภาครัฐและเอกชนก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการทดลองใช้วิธีการและแนวทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย มิได้เคร่งครัดกับแนวทางใดเพียงแนวทางหนึ่ง ส่วนผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ใน ภาพรวมจะเป็นอย่างไร คงต้องติดตามกันต่อไป

#### 1.4. สมรรถนะของข้าราชการ

สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545, หน้า 77) ที่ได้เสนอไว้ว่าข้าราชการไทย ในยุคการปฏิรูป ระบบราชการควรมีลักษณะที่พึงปรารถนาอะไรบ้าง คุณลักษณะที่ข้าราชการไทย เริ่มมีขึ้นเพื่อที่จะทำให้งานหลัก ซึ่งได้รับมอบหมาย มาให้บรรลุเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจของประชาชน และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของข้าราชการประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. มีแรงจูงใจด้วยการเพิ่มโอกาสในการได้รับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น
2. ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น
3. มีทักษะในการทำงานที่เพียงพอ
4. เน้นทักษะทั่วไปในการทำงาน
5. มีความชัดเจนในเป้าหมายของงานหลัก
6. มีการแข่งขันหรือกระตุ้นหรือรื้อนในการทำงาน
7. มีความร่วมมือหรือสามัคคีกลมเกลียวในการทำงาน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 35 - 38) ได้ร่วมมือกับสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจัดทำ “โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY: ฉันพร้อมทำเพื่อประชาชน)”

โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าจ้างให้สถาบันส่งเสริมการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทาวิจัย เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ภาครัฐปรับเปลี่ยนวิธีการ พฤติกรรมการ ทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งคุณลักษณะ I AM READY คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย 8 ประการดังนี้

1. I = Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
2. A = Activeness คือ ขยันตั้งใจทำงาน
3. M = Morality คือ มีศีลธรรม มีคุณธรรม
4. R = Relevancy คือ รู้ทัน โลก ปรับตัวทัน โลกให้ตรงกับสังคม
5. E = Efficiency คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
6. A = Accountability คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
7. D = Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส
8. Y = Yield คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

ทั้งนี้ใน โมเดลของสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทยของสำนักงาน ก.พ. ที่จัดทำ โดยคณะทำงานโครงการสมรรถนะซึ่งเป็นต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลักสำหรับพนักงานเทศบาลตำบลตำบลมาทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่ม งานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (คณะทำงาน โครงการสมรรถนะ, 2548, หน้า 11) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของพนักงานเทศบาลตำบลตำบลมาไทยทั้งระบบเพื่อ หล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่ม คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างบุคลากรให้มีความเจริญด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพ และมีคุณธรรมที่สมบูรณ์ โดยประมวลความหมายนี้ได้จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

เมื่อ ปี ค.ศ. 1989 สมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration: ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management : HRM) ในวงการบริหารและได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เซอร์ริงตัน (Sherrington, 1995, p. 5) ถึงแม้ว่าทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการเดียวกัน และ

ยอมรับว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็นทรัพยากร ที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดิมนั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบการสรรหาการพัฒนา และการธำรงรักษาภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ ในขณะที่เดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้น แต่เป็นทุนทางสังคม (social capital) และสินทรัพย์ขององค์กร (organizational assets) ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะปรับองค์กรให้สามารถโต้ตอบกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ

ผลที่ตามมาจากการยอมรับแนวคิดใหม่นี้ ทำให้ตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก็เปลี่ยนชื่อตามไปด้วย เช่น ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมได้แปรเปลี่ยนเป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงจำกัดอยู่แต่ชื่อหากยังรวมไปถึงการขยายบทบาทอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและการแข่งขันในโลกธุรกิจยุคไร้พรมแดนของศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันนี้จึงได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” กันทั่วไปตุลา มหาพสุชานนท์ (2545, หน้า 162) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกันรังสรรค์องค์กร

กฤติยา จินตเสรีณี (2557) กล่าวว่า Byars and Rue (2000, p. 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

กฤติยา จินตเสรีณี (2557) กล่าวว่า Dessler (1997, p. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กฤติยา จินตเสรีณี (2557) กล่าวว่า Ivancevich (1998, p. 708) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคลากร



กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) กล่าวว่า Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 5) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ว่า หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่า ทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

ธนชัย ยมจินดา (2554) ปัจจุบันในวงการด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ หรือ โมเดลสมรรถนะ (competency model) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ การจัดการสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง

### 3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามระดับของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีระดับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามระดับของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอนทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับบุคลากรกรมที่ดิน

ในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ ตลอดจนการนำสมรรถนะของข้าราชการที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และ ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน และ ข้าราชการกรมที่ดินที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน โดยใช้ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบข้อสรุป 3 ประการ คือ

1. การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่เคยรับรู้เรื่อง “สมรรถนะ” โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้เรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย

2. การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ที่มีมาจากการจัดสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2548 โดยกรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานโดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดิน ออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบ และส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ

3. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางแผนการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ในส่วนของการฝึกอบรม ได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินในส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

นวนิต นิยมมาลัย (2551) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่ง นักวิชาการ ส่งเสริมการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา (1) สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของนักวิชาการ ส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ และ (2) สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริม การเกษตรตามระดับของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ กลุ่มตัวอย่างคือ

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ สังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ ทั้งหมด 76 จังหวัด จำนวน 356 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ มากกว่าครึ่งหนึ่งเป็น เพศชาย มีอายุเฉลี่ย 47.19 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน เฉลี่ย 22.86 ปี มากกว่าสองในสามเคยได้รับการฝึกอบรม โดยได้รับการฝึกอบรมเฉลี่ย 1.61 ครั้ง/ปี มีระดับเงินเดือนเฉลี่ย 25,389.08 บาท 2) นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการมีระดับ ว่าโดยภาพรวมสมรรถนะ มีความจำเป็นระดับมากต่อการดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริม การเกษตร เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มตำแหน่ง และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานมีความจำเป็นระดับมากต่อ การดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย (1) ด้านการให้บริการที่ดี (2) ด้านการประสานความร่วมมือจาก องค์กรภายในและภายนอก (3) ด้านการสร้างองค์ความรู้ และ (4) ด้านการพัฒนาคุณภาพแบบองค์กรรวม 2) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย (1) ด้านทักษะการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร ของชุมชนแบบมีส่วนร่วม (2) ด้านทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ (3) ด้านทักษะการพัฒนาองค์กรและเครือข่าย และ (4) ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ ด้านการผลิต และ 3) สมรรถนะประจำกลุ่มตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 2) ด้านทักษะการพัฒนาองค์กร และเครือข่าย

ทวิศักดิ์ จันทวัตติ (2551) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม จำนวน 41 คน ประกอบด้วย 6 กอง จากการศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม ซึ่งสมรรถนะ หลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม มีระดับความสามารถ อยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับจากมากที่สุดถึงน้อย สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ มีความร่วมแรงร่วมใจ การเป็นผู้ให้บริการที่ดี ความเป็นผู้มีจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานของตน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กับทุกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร จากการศึกษาสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลิม พบว่า พนักงานส่วนมาก มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนพนักงานที่มีสมรรถนะอยู่ ระดับ “ปานกลาง” ถึง “น้อยมาก” จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ทุกสมรรถนะ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้รับการประเมินกรอกแบบสอบถามประเมินตนเอง จึงควรเก็บข้อมูลจากประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผู้บริหาร ฯ ของหน่วยงาน สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานจ้าง

ธนชัย ยมจินดา และคณะ (2553: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับ ผลการสำรวจ และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดประจำปี 2552 การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) สำรวจระดับของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี 2552 2) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจ โดยรวมและรายด้านของข้าราชการส่วนกลางและข้าราชการส่วนภูมิภาคประจำปี 2552 3) เปรียบเทียบความพึงพอใจของข้าราชการประจำปี 2552 ปี 2551 และปี 2550 ซึ่งมีผลการวิจัยไว้ก่อนแล้ว เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรวมถึงความสามารถและความพร้อมของหน่วยงาน ทรัพยากรของบุคคลของส่วนราชการในการนำแผนกลยุทธ์ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของชาติไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุสัมฤทธิ์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามและมาตราประมาณค่าของ ลิกิรต์ กับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 26,373 คน จาก 135 กรม (19 กระทรวง) และ 75 จังหวัด แยกเป็นจากส่วนกลาง จำนวน 12,220 คน และส่วนภูมิภาคจำนวน 14,153 คน จากจำนวนประชากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมาทั่วประเทศ 365,914 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการมีระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประจำปี 2552 โดยรวมอยู่ในระดับ ไม่น่าพอใจหรือพอใจ ปานกลาง โดยข้าราชการส่วนภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยความพอใจโดยรวมสูงกว่า ข้าราชการส่วนกลาง และเมื่อพิจารณาในประเด็นศึกษา ทั้ง 10 ประเด็น พบว่าข้าราชการส่วนภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าทุกประเด็น ทั้ง 2 กลุ่ม มีระดับในระดับไม่น่าพอใจ หรือพึงพอใจปานกลางเหมือนกันในเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน และ สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีความพอใจมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบภาพ รวมของปี 2552 กับปี 2551 และปี 2550 พบว่าระดับความพึงพอใจต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยลดลงในแต่ละปีตามลำดับ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2553: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษา การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อดำเนินการพัฒนามูลกรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล และเทศบาล จำนวน 370 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ ผู้บริหารท้องถิ่น และพนักงานท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2,500 คน เครื่องมือการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีระดับสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เทศบาลมีระดับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรบริหารส่วนตำบลมีระดับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2) ผลการจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ด้านแบบสมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดมี 6 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดค้นนวัตกรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาลมี 6 ประการ ได้แก่จิตสำนึกบริการ คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ /ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการจัดความขัดแย้งในชุมชน ต้นแบบสมรรถนะหลักของขององค์กรบริหารส่วนตำบล มี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม

3) ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้มีอาชีพทั้งองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลบึงยี่โถ และองค์กรบริหารส่วนตำบลบึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบอยู่ในระดับมาก

ประกฤษสร มีน้อย (2553: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษา การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงจากกรอบคุณลักษณะของบุคลากร ในส่วนราชการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล เชิงสาเหตุและผลของสมรรถนะของครูระหว่างครูระดับประถมศึกษา กับครูระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 694 คน และมีผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือนักเรียน จำนวน 1,388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายและสถิติเชิงอ้างอิงประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง การวิเคราะห์อิทธิพล และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับสมรรถนะของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.17) โดยองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลักพบว่าครูมีสมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการบริการดี และด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับองค์ประกอบด้านสมรรถนะประจำ สายงานพบว่าครูมีสมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียนสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน และผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของครูพบว่าครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. โมเดลเชิงสาเหตุและผลของสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2$  = 35.58 df = 44 p = .81 GFI = .99 AGFI = .98 RMSEA = .00) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของครูมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านองค์กร มีขนาดอิทธิพล 0.53 และสมรรถนะของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรความสุขในการเรียนมากที่สุด มีขนาดอิทธิพล 0.33 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสมรรถนะของครูได้ร้อยละ 53 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ร้อยละ 17

