

การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล

เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

TO ENHANCE THE COMPETENCY OF PERSONNAL IN THE OFFICE OF
MUNICIPAL CLERK OF SURATTHANI MUNICIPALITY,
SURATTHANI PROVINCE

อริภัทร หนูขวัญแก้ว¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี และเพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.97 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ช่วงที่ 2 การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยวิธีการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี มีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ และอันดับต่ำสุดคือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ

คำสำคัญ : การเสริมสร้างสมรรถนะ, สมรรถนะของบุคลากร

Abstract

The objectives of this research are to study for the competency of personnal in the office of municipal clerk of suratthani municipality, suratthani province and to

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปทุมธานี

propose guidelines to strengthen competency of personal. The research is divided into two sessions. Session 1 is performance of the personal, The sample is personal In the office of municipal clerk of suratthani municipality are 100 personals. The instrument is general information questionnaire and competency of personal questionnaire and the instrument of this research was a 5 - rating scale questionnaire . reliability Rates is 0.97 , data analysis and statistical inference used in this study were percentage, average and standard deviation. Session 2 to propose guidelines to strengthen competency of personal how focus group from 8 professionals.

The results of this study indicate that personal in the office of municipal clerk of suratthani municipality, suratthani province that competency for working found that the level was high. The competency of ethics are the highest. Subordinate is the competency of participation. Lowest is the competency of gain expertise in various careers.

The propose guidelines to strengthen competency of personal are the aim of achievement , service mind , gain expertise in various careers and participation.

Keywords: to enhance the competency, competency of personal

บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น (อุทัย หิรัญโต อ้างถึงใน โกวิทช์ พวงงาม, 2552 : 3) ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 70 ได้กำหนดรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และการบริหารรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้เทศบาลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับในประเทศไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขต

ชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีหน้าที่หรืองานของเทศบาล โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คืออำนาจหน้าที่ที่บทบาทตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องทำ และอำนาจหน้าที่ที่อาจจัดทำกิจกรรมใดๆ ในเขตเทศบาลได้ เพื่อสนองความต้องการและให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของตนเอง ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง

เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถรู้ปัญหาหรือความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงรวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในเขตการปกครองของตน ได้แก่ การให้บริการด้านการทะเบียนราษฎร รักษาความสงบเรียบร้อย การจัดเก็บภาษี การรักษาความสะอาด การป้องกันและระงับโรคติดต่อ การส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก ให้มีน้ำประปา ไฟฟ้าแสงสว่างตามถนน การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง ให้ราษฎรได้รับการศึกษา ส่งเสริมการท่องเที่ยว และบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น เป็นต้น จากบทบาทหน้าที่ของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเทศบาลมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนในเรื่องต่างๆ

ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ซึ่งเทศบาลมีหน่วยงานที่ดำเนินการในการ ให้บริการแก่ประชาชน ประกอบด้วย 5 สำนัก 2 กอง และ 1 หน่วยงาน คือ สำนักปลัดเทศบาล สำนักการช่าง สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการศึกษา สำนักการคลัง กองสวัสดิการสังคม กองวิชาการและแผนงาน และหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีพนักงานเทศบาลในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 224 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 36 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 180 คน และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 176 คน (เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี, 2558)

สำนักปลัดเทศบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งในเทศบาลนครสุราษฎร์ธานีที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลและราชการที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือ ส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล โดยมีหน่วยที่อยู่ในการกำกับดูแลประกอบด้วย งานทะเบียนราษฎร งานบัตรประจำตัวประชาชน งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง (เทศกิจ) งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานเทศบาลในเรื่องเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในอาชีพราชการ ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมานักงานในสำนักปลัดเทศบาล ได้รับการร้องเรียนจากประชาชน

ผู้ใช้บริการและจากเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ในเรื่องต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง เช่น การปฏิบัติงานล่าช้า การมาทำงานสาย พุดจาไม่สุภาพ การให้บริการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง การโอน(ย้าย) การเลื่อนชั้น เลื่อนระดับ และการย้ายสับเปลี่ยนสายงาน ไม่ค่อยได้รับความสะดวกและล่าช้า ประกอบผู้บังคับบัญชาชั้นสูงปรารถนาว่า พนักงานเทศบาลไม่มีความแม่นยำระเบียบกฎหมาย ปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ

