

## แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร

### A Guidline of Performance-based Human Development of Subdistrict Municipality Personnel in Dong Lunag District, Mukdahan Province.

ไพลิน วาริขันธุ์<sup>1</sup> สิริ ندا กมลเขต<sup>2</sup> และปาริชา มารี เคน<sup>3</sup>

Pailin Wareekhan<sup>1</sup>, Sirinada Kamolkhet<sup>2</sup> and Parisha Marie Cain<sup>3</sup>

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์<sup>1,2,3</sup>

Public Administration Program, Faculty of Political Science and Law, Kalasin University<sup>1,2,3</sup>

Corresponding author, E-mail : Lin954\_@hotmail.com<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในอำเภอดงหลวง จำนวน 3 แห่ง รวม 112 คน ใช้วิธีการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เก็บวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสอบถามสร้างขึ้นเองเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปหาค่าความสอดคล้อง IOC ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .89 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 4.16 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ทั้ง 6 ด้าน (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบตรวจสอบความถูกต้องของงานทุกครั้ง (2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต (3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว (4) ด้านการบริการเป็นเลิศ ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรสุภาพ (5) ด้านการทำงานเป็นทีม ประสานงานกันระหว่างองค์กรหน่วยงาน (6) ด้านการฝึกอบรม สนับสนุนงบประมาณฝึกอบรมเพียงพอกับหลักสูตรที่กำหนดไว้

**คำสำคัญ :** แนวทางการพัฒนา ; บุคลากร ; ตามสมรรถนะ ; ของพนักงาน ; เทศบาลตำบล



## ABSTRACT

The purposes of the research were; 1) To explore the condition of human development of Subdistrict Municipality personnel in Dong Luang District, Mukdahan Province and 2) to explore the guideline of performance-based human development of Subdistrict Municipality personnel in Dong Luang District, Mukdahan Province. The population in the study was 112 personnel from 3 subdistrict municipality in Dong Luang District. The study was conducted using social sciences research methodology. The study was a quantitative study and the data was gathered and analyzed using in<sup>o</sup> depth interviews. A newly designed questionnaire was used as the data gathering tool. The questionnaire,s value of the Index of Item-Objective Congruence (IOC) was 0.89

The result revealed that 1) the condition of human development of Subdistrict Municipality personnel in Dong Luang District, Mukdahan Province as categorized in 6 categories were in high level for 4.16% 2) The guideline of performance-based human development of subdistrict municipality personnel in Dong Luang District,Mukdahan Province in the 6 categories included; (1) Achievement Motivation, that one should work meticulously, carefully and pay attention in checking for the accuracy of the work every time, (2) Integrity, that one should work above<sup>o</sup> board with honesty and can be investigated, (3) Organization and Process Understand ding, that one applies the use of technology in the work for faster results, (4) Service Excellence, that one should provide services with a service mind and a polite friendly manner, (5) Teamwork, that there is cooperation between organizations and departments, and (6) T raining, that there is an adequate provision of expenditure for required trainings.

**Keywords :** Humand Developmen ; Guidline ; Performance-based ; Personnel ; Subdistrict Municipality

## บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การทุกองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับ ความเคลื่อนไหว การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการ ทำงานจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มี สมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต กรอบกับจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับ ปัจจุบัน ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) เน้นการพัฒนามนุษย์ สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนเพราะมนุษย์เป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศส่งเสริมให้ทุกคนมีการ พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา และจิตใจ

จากเหตุผลและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามสมรรถนะที่กำหนดไว้จึงมี ความสำคัญและเป็นหน้าที่ของเทศบาลตำบลที่ต้องปฏิบัติด้วย

เหตุผลที่ว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่จะร่วมขับเคลื่อนการปฏิบัติ งานของเทศบาลให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2558 -2560 (แผนอัตรากำลัง 3 ปี 2558 - 2560) แต่ยังไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนางานที่ควรและใน ปัจจุบันยังไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะว่าผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ ด้านการทำงานเป็นทีม ว่ามีปัจจัยใด บ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการ ยึดมั่นใน ความถูกต้องและจริยธรรม 3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและ ระบบงาน 4) ด้านการบริการเป็นเลิศ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการฝึกอบรม และเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของ

บุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ขึ้น เนื่องจากบุคลากรในเทศบาลบางส่วนยังขาดความรู้และความชำนาญในด้านการปฏิบัติงาน และยังคงไม่ได้รับการพัฒนาทักษะเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองขาดการวิเคราะห์งานและการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และบางส่วนได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของตนเองหรือไม่ใช้เวลาเข้ารับการพัฒนา ดังนั้นบุคลากรไม่ว่าจะเป็น พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ควรได้รับการส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นและพนักงานจ้างในระบบจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทตามลักษณะงาน (ระบบแท่ง) ซึ่งเป็นแนวทางการประเมินแบบใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่เคยได้รับการประเมิน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, หนังสือสำนักงาน ก.จ ก.ท.และ ก.อบต.ด่วนที่สุด ที่ มท 0809.3/692 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2559)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร

### ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขต ดังนี้

#### 1. ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 112 คน ประกอบด้วย เทศบาลตำบลกกตูม ข้าราชการ จำนวน 15 คน พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 20 คน รวม 35 คน เทศบาลตำบลหนองแคน ข้าราชการ จำนวน 16 คน พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 24 คน รวม 40 คน

และเทศบาลตำบลดงหลวง ข้าราชการ จำนวน 15 คน พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 22 คน รวม 37 คน รวมประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 112 คน

#### 2. ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา มี 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 2.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 2.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ
- 2.5 ด้านทำงานเป็นทีม
- 2.6 ด้านการฝึกอบรม

#### 3. ด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษา คือ เทศบาลตำบลในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร

#### 4. ด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาในช่วงระหว่างเดือน 1 สิงหาคม พ.ศ.2560 ถึง วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ.2560

### กรอบแนวคิดการวิจัย

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ สภาพภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ (1) สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหารทั้ง 6 ด้าน (2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ทั้ง 6 ด้าน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 112 คน ประกอบด้วยพนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป



2. ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน กลุ่มพนักงานจ้าง จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

### เครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองเป็นเครื่องมือในการวิจัย

2. ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกผู้สัมภาษณ์ตามตำแหน่งงาน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นสภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของ Likert คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกผู้สัมภาษณ์ตามตำแหน่งงาน

### เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ได้แก่ วิทยุแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางสร้างแบบสอบถาม

2. นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษามากำหนดกรอบแนวคิด รวมทั้งเทคนิคในการออกแบบการวิจัย

3. กำหนดขอบเขตคำถามและร่างให้ครอบคลุมองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา

4. นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถามและนำ

แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น กับพนักงานเทศบาลตำบลคำชะอี อำเภอกำแพงแสน จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีครอนบาค (AlphaCoefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .89 และจัดทำแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังนายกเทศมนตรี ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร

2. ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานเทศบาล ทั้ง 3 แห่ง โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 ถึงวันที่ 10 ธันวาคม 2560 รวม 18 วัน

3. เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามจำนวน 112 ฉบับ และตรวจสอบความถูกต้องนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามทุกฉบับ และดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้ [1]

|           |          |   |       |
|-----------|----------|---|-------|
| มากที่สุด | กำหนดให้ | 5 | คะแนน |
| มาก       | กำหนดให้ | 4 | คะแนน |

|            |          |   |       |
|------------|----------|---|-------|
| ปานกลาง    | กำหนดให้ | 3 | คะแนน |
| น้อย       | กำหนดให้ | 2 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | กำหนดให้ | 1 | คะแนน |

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ไปคำนวณหาค่าเฉลี่ย ดังนี้ [1]

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบปลายเปิด ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปพรรณนาวิเคราะห์

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีดังนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า มากที่สุด คือ เพศหญิง ร้อยละ 51.79 รองลงมาคือ เพศชาย ร้อยละ 48.21 ส่วนอายุ มากที่สุด มีอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 32.14 รองลงมา คือ อายุ 31 -40 ปี ร้อยละ 30.36 และ อายุ 20- 30 ปี ร้อยละ 22.32 น้อยที่สุด มีอายุ 51 - 60ปี ร้อยละ 15.18 ส่วนระดับการศึกษา มากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 37.50 รองลงมา คือ ระดับ ปวช./ปวส. ร้อยละ 26.79 และระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 14.29 น้อยที่สุด คือ ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 9.82 ส่วนตำแหน่ง มากที่สุด คือ พนักงานจ้างตามภารกิจ ร้อยละ 43.75 รองลงมาคือ พนักงานเทศบาล ร้อยละ 41.07 และน้อยที่สุด คือ พนักงานจ้างทั่วไป ร้อยละ 15.18 ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ขึ้นไป ร้อยละ 42.86 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี ร้อยละ 41.07 และน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 16.07

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร

| ด้าน                                     | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|------------------------------------------|-------|----------|-------|
| 1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์                  | 4.10  | 0.73     | มาก   |
| 2.ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม | 4.10  | 0.72     | มาก   |
| 3.ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน       | 4.21  | 0.79     | มาก   |
| 4.ด้านการบริการเป็นเลิศ                  | 4.18  | 0.71     |       |
| 5.ด้านการทำงานเป็นทีม                    | 4.23  | 0.74     |       |
| 6.ด้านการฝึกอบรม                         | 4.18  | 0.73     |       |
| รวม                                      | 4.16  | 0.73     | มาก   |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร เป็นแบบปลายเปิด

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวน 112 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 20 ชุด ความถี่ร้อยละ ข้อเสนอแนะแนวทาง



การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ความถี่ร้อยละ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร

| ข้อเสนอแนะ                                                                                 | จำนวน     | ร้อยละ     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>                                                               | 5         | 25         |
| 1. ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานและควรพัฒนางานอย่างละเอียดรอบคอบเอาใจใส่งานทุกครั้ง |           |            |
| <b>ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม</b>                                              | 4         | 20         |
| 2. ควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส                                           |           |            |
| <b>ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</b>                                                    | 3         | 15         |
| 3. ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ             |           |            |
| <b>ด้านการบริการเป็นเลิศ</b>                                                               | 2         | 10         |
| 4. ควรเน้นการให้บริการประชาชนเป็นหลักโดยยึดหลักธรรมาภิบาล                                  |           |            |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>                                                                 | 3         | 15         |
| 5. ควรมีการประสานงานกันระหว่างสำนัก/กองหรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มาติดต่อราชการ              |           |            |
| <b>ด้านการฝึกอบรม</b>                                                                      | 3         | 15         |
| 6. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาโดยไม่จำกัดเฉพาะสายงาน       |           |            |
| <b>รวม</b>                                                                                 | <b>20</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงาน

เทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 20 ชุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่เสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานและควรพัฒนางานอย่างละเอียดรอบคอบเอาใจใส่งานทุกครั้ง จำนวน 5 คน ร้อยละ 25 รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส จำนวน 4 คน ร้อยละ 20 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 คน ร้อยละ 15 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันระหว่างสำนัก/กองหรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มาติดต่อราชการ จำนวน 3 คน ร้อยละ 15 ด้านการฝึกอบรม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาโดยไม่จำกัดเฉพาะสายงาน จำนวน 3 คน ร้อยละ 15 และข้อเสนอแนะน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรเน้นการให้บริการประชาชนเป็นหลักโดยยึดหลักธรรมาภิบาล จำนวน 2 คน ร้อยละ 10

2. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร

โดยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน และกลุ่มพนักงานจ้าง จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ประเด็นในการสัมภาษณ์ มี 6 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการฝึกอบรม ดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรมีการพัฒนาการทำงานของตนด้วยความละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่งานทุกครั้ง มีความขยันหมั่นเพียร

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต

ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น และมีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ



ด้านการบริการเป็นเลิศ จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรมีการให้บริการประชาชนที่มาติดต่อราชการด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและสุภาพ

ด้านการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรมีการประสานงานกันระหว่างองค์กรและหน่วยงานราชการให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

ด้านการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานเทศบาลและกลุ่มพนักงานจ้าง มีความเห็นว่า ควรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านการฝึกอบรมให้เพียงพอกับหลักสูตรที่กำหนดไว้

### สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและปรับตัวได้ตามความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก บุคลากรสามารถตัดสินใจได้เอง ดำเนินการเพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด และสามารถลดความสิ้นเปลืองในการใช้วัสดุสำนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yongyut Subjaroen. [2] กล่าวถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานและสมาชิกขององค์กร

2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์ สุจริต อยู่ในระดับมาก และยึดมั่นแนวทางในหลักการ ปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค รักษาความลับจะเชื่อถือได้ สามารถตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้องชอบธรรมโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Budsayamart Seang-ngern. [3] กล่าวว่า การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เป็นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ

การรักษาความลับ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรเข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานการทำงานของตน อยู่ในระดับมาก และสามารถเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตน เข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Department of Local Administration. [4] กล่าวว่า ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานการทำงานของตนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

4. ด้านการบริการเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรให้บริการด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและสุภาพให้กับผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนให้กับผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Urai Duangrawa. [5] กล่าวว่า การบริการเป็นเลิศ คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกดีและเกิดความประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับในเวลาเดียวกัน

5. ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรสามารถสร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก มีการประสานงานอย่างเต็มใจร่วมกันระหว่างส่วนราชการ และให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Phannasa Khadeephisarn. [6] กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การมีความรับผิดชอบและจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม และมุ่งไปสู่ความสำเร็จ โดยสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุกอย่างร่วมกัน

6. ด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับกฎ



เกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับที่สอดคล้องกับภาระงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ratchaneeporn Naphuttha. [7] กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีจุดประสงค์เพื่อฝึกฝนหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทำให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประการสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่และควรมีการพัฒนาอย่างละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่และตรวจสอบความถูกต้องของงานทุกครั้ง
  2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้
  3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ผลการวิจัยพบว่า ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น
  4. ด้านการบริการเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ควรเน้นการให้บริการประชาชนเป็นหลักโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
  5. ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการประสานงานกันระหว่างสำนัก/กองหรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มาติดต่อราชการ
  6. ด้านการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง
- ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาวิจัยสภาพการพัฒนาบุคลากรของพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นแนวทางการเปรียบเทียบในเรื่องลักษณะเดียวกันในพื้นที่อื่น ๆ
2. ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ

ของพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นแนวทางการเปรียบเทียบในเรื่องลักษณะเดียวกันในพื้นที่อื่น ๆ

3. ควรศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์สินรินดา กลมเขต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ปาริชา มารี เคน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนตลอดมาตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Bunchom Srisa-ard. (2011). **Preliminary Research.** Bangkok : Suveeriyasarn.
- [2] Yongyut Subjaroen. (2012). **The development of a Result-based management Model in Educational Service Area.** Master of Education Thesis, Burapa university.
- [3] Budsayamart Seang-ngern. (2011). **Adhering to the Ethics and Accuracy.** (Online, 4 December 2017).
- [4] Department of Local Administration. (2016). **The Evaluation of the Performance of Local Employees from the Classification System to the Type of Job System.** Bangkok : Committee on Standards of Local Government Administration.
- [5] Urai Duangrawa. (2011). **Factors Relating to Service Quality of One Stop Service Center: A Case Study of Rajamangala University of Technology Thanyaburi.** Master of Business Administration Independent Study, Rajamangala University of Technology Thanyaburi





- [6] Phannasa Khadeephisarn. (2010). **The Teamwork Efficiency of Employees at Worldplast Co., Ltd. And its Affiliated Companies.** Faculty of Education : Ramkhamhaeng university.
- [7] Ratchaneeporn Naphuttha. (2006). **Satisfaction with Training and Efficiency of Training of The Siam Cement Group Co., Ltd. : the case study of Cement Company.** Master of Economy Thesis : Srinakharinwirot University.