3. โมเดลเชิงสาเหตุและผลของสมรรถนะของครูระหว่างกลุ่มครูประถมศึกษาและกลุ่มครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่มีความแปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน (GA) และค่าพารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายใน ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (BE)

บดินทร์ อินทร์พันธ์ (2553: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษา สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับระดับที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท มอนซานโต้ ไทยแลนด์ จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบระดับของบุคลากรในบริษัท มอนซานโต้ ไทยแลนด์ จำกัด ที่มีต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี มีเชื้อชาติไทย และสัญชาติไทย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 14 – 16 ปี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานขาย / ตลาด ปฏิบัติงานประจำภาคเหนือ ระดับ ของบุคลากรในบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด ที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทมอนซานโต้ จำกัด โดยภาพรวมพบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสำคัญในระดับอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.75) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.17) ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.91) และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.90) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย = 3.41) และด้านการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.37) ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบระดับของบุคลากรในบริษัท มอนซานโต้ ไทยแลนด์ จำกัด ที่มีต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับสมรรถนะหลัก ไม่แตกต่างกัน ทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ไพโรบูรณ์ จาริต (2553) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร (2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพแตกต่างกันด้าน เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 134 คน โดยการคำนวณ ตามสูตรของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น .97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสถิติ t-test, One-way ANOVA ทำการทดสอบรายคู่ โดยวิธีการของ Schaffer ซึ่งผลการศึกษาวินิจฉัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการนำไปสู่ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 31 รายด้านพบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาคุณลักษณะ

ของผู้เรียน (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และ (3) ด้านภาวะผู้นำ และการงาน เป็นทีม ส่วนที่เหลืออีก 13 ด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพแตกต่างกันด้านเพศและวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ในด้านตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันและรายด้านพบว่าแตกต่างกัน จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา 2) การสื่อสารและการใช้ภาษา 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) การบริหารจัดการชั้นเรียน 6) การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา 7) การวัดและประเมินผล 8) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน 9) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และ 10) การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในด้านประสบการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา 2) จิตวิทยาสำหรับครู 3) การสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน 4) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ 5) การพัฒนาตนเองและ วิชาชีพและ 6) การพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน

3. แนวทางในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

3.1 การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถควรมีการจัดให้มีและส่งเสริมสนับสนุน ให้ ครูได้ไปเรียนรู้ อบรม สัมมนา ให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีการสรุป และ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศภายในโดยผู้บริหาร ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงานควรมีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัยจากอินเทอร์เน็ต อบรมความรู้พัฒนาเทคนิคการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการกับ โรงเรียนเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จัดอบรมด้านการวัดและประเมินผลตลอดจนการศึกษาดูงาน

3.3 ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาและ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานและการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม สรุปจากงานวิจัย ทั้งหมดพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐในปัจจุบัน จะมุ่งเน้นที่คุณลักษณะหรือ สมรรถนะ และขีดความสามารถของตัวข้าราชการ เนื่องจากปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไก สำคัญในการพัฒนา ประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำ นโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและ เศรษฐกิจมีผลทำให้ ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพเพิ่ม มากขึ้นดังนั้นข้าราชการรวมถึง ข้าราชการของสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการพัฒนา ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐ ให้บรรลุผล



ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัด กลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่าพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่มีประสบการณ์การทำงานสูงจะมีสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้ สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ชยุต ынจอหอ (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีและเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยสมรรถนะ หลัก 5 ด้าน คือ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2. ด้านการบริการที่ดี (Service Mind) 3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีและสาขา จำนวน 74 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพผลการศึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี พบว่า ควรมีการพัฒนา 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการพัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างจากผู้อื่น ควรเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ แสดงระดับในเชิงปรับปรุงพัฒนา ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวดเร็วขึ้น สำหรับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

รวมถึงการนาเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง หากสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้งสองด้านนี้ให้มีระดับเพิ่มสูงได้จะส่งผลให้สมรรถนะโดยรวมมีระดับที่เพิ่มสูงขึ้นจากระดับที่สูง เป็นระดับสูงมาก

ธาริณี อภัยโรจน์ (2553: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษา สมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร :กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร ความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็นดังนี้ (1) หน่วยงานของบุคลากร (2) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล (3) แนวทางการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา จำนวนทั้งสิ้น 233 คน ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Sample T- Test Paired - Sample T Test และ One-Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรมภูวนิวงศ์หงส์ (2550) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มงานปกครอง โดยเป็นการศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพทางการศึกษา จากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะหลักของนักปกครองระดับสูง ประกอบด้วยสมรรถนะ หลัก 8 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ (4) จริยธรรม (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (6) การคิดวิเคราะห์ (7) ความเข้าใจองค์กร/ ระบบราชการ (8) สภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า นักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีสมรรถนะ อยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน เมื่อวิเคราะห์หลักสูตรและ โครงการพัฒนาสมรรถนะของ นักปกครอง ระดับสูงสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) เป็นแนวทางในการพัฒนาที่มีการพัฒนาสมรรถนะครบทั้ง 8 ประการ นอกจากนั้นผลการ วิเคราะห์ ยังพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่หลักสูตรและ โครงการต่าง ๆ ให้ความสำคัญ มากที่สุด รองมาคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและ จริยธรรม

ผ่องศรี พรหมสอน (2554: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน (2) เปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร ที่มีสถานภาพส่วน บุคคลต่างกัน และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนา ที่ดิน ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร จำนวน 228 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมพัฒนาที่ดิน ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและทดสอบ ค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธี ของ Cranach มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และสถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (5) ผลการวิจัยสรุป ได้ ดังนี้

1. ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวม และ รายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านด้าน การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา และด้านการบริการที่ดี จำแนก ตามหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

### 3. ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ควรมีการประชุมชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอยู่เสมอ

3.2 ควรมีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการทำงานเป็นทีมแก่เจ้าหน้าที่ในแต่ละด้านและสาขางานอยู่เสมอ

3.3 ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3.4 ควรมีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน

กมลพัชร หินแก้ว (2555: บทคัดย่อ) ดำเนินการศึกษา สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ของวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 2) ศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 3) ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานและ 4) ศึกษาการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 58 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 297 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น รวมทั้งสิ้น 355 คน โดยใช้สูตรของ เครจซี่ และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 3 ตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที และความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุดถึงต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเองการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล

ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ

ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศและอายุพบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รักเกียรติ หงษ์ทอง (2555: บทคัดย่อ) การศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยอาจารย์ผู้สอนและประธานสาขาวิชาที่รับผิดชอบในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี รวม 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.1 สมรรถนะหลัก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 5) ด้านบริการที่ดี

1.2 สมรรถนะประจำสายงาน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ทักษะการให้คำปรึกษา 3) ทักษะการสอน 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ และ 5) ทักษะการวิจัยและนวัตกรรม

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

2.1 สมรรถนะหลัก โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม 4) ด้านบริการที่ดี และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 สมรรถนะประจำสายงาน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ทักษะการสอน 2) ทักษะการวิจัยและนวัตกรรม 3) ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ 4) ทักษะการให้คำปรึกษา และ 5) ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากร กรณีศึกษาเทศบาลตำบลทับมา โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับ วิธีดำเนินการวิจัย โดยรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเทศบาลตำบลทับมา นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กร ได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากร

1.1 ประชากร คือ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 143 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 65 คน ลูกจ้างตามภารกิจ 78 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัย ใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย์,2551) กำหนดขอบเขตความ คลาดเคลื่อน 0.05

สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้คือ

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

- เมื่อ
- n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
  - N = จำนวนประชากรทั้งหมด
  - e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมให้มีได้ 0.05

คำนวณกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{143}{1+143(0.05)^2}$$

$$n = 120$$

จำแนกการสุ่มตัวอย่างประชากรออกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างประชากร

พนักงานเทศบาลตำบลทับมา	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ข้าราชการ	65	55
ลูกจ้าง	78	65
<b>รวม</b>	<b>143</b>	<b>120</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน อายุงาน

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 สมรรถนะตามหน้าที่งาน ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา คุณลักษณะ 5 ด้าน ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การสร้างสัมพันธภาพ โดยมีเกณฑ์การให้ คะแนน ดังนี้



- 5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับ

### 2.1 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษา ไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

### 2.2 การหาความเที่ยงตรง (Validity)

เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แนวคิด สำนวนภาษา และการใช้ข้อความที่เป็นการแสดงระดับเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน ในการทดสอบครั้งนี้ ได้ค่าเท่ากับ 0.94

1. โดยนำแบบสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคำถามในแต่ละข้อ ตรงตามจุดประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ จากนั้นจึงมาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างยิ่งขึ้น เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruency) (ยุทธพงษ์ กัยวรรณ, 2543: 123) โดยคัดเลือกเฉพาะค่าข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาใช้ ส่วนข้อที่มีค่า ICQ น้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

การแปลความหมายของคะแนนที่ได้

- +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

จากนั้นนำ คะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างเครื่องมือกับนิยามศัพท์เฉพาะ

R หมายถึง คะแนนระดับของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนระดับของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาคุณค่าดัชนีความสอดคล้องพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังต่อไปนี้

ค่าถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

ค่าถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

### 2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยจะหาค่าความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะศึกษาโดยนำเครื่องมือวิจัยไปทดลอง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวัดคะแนนเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 0.90

### 2.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูล (data processing) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) และการวิเคราะห์ขั้นสูงด้วยสถิติอ้างอิง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

**2.4.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (descriptive statistics)** เพื่อสรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าสถิติข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ หมายถึง สเกลแบ่งกลุ่ม (nominal scale) และสเกลอันดับ (ordinal scale) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percent)

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ หมายถึง สเกลแบบช่วง (interval scale) โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (mean- $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation -SD)

#### 2.4.2 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้สถิติอ้างอิง (Inferential statistics)

กล่าวคือ การวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลการวิเคราะห์นั้นอ้างอิงถึงลักษณะที่สำคัญของประชากร ด้วยการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้ (กัลยา วาณิช บัญชา, 2546 หน้า 63-65)

1) ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เช่น เพศที่ต่างกันจะมีระดับต่าง เป็นต้น การกำหนดระดับนัยสำคัญ (Significance หรือ Sig.) ด้วยค่าแอลฟา (Alpha หรือ  $\alpha$ ) ไม่เกิน 0.05

2) ค่า F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างกันระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เป็นการทดสอบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสำรวจและการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงนายกเทศมนตรีตำบลทับมา ผู้อำนวยการกองต่างๆ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ตลอดจนความสำคัญของข้อมูลและผลที่คาดว่าจะได้รับเพื่อให้ผู้ตอบตระหนักถึงความสำคัญและระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม โดยการเริ่มแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและรอจัดเก็บเลย ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน เมื่อรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จำนวน 120 ชุด จากนั้นนำมาลงรหัสและบันทึกการข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน คือ  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน อายุงาน วิเคราะห์โดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ  
 ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
 ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
 โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับ ลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson) และทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีการ ของ เชฟเฟ้ (Scheffe's)

2. ข้อมูลคำถามแบบปลายเปิดใช้วิเคราะห์เนื้อหา

#### 4.1 เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยหา ความกว้าง ของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลแต่ละด้าน ดังนี้