ในการบริหารงานอันเป็นหน้าที่ของ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่น ได้อย่างทั่วถึงรวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ปัจจัยสำคัญที่จะทำ ให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพได้นั้น ก็คงต้องมองในเรื่องของ ทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ เพราะเป็นตัวจักร ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย และปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สมรรถนะของบุคลากรนั่นเอง

ในปัจจุบันบุคลากรขององค์ปกครอง ส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ ยังไม่ได้รับการพัฒนา อย่างถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามความต้องการ และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรขาด สมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ ขาดความรู้ความชำนาญ ทักษะ และ คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

รวมถึงค่านิยม ทักษะคติ บุคลิกภาพ ทำให้การ ปฏิบัติงาน ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เท่าที่ควร โดยจะเห็นได้จากการตรวจสอบของ หน่วยงานอิสระต่างๆ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มักจะพบ ข้อผิดพลาด หรือความบกพร่องจำนวนมาก

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะและ แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการ พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามความต้องการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากร สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. แบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้ ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี โดยใช้แบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากบุคลากรของสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี โดยดำเนินการดังนี้

1) สรุปผลสมรรถนะที่อยู่ในอันดับต่ำที่สุด 2 อันดับของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เป็น 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มพนักงานเทศบาล (2) กลุ่มลูกจ้างประจำ (3) กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ (4) กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป

2) นำผลสรุปตามข้อ 1 มาตั้งเป็นประเด็นปัญหาแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ดำเนินการการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

3) นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์ได้แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ในปี พ.ศ. 2558 จำนวน 133 คน แยกได้ดังนี้

1) พนักงานเทศบาล จำนวน 38 คน

2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 9 คน

3) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 27 คน

4) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 59 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ในปี พ.ศ. 2558 จำนวน 97 คน ตามตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอแกน (Krezcie and Morgan, 1970 : 608 ; อ้างถึงใน พิเชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547 : 119) แต่เพื่อความแม่นยำของข้อมูลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ประเภทตำแหน่งเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิ ดังนี้

1) พนักงานเทศบาล จำนวน 29 คน

2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 7 คน

3) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 20 คน

4) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 44 คน

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน โดยมีความสมบัติเป็นผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ในการบริหารหรือปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร/เกี่ยวข้องกับบุคลากร อย่างน้อย 5 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินสมรรถนะหลักใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสรุปประเด็นเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายกลุ่มและแบบบันทึกสรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ (วาริ เกิดคำ, 2542 : 174-182)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานีจำนวน 100 คน

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

1) จัดทำแบบสรุปประเด็นสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

2) ขอหนังสือนำเสนอจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ถึงผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มเป็นแบบสรุปประเด็นสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายกลุ่ม

3) จัดทำแบบสรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ช่วงที่ 1 สมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อประมวลค่าทางสถิติ

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลจากช่วงที่ 1 สรุปผลสมรรถนะที่อยู่ในอันดับต่ำสุด 2 อันดับของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เป็น 4 กลุ่มคือ (1) กลุ่มพนักงานเทศบาล (2) กลุ่มลูกจ้างประจำ (3) กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ (4) กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป มาตั้งเป็นประเด็นปัญหา

แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี สถิติที่ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

1.1 บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.70$)

1.2 บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กลุ่มพนักงานเทศบาล มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$) รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$)

1.3 บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กลุ่มลูกจ้างประจำ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$) รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.70$)

1.4 บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กลุ่มพนักงานจ้างตามภารกิจ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$)

1.5 บุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$) รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) และด้านที่มีอันดับ

ต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X}= 3.64$)

2. แนวทางการเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนัก
ปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.1 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการ
ปฏิบัติงาน เพื่อลดการใช้ทรัพยากร เช่น
ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-
OFFICE)

2.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้
มีการเรียนรู้และนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ไปปรับใช้ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล
เพื่อนำไปใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.1.3 จัดทำคู่มือการ
ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของแต่ละงาน

2.2 การบริการที่ดี

2.2.1 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา
/หัวหน้างาน กำกับติดตามการให้บริการให้
เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือ
บริการประชาชน

2.2.2 การนำข้อมูลต่างๆ ที่
ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการ
ปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการบริการ
ใหม่ๆ

2.2.3 การคำนึงถึงผู้รับบริการ
ที่พึงมีในอนาคตและนำมาประกอบการ
พิจารณาในการแก้ไขหรือปรับปรุงการ
ดำเนินการ