4.21 - 5.00 มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

3.41 - 4.20 มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

2.61 - 3.40 มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

1.81 - 2.60 มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.80 มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง สมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 120 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผล การวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ศึกษาสมรรถนะของบุคลากร พนักงานเทศบาลตำบลทับมา

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ เพื่อความสะดวกและความเหมาะสมในการนำเสนอข้อมูล ซึ่งมีความหมายต่างๆ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการอธิบายระดับสมรรถนะ
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
n	หมายถึง	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
LSD	หมายถึง	ค่าสถิติสำหรับการทดสอบความแตกต่างด้วยการจับคู่พหุคูณ

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคลของประชากรในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน อายุงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	45	37.50
หญิง	75	62.50
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
30 ปี หรือน้อยกว่า	30	25.00
31-40 ปี	45	37.50
41-50 ปี	20	16.67
51-60 ปี	25	20.83
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	62	51.67
สมรส	48	40.00
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	10	8.33
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	34	28.33
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	69	57.50
สูงกว่าปริญญาตรี	17	14.17
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพตำแหน่งงาน		
ข้าราชการ	55	45.83
ลูกจ้าง	65	54.17
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>
อัตราเงินเดือน		
10,001 - 20,000 บาท	82	68.33
20,001 - 30,000 บาท	34	28.33
30,001 บาทขึ้นไป	4	3.33
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>
อายุงาน		
10 ปี หรือต่ำกว่า	98	81.67
11 -20 ปี	22	18.33
21- 30 ปี	-	-
30 ปี ขึ้นไป	-	-
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา จำนวน 120 คน พบว่า

ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

มีอายุระหว่าง 31- 40 ปี มากที่สุดจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา มีอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และน้อยที่สุดมีอายุ ระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

ประชากรส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 51.67 รองลงมา สถานภาพสมรส จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และสถานภาพที่น้อยที่สุดคือ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ จำนวน 10 คน คิดเป็น 8.33

มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 14.17

ประชากรส่วนใหญ่มีสถานภาพตำแหน่งงานมากที่สุดเป็น ลูกจ้าง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 54.17 และเป็นข้าราชการ 55 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83

ประชากรส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 68.33 รองลงมา อัตราเงินเดือน 20,001- 30,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33 และสุดท้ายอัตราเงินเดือน 30,001 มากขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

มีประชากรส่วนใหญ่ มีอายุในการทำงานมากที่สุด ระหว่าง 10 ปี หรือต่ำกว่าจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 81.67 และน้อยที่สุด ระหว่าง 11 -20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33

## ตอนที่ 2 สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (1) ด้านความเข้าใจผู้อื่น (2) ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (3) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (4) ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (5) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.46



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา จำแนกรายด้าน

	n = 120		
สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.07	0.58	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	3.93	0.81	มาก
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.91	0.68	มาก
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3.91	0.70	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.06	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับสมรรถนะมาก ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.07$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

	n = 120		
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. การปฏิบัติงานของท่านได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	3.83	1.16	มาก
2. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา	4.28	1.00	มากที่สุด
3. ท่านมีการเรียนรู้และประสบการณ์มากพอที่จะสร้างสรรค์กระบวนการ หรือวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม	4.06	0.98	มาก
4. ท่านมั่นใจว่าการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มีจะทำให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้ โดยไม่ต้องให้มีการสอนงานก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	4.18	0.93	มาก
5. เพื่อนร่วมงานจะให้การยอมรับในผลงานของท่านว่าอยู่ในกลุ่มผู้มีผลงานระดับสูงขององค์กร	4.02	0.93	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) คือผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) คือ การปฏิบัติงานของท่านได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดี

n = 120			
ด้านการบริการที่ดี	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ อ่อนโยน ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.13	1.09	มาก
2. ท่านจะช่วยประสานงานภายในหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	3.83	1.16	มาก
3. ท่านสามารถแนะนำ วิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ โดยสามารถทำให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส และ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการได้	3.82	1.18	มาก
4. ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และตอบสนองกับการบริการ ของท่านเป็นอย่างดี	3.67	1.01	มาก
5. ผู้รับบริการได้รับความเข้าใจในคำแนะนำ วิธีการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการต่อได้เอง อย่างถูกต้อง	4.21	1.00	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาล ตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.93$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ระดับ มากที่สุด 1 ข้อ ซึ่งมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ ) คือผู้รับบริการได้รับความเข้าใจในคำแนะนำ วิธีการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการต่อได้เอง อย่างถูกต้อง และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.67$ ) คือผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และตอบสนองกับการบริการของท่านเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

n = 120			
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านมีทักษะ ความรู้ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพของตนเองอย่างเพียงพอ	3.86	1.09	มาก
2. ท่านหมั่นศึกษาหาความรู้ ทางวิชาการ และสนใจนำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานของท่านมาใช้	3.58	1.07	มาก
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นอย่างดี	4.01	1.14	มาก
4. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน ในสายงานของตนเอง ให้กับคนอื่น ๆ ได้	3.92	1.07	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.20	0.99	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาล ตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.91$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.20$ ) คือ เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.58$ ) คือท่านหมั่นศึกษาหาความรู้ ทางวิชาการ และสนใจนำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานของท่านมาใช้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

n = 120

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านเชื่อว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	4.19	1.05	มาก
2. ท่านมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์	3.80	1.19	มาก
3. ท่านมีความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเต็มใจเสมอ	3.68	1.17	มาก
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ และยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างมาก	3.90	0.96	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ และรักษาชื่อเสียงของหน่วยราชการเป็นอย่างดี	3.96	1.00	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาล ตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ ) คือ ท่านเชื่อว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) คือ ท่านมีความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเต็มใจเสมอ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการทำงานเป็นทีม

n = 120

ด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านเห็นว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถบรรลุผลฤทธิ์ได้ดีขึ้น	3.96	1.02	มาก
2. ทุกคนในทีมงานจะมีความเอื้ออาทรและช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.05	1.04	มาก
3. ในทีมงานที่ท่านร่วมอยู่จะมีการทำในลักษณะแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน	4.15	0.96	มาก
4. ทุกคนในทีมงานร่วมกันรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน	4.04	0.89	มาก
5. เพื่อนของท่านในทีมงานจะปฏิบัติต่อกันเสมือนเป็นงานของตน	4.10	1.16	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบล ตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.06$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.15$ ) คือในทีมงานที่ทำงานร่วมกัน อยู่จะมีการทำในลักษณะแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.96$ ) คือ ท่านเห็นว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถบรรลุ ผลลัพธ์ ได้ดีขึ้น

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงาน เทศบาลตำบลตำบล ตำบล จำแนกรายด้าน

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลตำบล	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.19	0.74	มาก
2. ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.74	0.75	มาก
3. ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	4.02	0.71	มาก
4. ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.16	0.87	มาก
5. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	4.03	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงาน เทศบาลตำบลตำบล ตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาล ตำบลตำบล ตำบล ในภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสมรรถนะมาก ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเข้าใจผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.19$ ) และ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ( $\bar{X} = 3.74$ )

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่น

n = 120

ด้านความเข้าใจผู้อื่น	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านสามารถรับฟังและเข้าใจความหมายได้ตรงกับความต้องการสื่อสาร ของผู้มารับบริการเป็นอย่างดี	4.31	0.96	มากที่สุด
2. เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่พอใจ ท่านจะสามารถเข้าใจ ทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้	4.33	1.02	มากที่สุด
3. ท่านสามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อได้เป็นอย่างดี	4.10	0.94	มาก
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมองว่าท่าน เป็นผู้ที่สามารถมีความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	4.03	1.17	มาก
5. ท่านสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้มาใช้บริการและปรับพฤติกรรมบริการให้เหมาะสมตามได้	4.16	1.19	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.19$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.33$ ) คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่พอใจ ท่านจะสามารถเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.03$ ) คือเพื่อนร่วมงานของท่านมองว่าท่าน เป็นผู้ที่สามารถมีความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

n = 120

ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
1. ท่านมีความเข้าใจในสายการบังคับบัญชาและ โครงสร้างองค์กรของ หน่วยงานที่สังกัดรวมถึง กฎ ระเบียบ ตลอดจนขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร	3.67	1.18	มาก
2. ท่านเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือ ไม่สามารถจะอาจกระทำให้บรรลุผลได้	3.43	1.47	มาก
3. ท่านเข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรเทศบาล ตำบลทับมาโดยรวม และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประ โยชน์ในงาน	3.73	0.98	มาก
4. เพื่อนร่วมงานมองว่าท่านสามารถ ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	1.04	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน สามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ อย่างเป็นระบบ	3.99	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะพนักงาน เทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบล ทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ ) คือ เพื่อนร่วมงานของท่าน สามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมาขับเคลื่อน การปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างเป็นระบบ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.43$ ) คือท่าน เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่สามารถจะอาจกระทำให้บรรลุผลได้



ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

n = 120

ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. บุคลากรของหน่วยงานจะมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน	3.96	0.98	มาก
2. ท่านมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และสามารถลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.97	มาก
3. ท่านจะตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.84	1.08	มาก
4. เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	4.03	1.09	มาก
5. ผู้รับบริการให้ความเชื่อถือ ในความถูกต้องของการปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการงานของท่านเสมอ	4.17	0.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ ) คือ ผู้รับบริการให้ความเชื่อถือ ในความถูกต้องของการปฏิบัติตามขั้นตอน และกระบวนการงานของท่านเสมอ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ ) คือท่านจะตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

n = 120			
ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
1. ท่านปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ โดยมีความเคารพและ ถือปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของราชการ	4.18	0.98	มาก
2. ท่านจะมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรสม่ำเสมอ	4.19	1.03	มาก
3. ท่านเป็นผู้ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ ส่วนตัวเสมอ	3.94	1.11	มาก
4. เพื่อนร่วมงานชื่นชมท่าน ในฐานะที่มีส่วนร่วมในการผลักดัน พันธกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	4.13	1.03	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มองว่าท่านเป็นผู้เสียสละประโยชน์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนราชการโดยรวม	4.37	0.91	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงาน เทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบล ทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.16$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{X}=4.37$ ) คือ เพื่อนร่วมงานของท่าน มองว่าท่านเป็นผู้เสียสละประโยชน์ของตน เพื่อ ประโยชน์ส่วนราชการโดยรวม และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.94$ ) คือท่านเป็นผู้ยึดถือประโยชน์ ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัวเสมอ

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

n = 120			
ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ท่านจะช่วยสร้างและรักษามิตรภาพที่ดี เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงานและรวมถึงผู้รับบริการ	3.93	0.92	มาก
2. มิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ เป็นไปอย่างมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน	4.13	1.06	มาก
3. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของการทำงาน	3.72	1.27	มาก
4. เพื่อนร่วมงาน มักจะรักษาความสัมพันธ์อันมิตรกับท่านไว้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม	3.92	1.33	มาก
5. หน่วยงานจะริเริ่มกิจกรรมสังคมต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	4.44	0.74	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ ) คือ หน่วยงานจะริเริ่มกิจกรรมสังคมต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ ) คือท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของการทำงาน

### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษานี้ คือ

1. สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรเพศ

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.17	.483	4.01	.622	1.599	.113
2 ด้านการบริการที่ดี	4.17	.711	3.78	.841	2.594*	.011
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.80	.699	3.98	.657	-1.350	.179
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3.90	.666	3.91	.725	-.054	.957
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.78	.635	4.23	.658	-3.685*	.000
รวม	3.96	.426	3.98	.404	-.201	.841

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.14 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีมที่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามตัวแปรอายุ  
n = 120

สมรรถนะหลักของ พนักงานเทศบาลตำบล ทับมา	อายุ								F	Sig.
	30 ปี หรือ น้อยกว่า		31-40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.06	.541	4.42	.396	3.99	.505	3.52	.507	19.453*	.000
2 ด้านการบริการที่ดี	4.06	.774	4.06	.872	3.93	.752	3.54	.716	2.710*	.048
3 ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.86	.661	3.92	.688	4.26	.539	3.69	.695	2.870*	.039
4 ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	3.81	.605	3.94	.685	4.16	.682	3.77	.826	1.444	.234
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.77	.690	4.08	.621	4.40	.468	4.10	.811	3.686*	.014
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.411</b>	<b>4.08</b>	<b>.384</b>	<b>4.15</b>	<b>.295</b>	<b>3.72</b>	<b>.421</b>	<b>6.318*</b>	<b>.001</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.15 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตาม  
ตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านรวมภาพ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยต่อสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)					
ด้านรวมภาพ					
I	J	30 ปี			
		หรือน้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		$\bar{X} = 3.91$	$\bar{X} = 4.08$	$\bar{X} = 4.15$	$\bar{X} = 3.72$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 3.91$	-	-0.17	-0.24*	0.19
31-40 ปี	$\bar{X} = 4.08$		-	-0.07	0.36*
41-50 ปี	$\bar{X} = 4.15$			-	0.43*
51-60 ปี	$\bar{X} = 3.72$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ตำบลทับมา ด้านรวมภาพ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง  
มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับกลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41- 50 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตาม  
ตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 120

		ผลต่างค่าเฉลี่ยต่อสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)			
		ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์			
I	J	30 ปี หรือน้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		$\bar{X} = 4.06$	$\bar{X} = 4.42$	$\bar{X} = 3.99$	$\bar{X} = 3.52$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 4.06$	-	-0.36*	0.07	0.54*
31-40 ปี	$\bar{X} = 4.42$		-	0.43*	0.90*
41-50 ปี	$\bar{X} = 3.99$			-	0.47*
51-60 ปี	$\bar{X} = 3.52$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงาน  
เทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า  
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับกลุ่มอายุ 31-40 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 41- 50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41- 50 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการบริการที่ดี

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)					
ด้านการบริการที่ดี					
I \ J	J	30 ปี หรือน้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		$\bar{X} = 4.06$	$\bar{X} = 4.06$	$\bar{X} = 3.93$	$\bar{X} = 3.54$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 4.06$	-	-	0.13	0.52*
31-40 ปี	$\bar{X} = 4.06$		-	0.13	0.53*
41-50 ปี	$\bar{X} = 3.93$			-	0.39*
51-60 ปี	$\bar{X} = 3.54$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี



ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)					
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
I	J	30 ปี หรือ	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		น้อยกว่า			
		$\bar{X} = 3.86$	$\bar{X} = 3.92$	$\bar{X} = 4.26$	$\bar{X} = 3.69$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 3.86$	-	-0.06	-0.40*	0.17
31-40 ปี	$\bar{X} = 3.92$		-	-0.34*	0.23*
41-50 ปี	$\bar{X} = 4.26$			-	0.57*
51-60 ปี	$\bar{X} = 3.69$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตาม  
ตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการทำงานเป็นทีม

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)					
ด้านการทำงานเป็นทีม					
	J	30 ปี หรือน้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
I		$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 4.08$	$\bar{X} = 4.40$	$\bar{X} = 4.10$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 3.77$	-	-0.31*	-0.63*	-0.33*
31-40 ปี	$\bar{X} = 4.08$		-	-0.32*	-0.02
41-50 ปี	$\bar{X} = 4.40$			-	0.30*
51-60 ปี	$\bar{X} = 4.10$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

- ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 31-40 ปี
- ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี
- ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี
- ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี
- ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพ

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.31	.511	3.88	.505	3.50	.598	15.915*	.000
2 ด้านการบริการที่ดี	4.09	.870	3.75	.742	3.78	.636	2.552	.082
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.94	.695	3.93	.612	3.62	.840	1.018	.365
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	3.88	.669	3.93	.723	3.94	.854	.087	.916
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.93	.662	4.18	.675	4.28	.767	2.275	.107
รวม	4.03	.421	3.94	.403	3.82	.360	1.492	.229

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.21 พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์				
I \ J	J	โสด $\bar{X} = 4.31$	สมรส $\bar{X} = 3.88$	หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ $\bar{X} = 3.5$
โสด	$\bar{X} = 4.31$	-	0.43*	0.81*
สมรส	$\bar{X} = 3.88$		-	0.38*
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	$\bar{X} = 3.5$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ โสด กับ สมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ โสด กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ สมรส กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกตามตัวแปร  
ระดับการศึกษา

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ระดับ ปริญญาตรี		ระดับ ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.11	.526	4.18	.531	3.55	.606	9.345*	.000
2 ด้านการบริการที่ดี	4.12	.785	3.92	.815	3.56	.791	2.747	.068
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	3.86	.635	4.01	.665	3.64	.746	2.239	.111
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	3.86	.610	3.97	.690	3.75	.907	.749	.475
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.86	.610	3.97	.690	3.75	.907	.749	.475
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.437</b>	<b>4.01</b>	<b>.411</b>	<b>3.65</b>	<b>.478</b>	<b>4.802*</b>	<b>.010</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตาม  
ตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านภาพรวม				
	J	ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี
I		$\bar{X} = 3.96$	$\bar{X} = 4.01$	$\bar{X} = 3.65$
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.96$	-	-0.05	-0.31*
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	$\bar{X} = 4.01$		-	0.36*
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.65$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตาม  
ตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	J	ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี
I		$\bar{X} = 4.11$	$\bar{X} = 4.18$	$\bar{X} = 3.55$
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	$\bar{X} = 4.11$	-	-0.07	-0.56*
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	$\bar{X} = 4.18$		-	-0.63*
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.55$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า  
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตาม  
ตัวแปรสถานภาพตำแหน่งงาน

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	สถานภาพตำแหน่งงาน				t	Sig.
	ข้าราชการ		ลูกจ้าง			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.24	.496	3.93	.608	3.018*	.003
2 ด้านการบริการที่ดี	4.12	.828	3.77	.773	2.396	.180
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.89	.712	3.93	.650	-.254	.800
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	3.89	.695	3.92	.712	-.278	.782
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.93	.675	4.17	.677	-1.925	.057
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>.429</b>	<b>3.94</b>	<b>.395</b>	<b>.926</b>	<b>.356</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.26 พบว่า สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตาม  
ตัวแปรอัตราเงินเดือน

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	อัตราเงินเดือน						F	Sig.
	10,001 - 20,000 บาท		20,001 - 30,000 บาท		30,001 บาท ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.29	.469	3.59	.520	3.75	.574	25.111*	.000
2 ด้านการบริการที่ดี	4.09	.810	3.54	.711	4.05	.823	5.845*	.004
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.91	.664	3.94	.687	3.60	.952	.454	.636
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	3.87	.668	4.01	.781	3.85	.772	.472	.625
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	3.98	.655	4.24	.711	4.25	.870	2.008	.139
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.396</b>	<b>3.86</b>	<b>.446</b>	<b>3.90</b>	<b>.270</b>	<b>1.948</b>	<b>.147</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.27 พบว่า อัตราเงินเดือนที่แยกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	J	10,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 บาทขึ้นไป
I		$\bar{X} = 4.29$	$\bar{X} = 3.59$	$\bar{X} = 3.75$
10,001 - 20,000 บาท	$\bar{X} = 4.29$	-	-0.07	-0.56*
20,001 - 30,000 บาท	$\bar{X} = 3.59$		-	-0.63*
30,001 บาทขึ้นไป	$\bar{X} = 3.75$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่างกลุ่มเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาทกับ กลุ่มเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ระหว่างกลุ่มเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทกับ กลุ่มเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป



ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการบริการที่ดี

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านการบริการที่ดี				
		ด้านบริการที่ดี		
		10,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 บาทขึ้นไป
I	J	$\bar{X} = 4.09$	$\bar{X} = 3.54$	$\bar{X} = 4.05$
10,001 - 20,000 บาท	$\bar{X} = 4.09$	-	0.55*	0.04
20,001 - 30,000 บาท	$\bar{X} = 3.54$		-	0.51*
30,001 บาทขึ้นไป	$\bar{X} = 4.05$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดีจำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่างเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาทกับเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่างเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทกับเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปร  
อายุงาน

n = 120

สมรรถนะหลักของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	อายุงาน								t	Sig.
	10 ปี หรือ ต่ำกว่า		11-20 ปี		21-30 ปี		30 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.20	.511	3.52	.537	-	-	-	-	31.002*	.000
2 ด้านการบริการที่ดี	4.03	.799	3.50	.758	-	-	-	-	7.939*	.006
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.98	.658	3.60	.682	-	-	-	-	5.965*	.015
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	3.94	.671	3.75	.822	-	-	-	-	1.428	.234
5 ด้านการทำงานเป็นทีม	4.04	.654	4.14	.813	-	-	-	-	.335	.564
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>.383</b>	<b>3.70</b>	<b>.427</b>	-	-	-	-	<b>13.409*</b>	<b>.000</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.30 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีมที่ไม่แตกต่างกัน

2. สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาแตกต่างกันตามตัวแปรเพศ

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	3.93	.726	4.34	.702	-3.053*	.003
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.75	.862	3.73	.671	.118	.906
3 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	3.91	.608	4.09	.758	-1.424	.157
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.04	.792	4.24	.906	-1.278	.204
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.70	.676	4.22	.695	-3.979*	.000
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.520</b>	<b>4.12</b>	<b>.497</b>	<b>-2.701*</b>	<b>.008</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.31 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรอายุ

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา	อายุ								F	Sig.
	30 ปี หรือ น้อยกว่า		31-40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	3.99	.735	4.2	.668	4.55	.463	4.11	.938	2.545	.059
2 ด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ	3.65	.845	3.69	.645	4.1	.634	3.66	.826	1.932	.128
3 ด้านการตรวจสอบ ความถูกต้องตามกระบวนการ	3.88	.590	3.93	.658	4.34	.778	4.11	.812	2.201	.092
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อ ส่วนราชการ	3.97	.843	4.03	.960	4.49	.834	4.38	.641	2.413	.005
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.76	.699	3.92	.759	4.43	.532	4.2	.702	4.499*	.005
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>.558</b>	<b>3.81</b>	<b>.393</b>	<b>4.21</b>	<b>.377</b>	<b>3.92</b>	<b>.523</b>	<b>5.263*</b>	<b>.002</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.32 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J) ด้านภาพรวม					
	J	30 ปี หรือน้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
I		$\bar{X} = 3.70$	$\bar{X} = 3.81$	$\bar{X} = 4.21$	$\bar{X} = 3.92$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{X} = 3.70$	-	-0.11	-0.51*	-0.22*
31-40 ปี	$\bar{X} = 3.81$		-	-0.40*	-0.11
41-50 ปี	$\bar{X} = 4.21$			-	-0.29*
51-60 ปี	$\bar{X} = 3.92$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า  
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา					
ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)					
ด้านการสร้างสัมพันธภาพ					
	J	30 ปี หรือ น้อยกว่า	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
I		$\bar{X} = 3.76$	$\bar{X} = 3.92$	$\bar{X} = 4.43$	$\bar{X} = 4.2$
30 ปี หรือน้อยกว่า	$\bar{x} = 3.76$	-	-0.16	-0.67*	-0.44*
31-40 ปี	$\bar{x} = 3.92$		-	-0.51*	-0.28*
41-50 ปี	$\bar{x} = 4.43$			-	0.23*
51-60 ปี	$\bar{x} = 4.20$				-

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี



ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่าง  
กันตามตัวแปรสถานภาพ

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.03	.688	4.41	.704	4.06	.962	3.865*	.024
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ	3.68	.775	3.79	.606	3.84	1.146	.377	.687
3 ด้านการตรวจสอบความ ถูกต้องตามกระบวนการ	3.92	.619	4.15	.762	4.10	.920	1.497	.228
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วน ส่วนราชการ	4.05	.812	4.21	.979	4.60	.422	1.840	.163
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.78	.711	4.27	.680	4.34	.611	7.846*	.001
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>.482</b>	<b>4.17</b>	<b>.509</b>	<b>4.19</b>	<b>.622</b>	<b>4.440*</b>	<b>.014</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.35 พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J) ด้านภาพรวม				
	J	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่
I		$\bar{X} = 3.89$	$\bar{X} = 4.17$	$\bar{X} = 4.19$
โสด	$\bar{X} = 3.89$	-	-0.28*	-0.30*
สมรส	$\bar{X} = 4.17$		-	-0.02
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	$\bar{X} = 4.19$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD  
พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพสมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านความเข้าใจผู้อื่น

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J) ด้านความเข้าใจผู้อื่น				
	J	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่
I		$\bar{X} = 4.03$	$\bar{X} = 4.41$	$\bar{X} = 4.06$
โสด	$\bar{X} = 4.03$	-	-0.38*	-0.03
สมรส	$\bar{X} = 4.41$		-	0.35*
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	$\bar{X} = 4.06$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่นจำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี  
LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่  
ระหว่างกลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพ สมรส  
ระหว่างกลุ่มสถานภาพสมรส กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ				
	J	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่
I		$\bar{X} = 3.78$	$\bar{X} = 4.27$	$\bar{X} = 4.34$
โสด	$\bar{X} = 3.78$	-	-0.49*	-0.56*
สมรส	$\bar{X} = 4.27$		-	-0.07
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	$\bar{X} = 4.34$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงาน  
เทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD  
พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพ สมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แยกต่างกันตามตัวแปรระดับการศึกษา

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.00	.691	4.32	.635	3.99	1.064	3.021	.053
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.74	.836	3.74	.643	3.75	.966	.003	.997
3 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	3.81	.587	4.12	.739	4.07	.755	2.184	.117
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.01	.836	4.19	.922	4.34	.677	.959	.386
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.69	.688	4.17	.719	4.13	.671	5.444*	.005
รวม	3.85	.550	4.11	.461	4.06	.622	2.928	.057

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.39 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

n = 120

		ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)		
		ด้านการสร้างสัมพันธภาพ		
J		ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี
I		$\bar{X} = 3.69$	$\bar{X} = 4.17$	$\bar{X} = 4.13$
ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.69$	-	-0.48*	-0.44*
ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	$\bar{X} = 4.17$		-	0.04
สูงกว่า ปริญญาตรี	$\bar{X} = 4.13$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่  
ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้  
ระหว่าง กลุ่มต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับ กลุ่มระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
ระหว่าง กลุ่มต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับ กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรสถานภาพตำแหน่งงาน

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงาน เทศบาลตำบลทับมา	สถานภาพตำแหน่งงาน				t	Sig.
	ข้าราชการ		ลูกจ้าง			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	3.95	.681	4.39	.724	-3.423*	.001
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.67	.810	3.80	.687	-.896	.372
3 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการงาน	3.91	.633	4.12	.757	-1.689	.094
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.07	.794	4.24	.925	-1.076	.284
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.75	.684	4.26	.691	-3.987*	.000
รวม	3.87	.483	4.16	.516	-3.177*	.002

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.41 พบว่า สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพ

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามตัวแปรอัตราเงินเดือน

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา	อัตราเงินเดือน						F	Sig.
	10,001 - 20,000 บาท		20,001 - 30,000 บาท		30,001 บาทขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.14	.700	4.34	.759	3.75	1.170	1.624	.202
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบ ราชการ	3.71	.730	3.85	.696	3.35	1.399	.945	.392
3 ด้านการตรวจสอบความถูกต้อง ตามกระบวนการงาน	3.92	.652	4.24	.817	4.25	.500	2.592	.079
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วน ราชการ	4.00	.912	4.54	.664	4.35	.473	4.487*	.013
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	3.89	.732	4.31	.623	4.30	.945	4.506*	.013
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.504</b>	<b>4.25</b>	<b>.465</b>	<b>4.00</b>	<b>.812</b>	<b>4.858*</b>	<b>.009</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.42 พบว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านภาพรวม

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านภาพรวม				
	J	10,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 บาท ขึ้นไป
I		$\bar{X} = 3.93$	$\bar{X} = 4.25$	$\bar{X} = 4.00$
10,001 - 20,000 บาท	$\bar{X} = 3.93$	-	-0.32*	-0.07
20,001 - 30,000 บาท	$\bar{X} = 4.25$		-	0.25*
30,001 บาทขึ้นไป	$\bar{X} = 4.00$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD  
พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่าง เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท กับ เงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วน  
ราชการ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J) ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ				
	J	10,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 บาท ขึ้นไป
I		$\bar{X} = 4.00$	$\bar{X} = 4.54$	$\bar{X} = 4.35$
10,001 - 20,000 บาท	$\bar{X} = 4.00$	-	-0.54*	-0.35*
20,001 - 30,000 บาท	$\bar{X} = 4.54$		-	0.19
30,001 บาทขึ้นไป	$\bar{X} = 4.35$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงาน  
เทศบาลตำบลทับมา ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่  
ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้  
ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท  
ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ 30,001 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (I-J)				
ด้านการสร้างสัมพันธภาพ				
	J	10,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 บาท ขึ้นไป
I		$\bar{X} = 3.89$	$\bar{X} = 4.31$	$\bar{X} = 4.30$
10,001 - 20,000 บาท	$\bar{X} = 3.89$	-	-0.42*	-0.41*
20,001 - 30,000 บาท	$\bar{X} = 4.31$		-	0.01
30,001 บาทขึ้นไป	$\bar{X} = 4.30$			-

\*  $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของ  
พนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพจำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่  
ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ 30,001 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาแตกต่างกันตามตัวแปรอายุงาน

n = 120

สมรรถนะตามหน้าที่งานของ พนักงานเทศบาล ตำบลทับมา	อายุงาน								F	Sig.
	10 ปี หรือ ต่ำกว่า		11-20 ปี		21-30 ปี		30 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.20	.675	4.14	.981	-	-	-	-	.117	.733
2 ด้านความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ	3.75	.720	3.70	.868	-	-	-	-	.077	.782
3 ด้านการตรวจสอบความ ถูกต้องตามกระบวนการ	4.01	.694	4.08	.787	-	-	-	-	.182	.670
4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วน ส่วนราชการ	4.12	.908	4.35	.645	-	-	-	-	1.210	.274
5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ	4.88	.851	4.98	.743	-	-	-	-	.271	.604
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.537</b>	<b>4.25</b>	<b>.570</b>	-	-	-	-	<b>.205</b>	<b>.651</b>

\*  $\alpha \leq 0.05$ 

ตารางที่ 4.46 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

## ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับ

### 4.1 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

#### 4.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) องค์กรยังมีกิจกรรมฝึกการทำงานเป็นทีม ไม่มากพอ เพื่อนำทางไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

2) ควรมีการฝึกอบรมเสริมทักษะให้บุคลากรเพิ่มความรู้ในงานมากขึ้น การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.2 ด้านการบริการที่ดี

1) ปลุกฝังให้บุคลากรมีใจรักการบริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน

2) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ดังนี้ควรจะให้มีการฝึกอบรมเน้นงานบริการบ้าง

#### 4.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1) องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาบุคลากรมากกว่านี้

2) บางครั้ง บุคลากรไม่มีโอกาสได้ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ทำให้เกิดการผิดพลาดของงานได้ง่าย

3) ควรวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ

1) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณบางครั้งก็ปฏิบัติไม่ได้ทุกคนควรอบรมปลุกฝังอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใต้สำนึกถึงการทำงานร่วมกัน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

### 4.2 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

#### 4.2.1 ด้านความเข้าใจผู้อื่น

1) ไม่มี

#### 4.2.2 ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

1) ไม่มี

#### 4.2.3 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

1) เมื่อปริมาณงานมีมากกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ทำให้การตรวจสอบความถูกต้องของงานลดน้อยลง จนมีผลทำให้งานผิดพลาดได้ง่ายควรเพิ่มบุคลากร

2) การที่ได้บุคลากร ที่ไม่มีความสามารถมาปฏิบัติก็ทำให้งานไม่สามารถดำเนินการได้สะดวกควรมีการคัดสรรคุณสมบัติบุคลากร

#### **4.2.4 ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ**

1) บริหารงานของผู้บริหารที่ไม่เป็นธรรม มีส่วนให้บุคลากรบางคนไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

#### **4.2.5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพ**

1) มีบุคลากรบางประเภท ไม่ให้ความสนใจและใส่ใจผู้อื่น เอาแต่ความคิดเห็นของตัวเอง ทำให้งานไม่สามารถแก้ปัญหาให้ตรงจุดได้ควรมีกิจกรรมทะเลาะพุดติกรรม



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

1.1.4 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 143 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 65 คน ลูกจ้างตามภารกิจ 78 คน คำนวณเป็นกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 120 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 55 คน ลูกจ้าง 65 คน

##### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน อายุงาน

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา คุณลักษณะ 5 ด้าน ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การสร้างสัมพันธภาพ โดยมีเกณฑ์การให้ คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง น้อย

1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับ

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสำรวจและการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงนายกเทศมนตรีตำบลทับมา ผู้อำนวยการกองต่างๆ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ตลอดจนความสำคัญของข้อมูลและผลที่คาดว่าจะได้รับเพื่อให้ผู้ตอบตระหนักถึงความสำคัญและระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม โดยการเริ่มแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและรอจัดเก็บเลย ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน เมื่อรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จำนวน 120 ชุด จากนั้นนำมาลงรหัสและบันทึกการข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับ ลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่าของลิเคิร์ต สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's)



### 1.3 ผลการวิจัย

#### ผลการวิจัยสรุปได้

1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 120 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีสถานภาพโสด มากที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 51.67 มีระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 ประชากรส่วนใหญ่มีสถานภาพตำแหน่งงานมากที่สุด เป็นลูกจ้าง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 54.17 และเป็นข้าราชการ 55 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83 มีอัตราเงินเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 68.33 มีอายุในการทำงานมากที่สุด ระหว่าง 10 ปี หรือต่ำกว่า จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 81.67

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับสมรรถนะมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.07$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.91$ ) แยกเป็นรายด้านดังนี้

1) สมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับสมรรถนะมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) คือผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) คือการปฏิบัติงานของท่านได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

2) สมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับสมรรถนะมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) คือเพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ ) คือท่านหมั่นศึกษาหาความรู้ ทางวิชาการ และสนใจนำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานของท่านมาใช้

3) สมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.19$ ) คือท่านเชื่อว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) คือท่านมีความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเต็มใจเสมอ

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับสมรรถนะมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความเข้าใจผู้อื่น ( $\bar{X}=4.19$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ( $\bar{X}=3.74$ ) แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

1) สมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่น ระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.33$ ) คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่พอใจ ท่านจะสามารถเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกตสีหน้าท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้ และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.03$ ) คือเพื่อนร่วมงานของท่านมองว่าท่าน เป็นผู้ที่สามารถมีความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2) สมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.99$ ) คือ เพื่อนร่วมงานของท่าน สามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างเป็นระบบ และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.43$ ) คือท่านเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่สามารถจะอาจกระทำให้บรรลุผลได้

### 1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

(1) เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีมที่มีความแตกต่างกัน

(2) อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน ดังนี้

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวม จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่ากับกลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41- 50 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับกลุ่มอายุ 31-40 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 41- 50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41- 50 ปี กับกลุ่มอายุ 51-60 ปี

ค. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ง. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50ปี กับ กลุ่มอายุ 51-60ปี

จ. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 31-40 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ กลุ่มอายุ 51-60 ปี

(3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ โสด กับ สมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ โสด กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ สมรส กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

(4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี

ระหว่าง กลุ่มระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี

(5) สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน

(6) อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่างเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาทกับกลุ่มเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ระหว่างเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทกับ กลุ่มเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ตำบลทับมา ด้านการบริการที่ดีจำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือนแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่างเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาทกับเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่างเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทกับเงินเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป

(7) อายุงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านกรยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการงานเป็นทีมที่ไม่แตกต่างกัน

**2) สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล**

(1) เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

(2) อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 41-50 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 31-40 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

ระหว่าง กลุ่มอายุ 41-50 ปี หรือน้อยกว่า กับ 51-60 ปี

(3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีคู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพ โสด กับ กลุ่มสถานภาพสมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความเข้าใจผู้อื่นจำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

ระหว่างกลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพ สมรส

ระหว่างกลุ่มสถานภาพสมรส กับ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

ค. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรสถานภาพ แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มสถานภาพ สมรส

ระหว่าง กลุ่มสถานภาพโสด กับ กลุ่มหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

(4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพ จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง กลุ่มต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับ กลุ่มระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ระหว่าง กลุ่มต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับ กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี

(5) สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพ

(6) อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนส่วนราชการ และด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน

ก. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านภาพรวม จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่าง เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท กับ เงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป

ข. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนส่วนราชการ จำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ เงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่าง เงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ 30,001 บาทขึ้นไป

ค. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ด้านการสร้างสัมพันธภาพจำแนกตามตัวแปรอัตราเงินเดือน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่างเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ระหว่างเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท กับ 30,001 บาทขึ้นไป

(7) आयงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

### 1.3.4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

#### 1) สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

##### (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

- องค์กรยังมีกิจกรรมฝึกการทำงานเป็นทีมไม่มากพอ เพื่อนำทางไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

- ควรมีการฝึกอบรมเสริมทักษะให้บุคลากรเพิ่มความรู้ในงานมากขึ้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

##### (2) ด้านการบริการที่ดี

- ปลุกฝังให้บุคลากรมีใจรักการบริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน

- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ดังนั้นควรจะมีมีการฝึกอบรมเน้นงานบริการบ้าง

##### (3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาบุคลากรมากกว่านี้

- บางครั้ง บุคลากรไม่มีโอกาสได้ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ทำให้เกิดการผิดพลาดของงานได้ง่าย

- ควรการวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

##### (4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมบางครั้งก็ปฏิบัติไม่ได้ทุกคนควรอบรมปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง

##### (5) ด้านการทำงานเป็นทีม

- ควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีจิตใจสำนึกถึงการทำงานร่วมกันยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น



## 2) สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

## (1) ด้านความเข้าใจผู้อื่น

- ไม่มี

## (2) ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

- ไม่มี

## (3) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

- เมื่อปริมาณงานมีมากกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ทำให้การตรวจสอบความถูกต้องของงานลดน้อยลงจนมีผลทำให้งานผิดพลาดได้ง่าย ควรเพิ่มบุคลากร

- การที่ได้บุคลากร ที่ไม่มีความสามารถมาปฏิบัติก็ทำให้งานไม่สามารถดำเนินการได้สะดวกควรมีการคัดสรรคุณสมบัติบุคลากร

## (4) ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

- บริหารงานของผู้บริหารที่ไม่เป็นธรรม มีส่วนให้บุคลากรบางคนไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

## (5) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

- มีบุคลากรบางประเภท ไม่ทำความเข้าใจและไว้วางใจผู้อื่นเอาแต่ความคิดเห็นของตัวเองทำให้งานไม่สามารถแก้ปัญหา ให้ตรงจุดได้ควรมีกิจกรรมละลายพฤติกรรม

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะบุคลากร กรณีศึกษาเทศบาลตำบลทับมา จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ประกอบด้วย (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริการที่ดี (3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (5) ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ประกอบด้วย (1) ด้านความเข้าใจผู้อื่น (2) ด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (3) ด้านการตรวจสอบ ความถูกต้องตามกระบวนการงาน (4) ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (5) ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมา อภิปราย ดังนี้

สรุปได้ว่าระดับสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31- 40 ปี มีสถานภาพโสดมีมากที่สุด ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ที่ระดับปริญญาตรี และจะมีสถานภาพตำแหน่งเป็นลูกจ้าง มากกว่าข้าราชการ อัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 -20,000 บาท อายุการทำงานอยู่ที่ 10 ปีหรือต่ำกว่า ดังนี้

**1. สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา** พนักงานเทศบาลตำบลทับมา มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.98$ ) แยกเป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{x}=4.07$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{x}=3.91$ ) และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{x}=3.91$ ) อาจอภิปรายได้คือ เทศบาลตำบลทับมา มีงานที่มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเห็นได้ว่าพนักงานได้วัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของบุคลากรเพื่อให้อยู่ตามเกณฑ์มาตรฐานและมาตรฐานผลงานก็จะสูงกว่าปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรมากขึ้น เพื่อเป็นไปตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละคนตามมาตรฐานของ ก.พ. กำหนด พร้อมทั้งบุคลากรได้มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากพอที่จะสร้างสรรค์กระบวนการ หรือวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x}=3.91$ ) คือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่บุคลากรยังมีสมรรถนะ ระดับมากด้วยเหตุที่ว่า พนักงานมีการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน ในสายงานของตนเองให้กับคนอื่น ๆ ได้ เพื่อให้กับคนที่มีความสมบัติพร้อมหรือตรงตามความต้องการของหน่วยงานเหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่มีผลอยู่ในระดับมากเช่นกันอาจเป็นด้วยเหตุผลว่า ทุกคนในองค์กรส่วนใหญ่ จะมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ผู้รักษาผลประโยชน์ และรักษาชื่อเสียงของหน่วยราชการเป็นอย่างดี เพราะเป็นหน่วยงานของรัฐมีการบริหารจัดการงบประมาณเอง จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในการรักษาความซื่อสัตย์ สุจริต น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ และยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างมาก เน้นงานบริการเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการ ได้รับพึงพอใจสูงสุด

**2. สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา** พนักงานเทศบาลตำบลทับมาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับสมรรถนะมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.03$ ) อาจเป็นด้วยเหตุผลว่า งานหลักของเทศบาลตำบลทับมา เป็นงานที่ให้บริการประชาชนผู้มาใช้บริการอยู่เป็นประจำเป็นผลทำให้เกิดความเข้าใจผู้อื่น ในการปฏิบัติงาน แม้บางครั้งอาจเกิดเหตุการณ์ที่ว่า ผู้มาใช้บริการไม่พอใจในการให้บริการ พนักงานก็ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้ เพื่อหลบหลีกปัญหาและความไม่พอใจที่อาจเกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งพยายามรับฟังและเข้าใจความหมายได้ตรงกับความต้องการสื่อสาร ของผู้มารับบริการเป็นอย่างดี และที่สำคัญพนักงานก็ต้องสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้มาใช้บริการและปรับพฤติกรรมตนเองกับการบริการให้เหมาะสมตามได้จึงเป็นผลทำให้สมรรถนะตามหน้าที่งานอยู่ในระดับมาก รวมทั้งด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

พนักงานก็ยังสามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ พนักงานส่วนใหญ่พอที่จะทำความเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่สามารถกระทำให้บรรลุผลได้ แต่ในส่วนนี้ ควรจะมีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ทำให้พนักงานไม่ว่าจะใหม่หรือเก่าไม่เข้าใจและปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวิสัยทัศน์องค์กร **“ยิ้มแย้ม แจ่มใส ใส่ใจประชาชน”**

จากแนวทางการอภิปรายข้างต้น พบว่ามีส่วนที่สอดคล้องบางส่วนกับงานวิจัยของชยุตยจจอหอ (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี” ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน เหมือนกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ หลัก 5 ด้าน คือ (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริการที่ดี (3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (5) ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่า ข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีมีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งพนักงานเทศบาลตำบลทับมาถือว่ายังมีสมรรถนะระดับเดียวกับที่อ้างอิง และรายด้านในภาพรวมก็มีสมรรถนะระดับมากเช่นกัน **ข้อเสนอแนะ**ของการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี พบว่า ควรมีการพัฒนา 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการพัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างจากผู้อื่น ควรเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ แสดงระดับในเชิงปรับปรุงพัฒนา ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวดเร็วขึ้น สำหรับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน รวมถึงการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง หากสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้งสองด้านนี้ให้มีระดับเพิ่มสูงได้จะส่งผลให้สมรรถนะโดยรวมมีระดับที่เพิ่มสูงขึ้นจากระดับที่สูงเป็นระดับสูงมากส่วนข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมให้อย่าง เน้นพัฒนาความรู้ความเข้าใจในงานและผลของงานเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลทับมา เพื่อให้ประชาชนผู้มาใช้บริการได้รับผลประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

#### **การทดสอบสมมติฐาน**

##### **1. สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล**

1) เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีมที่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านการบริการที่ดี โดยเพศชายสามารถให้คำแนะนำที่ดี และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ให้กับผู้มารับใช้

บริการพึงพอใจและสามารถดำเนินการต่อได้เองอย่างถูกต้อง อาจเป็นเหตุมาจากผู้หญิงมีความตื่นตัวในการตอบสนองเชิงบริการที่น้อยกว่าฝ่ายชายด้วยภาระงานบริการที่ทำอยู่เป็นประจำ จึงทำให้ผู้หญิงตอบคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าแต่ภาพรวมก็ยังไม่มีความแตกต่าง ซึ่งยังอยู่ในระดับสมรรถภาพมาก ส่วนด้านการทำงานเป็นทีมด้วยเพศหญิงมีความรับผิดชอบงานในตัวสูงกว่าเพศชาย ในเวลาที่มีการทำงานร่วมกันจึงพยายามทำให้ประสบความสำเร็จรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนั้นเทศบาลจึงต้องเน้นการกิจกรรมร่วมกันเชิงสังคม ให้เพศชายมีส่วนร่วมให้มาก เพื่องานที่จะออกมาสมบูรณ์เพิ่มขึ้น

2) อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกันอาจอภิปรายได้ว่า ส่วนใหญ่กลุ่มอายุ 51-60 ปี จะมีระดับสมรรถนะต่ำกว่ากลุ่มอายุอื่น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดีด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เนื่องจากด้วยอายุที่มากขึ้นใกล้เกษียณ ทำให้มองว่าทำงานไปเรื่อยๆ ไม่ต้องแข่งขันผลงานกับใครรอวันปลดเกษียณเท่านั้นก็พอ แต่เรื่องการทำงานเป็นทีมยังมีสมรรถนะสูงอยู่ด้วยความที่มีประสบการณ์สูงจึงสามารถแนะนำให้คนอื่นดำเนินงานต่อไปได้ สิ่งเหล่านี้จึงควรเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีความตื่นตัวและสนุกกับงานไม่ว่าอายุระดับใด จะได้มีความสมดุลกัน

3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่แตกต่างกัน อาจอภิปรายได้ว่า กลุ่มสถานภาพโสด มีสมรรถนะสูงกว่า สถานภาพสมรส หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ ด้วยภาระหน้าที่ของครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบกับความพร้อมทุกอย่าง จึงมองว่าทำงานเท่าที่ทำได้

4) กลุ่มระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน อาจอภิปรายได้ว่า มีกลุ่มระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่นๆ ด้วยเหตุที่ว่าผู้มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี เป็นระดับผู้บริหาร ต้องรอรับงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ จึงไม่กระตือรือร้นในการทำงานเท่าผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่า เห็นว่าเทศบาลควรมีการปรับงานให้ผู้บริหารรับผิดชอบอย่างชัดเจน

5) สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน อาจอภิปรายได้ว่า ข้าราชการมีสมรรถนะสูงกว่า

ลูกจ้างเพราะด้วยตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบในตัวอยู่แล้ว ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกฝนลูกจ้างให้พัฒนางานให้มากขึ้น

6) อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีที่แตกต่างกัน อาจอธิบายได้ว่า ผู้ที่มีเงินเดือนสูงส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานมานาน เป็นถึงระดับผู้บริหารจึงมีความชะลอตัวในการทำงานไม่เหมือนผู้มีเงินเดือนน้อยอยากที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้ได้เงินเดือนสูงขึ้น

7) อายุงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการศึกษาและความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีมที่ไม่แตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุงาน 10 ปี หรือต่ำกว่า จะมีสมรรถนะสูงกว่า กลุ่มอายุ 11-20 ปี ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อาจอธิบายได้ว่าน่าจะจะเป็นผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ ต้องการแข่งขันเอาผลงานเพื่อให้ตนเองก้าวหน้าจึงมีความพยายามในการพัฒนาตนเองให้สูงกว่าคนอื่น ประกอบกับเทศบาลมีการพัฒนาและกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานมานานตื่นตัวในการทำงานให้มากขึ้น

## 2. สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

1) เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพอาจอธิบายได้ว่า เพศหญิงมีตื่นตัวในตอบสนองเชิงบริการที่น้อยกว่าฝ่ายชาย ความเข้าใจความคิดว่าผู้มาใช้บริการว่าต้องการอะไรและหาทางแก้ปัญหาได้ดีกว่า อีกทั้งสามารถสร้างความเป็นกันเองกับผู้มาใช้บริการหรือเพื่อนร่วมงานได้ดี

2) อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกันในกลุ่มอายุ 30 ปี หรือน้อยกว่า กลุ่มอายุอื่นๆ อาจอธิบายได้ว่า เทศบาลสามารถทำกิจกรรมด้านสังคมต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม อาจอธิบายได้ว่า สถานภาพคนโสดจะมีสมรรถนะน้อยกว่าเพราะการมีสังคมยังมีประสบการณ์ที่ไม่เพียงพอเท่ากับสถานภาพอย่างอื่น ในด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกันคือคนที่

4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม อาจอธิบายได้ว่า เป็นเหตุมาจากงานบริการมากกว่า

5) สถานภาพตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม อาจอธิบายได้ว่า ข้าราชการที่สมรรถนะน้อยกว่าลูกจ้างด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการสร้างสัมพันธภาพ ควรเพิ่มกิจกรรมพัฒนาข้าราชการให้มีความกระตือรือร้นเพิ่มทักษะ ความเห็นใจผู้อื่นและการอยู่ร่วมกับผู้ให้มากขึ้น เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

6) อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม อาจอธิบายได้ว่า เงินเดือนมีผลกับการทำงานในกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทมีสมรรถนะสูงกว่ากลุ่มอื่น เป็นช่วงที่กำลังมีการแข่งขันการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และด้านการสร้างสัมพันธภาพที่แตกต่างกัน ควรมีการส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันให้เกิดความผูกพันรักองค์กร และมีการสร้างสังคมการทำงานร่วมกันให้บ่อยครั้ง ป้องกันความต่างของเงินเดือนที่ทำให้เกิดผลต่อการทำงาน

7) อายุงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะตามหน้าที่งานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะอายุงานมากน้อยแค่ไหน ทุกต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ ยิ้มแย้ม แจ่มใส ใส่ใจประชาชน เน้นให้ทุกคนปฏิบัติเหมือนกันทั้งคนใหม่และคนเก่า

### 3. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ลักษณะ คือข้อเสนอแนะ ในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะของ ก.พ.กำหนด เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.1.2 ควรจัดให้มีการพัฒนาความสามารถในการทำงานตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่พนักงานแต่ละคนที่ประสบมา เพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ไขและหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

3.1.3 จัดให้มีการประเมินงานอย่างสม่ำเสมอ แบบ 360 องศา เพื่อความยุติธรรม

3.1.4 ควรมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อส่งเสริมคุณธรรมให้แก่พนักงาน และจัดให้มีการอบรมพนักงานในเรื่องของการพัฒนาบุคลิกภาพให้ดียิ่งขึ้น

3.1.5 ควรมีการพัฒนาทักษะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวพนักงานให้มีความรู้ ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับสูง เพื่อให้พนักงานมีการปรับตัวให้เข้ากับระบบการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ ๆ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการสำรวจระดับของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

3.2.2 ควรมีการนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลทับมาในแต่ละปี เพื่อให้ได้ข้อมูลความถูกต้องอย่างแท้จริง

3.2.3 ในการสำรวจแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม บางคนไม่ตอบตามความเป็นจริง เป็นเพราะกลัวการประเมินที่อาจเป็นต่อการปฏิบัติในอนาคต จึงได้คำตอบแทนที่ไม่อาจเป็นจริงก็เป็นได้ ดังนั้น ควรจัดทำแนวทางการทำแบบสอบถามไม่ลำเอียงข้างใดข้างหนึ่ง



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข. (2547). การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงผลสัมฤทธิ์  
ความสามารถเชิงสมรรถนะ. กระทรวงสาธารณสุข, กรุงเทพฯ:
- กชกร ก้อนสมบัติ. (2556). การพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้.  
(วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช,นนทบุรี.
- กัญญาภัค ศรีสุขโกศลสิน. (2558). การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ช่วยพยาบาล โรงเรียนผู้ช่วย  
พยาบาล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. ( การจัดประชุมเสนอ  
ผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5). นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กมลพัชร หินแก้ว. (2555). สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ  
ของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กฤติยา จินตเสรณี. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อ  
รองรับการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา. (งานนิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์พิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิราภักดิ์ วิทยาภรณ์, (2557). ความสัมพันธ์ของปัจจัยทุนมนุษย์กับสมรรถนะของบุคคลกร:  
กรณีศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 2557 . มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
กรุงเทพฯ.
- ชยุต ขนจอหอ. (2554). สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี. (ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทวีศักดิ์ จันทวัตติ. (2551). สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุคศิมา อำเภอเขาวงจังหวัด  
กาฬสินธุ์. (การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น,ขอนแก่น.
- ชนชัย ยมจินดา. (2553). “ผลการสำรวจและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ  
บริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดประจำปี 2552”. วารสารการจัดการ  
สมัยใหม่, 8(2), 18-32.

- ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม. (2553). *การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร. ที่มีประสพการณ์การทำงานและสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2553). "การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล". *วารสารวิทยบริการ*, 22(1).
- นวนิต เนียมมาลัย. (2551). *สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร.* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- บดินทร์ อินทร์พันธ์. (2553). *สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของ พนักงานบริษัทมหาชน ได้ไทยแลนด์ จำกัด.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ประภัสสร มีน้อย. (2553). *การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ผ่องศรี พรหมสอน. (2554). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการในกรมพัฒนาที่ดิน.* (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ไพบุณย์ ไชยเสนา. (2550). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร.* (สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ไพบูรณ์ จาริต. (2553). *สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.*
- ราวดี ปฎิวัดวงศ์. (2552). *การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะของศูนย์วิทยาพัฒนา มสช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- รักเกียรติ หงส์ทอง. (2555). *การศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 15 (1), 61-75.
- เลิศชัย สกลเสาวภาคย์. (2550). *สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง.* (วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะเข้าใจ*  
ใช้เป็นเห็นผล..กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์ โชลูชั่นส์.
- สำนักงานคณะกรรมการพนักงานเทศบาลตำบลทับมา (สำนักงาน ก.พ.). (2553). *คู่มือการกำหนด*  
*สมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี:  
ประชุมช่าง.
- สถาบันพัฒนาบุคลากร (สำนักงาน ก.พ.). (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: แอร์บอร์น พรินต์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2553). การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
*วารสารการจัดการสมัยใหม่* 8(2), 1-35.
- สมบัติ กุสุมาวดี และคณะ. (2552). *รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต*  
*คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
การพลเรือน.
- สมฤทัย อยู่รอด. (2555). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย*  
(สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.  
(ภาคนิพนธ์ ปริญญาโท) ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,  
จันทบุรี.
- สมชาย สุขสิริเสรีกุลม. (2545). *การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป*.  
กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- McClelland, David C. (1973). "Testing for Competence rather than Intelligence".  
*American Psychologist*, 28,1-14
- Sherman, G. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resources for Competency*  
*Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw - Hill.



**ภาคผนวก**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
สืบราชสันตติวงศ์



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามการวิจัย

## แบบสอบถาม

### สมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา เพื่อความเป็น  
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะต่อไป องค์กรประกอบด้วย 1 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- ตอนที่ 3 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

2. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลที่ท่านตอบ  
ในแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด กรุณาตอบแบบสอบถาม  
ทุกข้อตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อผลวิจัย  
โดยภาพรวมเท่านั้น และขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ดังนี้

\*\*\*\*\*



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงหรือถูกต้องมากที่สุด

#### 1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

#### 2. อายุ

( ) 30 ปี หรือน้อยกว่า

( ) 31 - 40 ปี

( ) 41 - 50 ปี

( ) 51 - 60 ปี

#### 3. สถานภาพ

( ) โสด

( ) สมรส

( ) หม้าย/หย่า / แยกกันอยู่

#### 4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

( ) ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 5. สถานภาพตำแหน่งงาน

( ) ข้าราชการ

( ) ลูกจ้าง

#### 6. อัตราเงินเดือน

( ) 10,000 บาท หรือต่ำกว่า

( ) 10,001 - 20,000 บาท

( ) 20,001 - 30,000 บาท

( ) 30,001 บาทขึ้นไป

#### 7. อายุงาน

( ) 10 ปี หรือต่ำกว่า

( ) 11 - 20 ปี

( ) 21 - 30 ปี

( ) 30 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับสมรรถนะที่ท่านเห็นว่าตรงกับตัวของท่านมากที่สุด

สมรรถนะของบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา</b>					
<b>1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1. การปฏิบัติงานของท่านได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง					
2. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา					
3. ท่านมีการเรียนรู้และประสบการณ์มากพอที่จะสร้างสรรค์กระบวนการ หรือวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม					
4. ท่านมั่นใจว่าการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มีจะทำให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้ โดยไม่ต้องให้มีการสอนงานก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่					
5. เพื่อนร่วมงานจะให้การยอมรับในผลงานของท่านว่าอยู่ในกลุ่มผู้มีผลงานระดับสูงขององค์กร					
<b>2. ด้านการบริการที่ดี</b>					
1. ท่านให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ อ่อนโยน ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
2. ท่านจะช่วยประสานงานภายในหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
3. ท่านสามารถแนะนำ วิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ โดยสามารถทำให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส และเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการได้					
4. ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และตอบสนองกับการบริการของท่านเป็นอย่างดี					
5. ผู้รับบริการได้รับความเข้าใจในคำแนะนำ วิธีการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการต่อได้เอง อย่างถูกต้อง					



สมรรถนะของบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>					
1. ท่านมีทักษะ ความรู้ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพของตนเอง อย่างเพียงพอ					
2. ท่านหมั่นศึกษาหาความรู้ ทางวิชาการ และสนใจนำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานของท่านมาใช้					
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นอย่างดี					
4. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน ในสายงานของตนเอง ให้กับคนอื่นๆ ได้					
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น					
<b>4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</b>					
1. ท่านเชื่อว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต					
2. ท่านมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบียดเบียน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์					
3. ท่านมีความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเต็มใจเสมอ					
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ และยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างมาก					
5. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ และรักษาชื่อเสียงของหน่วยราชการเป็นอย่างดี					
<b>5. ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
1. ท่านเห็นว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถบรรลุผลฤทธิ์ได้ดีขึ้น					
2. ทุกคนในทีมงานจะมีความเอื้ออาทรและช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน					
3. ในทีมงานที่ท่านร่วมอยู่จะมีการทำในลักษณะแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน					
4. ทุกคนในทีมงานร่วมกันรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน					
5. เพื่อนของท่านในทีมงานจะปฏิบัติต่อกันเสมือนเป็นงานของตน					

ตอนที่ 3 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา					
สมรรถนะของบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา</b>					
<b>1. ด้านความเข้าใจผู้อื่น</b>					
1. ท่านสามารถรับฟังและเข้าใจความหมายได้ตรงกับความต้องการสื่อสารของผู้มารับบริการเป็นอย่างดี					
2. เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่พอใจ ท่านจะสามารถเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้					
3. ท่านสามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อได้เป็นอย่างดี					
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมองว่าท่าน เป็นผู้ที่สามารถมีความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
5. ท่านสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้มาใช้บริการ และปรับพฤติกรรมบริการให้เหมาะสมตามได้					
<b>2. ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ</b>					
1. ท่านมีความเข้าใจในสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่สังกัดรวมถึง กฎ ระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร					
2. ท่านเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่สามารถจะอาจกระทำให้บรรลุผลได้					
3. ท่านเข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรเทศบาลตำบลทับมาโดยรวม และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน					
4. เพื่อนร่วมงานมองว่าท่านสามารถ ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน สามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างเป็นระบบ					

สมรรถนะของบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>3.ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน</b>					
1. บุคลากรของหน่วยงานจะมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน					
2. ท่านมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และสามารถลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ					
3. ท่านจะตรวจทานความถูกต้องของงานที่ท่านรับผิดชอบ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
4. เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด					
5. ผู้รับบริการให้ความเชื่อถือ ในความถูกต้องของการปฏิบัติตามขั้นตอน และกระบวนการของท่านเสมอ					
<b>4. ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ</b>					
1. ท่านปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ โดยมีความเคารพและถือปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของราชการ					
2. ท่านจะมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรสม่ำเสมอ					
3. ท่านเป็นผู้ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัวเสมอ					
4. เพื่อนร่วมงานชื่นชมท่าน ในฐานะที่มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ					
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มองว่าท่านเป็นผู้เสียสละประโยชน์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนราชการโดยรวม					
<b>5. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ</b>					
1. ท่านจะช่วยสร้างและรักษามิตรภาพที่ดี เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงานและรวมถึงผู้รับบริการ					
2. มิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ เป็นไปอย่างมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน					
3. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของการทำงาน					
4. เพื่อนร่วมงาน มักจะรักษาความสัมพันธ์อันมิตรกับท่าน ไว้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม					

สมรรถนะของบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
5.หน่วยงานจะริเริ่มกิจกรรมสังคมต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลตำบลทับมา

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข  
การหาความตรงของเนื้อหา

## การหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความสอดคล้องของคำถามกับตัวแปร โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างเครื่องมือกับนิยามศัพท์เฉพาะ

R หมายถึง คะแนนระดับของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนระดับของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

### การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index objective Congruence)

ตอนที่ 1 สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา					
สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\sum R$	IOC
<b>1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1. การปฏิบัติงานของท่านได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1
2. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปีของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	3	1
3. ท่านมีการเรียนรู้และประสบการณ์มากพอ ที่จะสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม	1	1	1	3	1
4. ท่านมั่นใจว่าการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มีจะทำให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้ โดยไม่ต้องให้มีการสอนงานก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	1	1	1	3	1
5. เพื่อนร่วมงานจะให้การยอมรับในผลงานของท่านว่าอยู่ในกลุ่มผู้มีผลงานระดับสูงขององค์กร	1	1	1	3	1

สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\sum R$	IOC
<b>2. ด้านการบริการที่ดี</b>					
1. ท่านให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ อ่อน โขน ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	1	1	1	3	1
2. ท่านจะช่วยประสานงานภายในหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	1	1	1	3	1
3. ท่านสามารถแนะนำ วิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ โดย สามารถทำให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส และเพื่อเป็น ประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการได้	0	1	1	2	.67
4. ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และตอบสนองกับการบริการของท่านเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1
5. ผู้รับบริการได้รับความเข้าใจในคำแนะนำ วิธีการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการต่อได้เอง อย่างถูกต้อง	1	1	1	3	1
<b>3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>					
1. ท่านมีทักษะ ความรู้ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพของตนเอง อย่างเพียงพอ	1	1	1	3	1
2. ท่านหมั่นศึกษาหาความรู้ ทางวิชาการ และสนใจนำเทคโนโลยี และ องค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานของท่านมาใช้	1	1	1	3	1
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน ในสายงานของตนเอง ให้กับคนอื่นๆ ได้	1	0	1	2	.67
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง เพียงพอจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	0	2	.67

สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\Sigma R$	IOC
<b>4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</b>					
1. ท่านเชื่อว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	1	1	1	3	1
2. ท่านมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์	1	1	1	3	1
3. ท่านมีความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเต็มใจเสมอ	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ และยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างมาก	1	1	1	3	1
5. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ และรักษาชื่อเสียงของหน่วยราชการเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1
<b>5. ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
1. ท่านเห็นว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถบรรลุผลฤทธิ์ได้ดีขึ้น	1	1	1	3	1
2. ทุกคนในทีมงานจะมีความเอื้ออาทรและช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน	1	1	1	3	1
3. ในทีมงานที่ท่านร่วมอยู่จะมีการทำในลักษณะแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน	1	1	1	3	1
4. ทุกคนในทีมงานร่วมกันรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน	0	1	1	2	.67
5. เพื่อนของท่านในทีมงานจะปฏิบัติต่อกันเสมือนเป็นงานของตน	1	1	1	3	1
<b>รวมสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา</b>					<b>23.68</b>



ตอนที่ 2 สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา					
สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\sum R$	IOC
<b>1. ด้านความเข้าใจผู้อื่น</b>					
1. ท่านสามารถรับฟังและเข้าใจความหมายได้ตรงกับความต้องการสื่อสารของผู้มารับบริการเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1
2. เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่พอใจ ท่านจะสามารถเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้	1	1	1	3	1
3. ท่านสามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อได้เป็นอย่างดี	1	0	1	2	.67
4. เพื่อนร่วมงานของท่านมองว่าท่าน เป็นผู้ที่สามารถมีความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	0	1	1	2	.67
5. ท่านสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้มาใช้บริการและปรับพฤติกรรมบริการให้เหมาะสมตามได้	1	1	1	3	1
<b>2. ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ</b>					
1. ท่านมีความเข้าใจในสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่สังกัดรวมถึง กฎ ระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร	1	1	1	3	1
2. ท่านเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจจะทำได้หรือไม่สามารถจะอาจจะทำให้บรรลุผลได้	1	1	1	3	1
3. ท่านเข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรเทศบาลตำบลทับมาโดยรวม และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงานมองว่าท่านสามารถ ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน สามารถนำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างเป็นระบบ	1	0	1	2	.67

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\sum R$	IOC
<b>3. ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน</b>					
1. บุคลากรของหน่วยงานจะมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน	1	1	1	3	1
2. ท่านมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และสามารถลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น ได้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
3. ท่านจะตรวจทานความถูกต้องของงานที่ท่านรับผิดชอบ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด	1	0	1	2	.67
5. ผู้รับบริการให้ความเชื่อถือ ในความถูกต้องของการปฏิบัติตามขั้นตอน และกระบวนการของท่านเสมอ	1	1	1	3	1
<b>4. ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ</b>					
1. ท่านปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ โดยมีความเคารพและถือปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของราชการ	1	1	1	3	1
2. ท่านจะมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
3. ท่านเป็นผู้ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัวเสมอ	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงานชื่นชมท่าน ในฐานะที่มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	1	1	1	3	1
5. เพื่อนร่วมงานของท่าน มองว่าท่านเป็นผู้เสียสละประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนราชการโดยรวม	1	1	1	3	1

สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา	+1	0	-1	$\sum R$	IOC
<b>5. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ</b>					
1. ท่านจะช่วยสร้างและรักษามิตรภาพที่ดี เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานและรวมถึงผู้รับบริการ	1	1	1	3	1
2. มิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ เป็นไปอย่างมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน	1	1	1	3	1
3. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของการทำงาน	1	1	1	3	1
4. เพื่อนร่วมงาน มักจะรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรกับท่านไว้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม	1	0	1	2	.67
5. หน่วยงานจะริเริ่มกิจกรรมสังคมต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
สมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา					23.35
รวมทั้งสิ้น					47.03
ICO =47.03/50					0.94

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจามรี บัวท่อม
วัน เดือน ปีเกิด	3 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอแกลง จังหวัดระยอง
ประวัติการศึกษา	จบปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเทศบาลตำบลทับมา
ตำแหน่ง	นักวิชาการคลัง