2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ

2.3.1 ส่งเสริมและจูงใจให้
บุคลากรมีความใฝ่รู้และวางแผนพัฒนา
ตนเอง

2.3.2 ส่งเสริมและพัฒนาให้
มีการฝึกอบรมพัฒนาตามแนวทางการพัฒนา
สมรรถนะ

2.3.3 จัดให้มีระบบการ
บริหารองค์ความรู้และกลไกในการเผยแพร่
องค์ความรู้ให้ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน

2.4 จริยธรรม

2.4.1 สร้างสภาพแวดล้อมที่
ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลทำความชั่วแต่ให้
เอื้ออำนวยในการทำแต่ความดี

2.4.2 จัดให้มีการร่วมกันวาง
กฎระเบียบอย่างแน่ชัดในการลงโทษผู้ฝ่าฝืน

2.4.3 วางระบบเฝ้าระวังและ
รับฟังข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิ
ชอบ

2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

2.5.1 จัดให้มีระบบการ
ประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของ
บุคลากรแล้วปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจ
รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมใน
หน่วยงาน

2.5.2 จัดสวัสดิการและสิ่ง
อำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่
กฎหมายกำหนด

2.5.3 การจัดระบบ
ผลตอบแทนที่สามารถรักษาและจูงใจให้

บุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพนักงานจ้างทั่วไป เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีอายุราชการต่ำกว่า 11 ปี พิจารณาสมรรถนะโดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านจริยธรรมอันดีสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สอดคล้องกับ รวิภา ธรรมโชติ (2549) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และพิลัยพร พวงสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในเขตเทศบาลตำบลชุมแสง อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง คือ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงาน

เป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเองตามลำดับ

ช่วงที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน กระตือรือร้นพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง ใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจของหน่วยงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดี และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ พิลัยพร พวงสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในเขตเทศบาลตำบลชุมแสง อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นปัญหาที่ว่าควรมีการใช้ทรัพยากรอย่างไร ประหยัดและคุ้มค่า มีการตรวจสอบงานและตรวจทานตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้โดยยึดผลได้ผลเสียของหน่วยงานเป็นหลัก แนวทางการแก้ไข คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการใช้ทรัพยากร เช่น ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-

OFFICE) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคลเพื่อนำไปใช้ เป็นวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของแต่ละงาน ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในแต่ละงาน ตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่ง สอดคล้องกับ วิชาญ บัวแดง (2553) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการของ พนักงานเทศบาล สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัด สงขลา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการควรมีการ ส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลได้เข้าร่วมอบรม ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ด้านการบริการที่ดี พบว่า ผล สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากร มีความกระตือรือร้นใส่ใจให้บริการดูแล ช่วยเหลือให้ความสะดวก ประสานการ ให้บริการที่ต่อเนื่อง ยิ้มแย้มทักทายพูดจา ไพเราะแสดงความเต็มใจให้บริการ ทั้งนี้ อาจ เป็นเพราะภารกิจของบุคลากรส่วนใหญ่มี หน้าที่ให้บริการประชาชน ซึ่งสอดคล้อง กับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการ ปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด กำแพงเพชร ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับ

มาก สำหรับ ประเด็นที่ว่า การแจ้งให้ ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนิน เรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการ ให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์ สูงสุด ใช้เวลาแสวงหาข้อมูล ทำความเข้าใจ ความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แก่ผู้รับบริการ แนวทางการแก้ไข คือ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน กำกับ ติดตามการให้บริการให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ กำหนดไว้ในคู่มือบริการประชาชน การนำ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนการ ปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการบริการใหม่ๆ การคำนึงถึง ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตและนำมา ประกอบการพิจารณาในการแก้ไขหรือ ปรับปรุงการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับ สวิส (Swiss,1992) ได้ศึกษาการประยุกต์การ บริหารจัดการภาครัฐโดยใช้คุณภาพของงาน เป็นหลัก พบว่า การรับผลสะท้อนกลับจาก ผู้รับบริการทั้งด้านบวกและลบเพื่อปรับปรุง คุณภาพบริการ และการควบคุมคุณภาพการ บริการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะทำให้มีการ พัฒนาระบบงานมากขึ้นและองค์กรภาครัฐมี ความพร้อมด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ มารับบริการทำให้มีการพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่อง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก บุคลากรกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพของตน ติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งจำเป็นที่บุคลากรทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ วัลย์ภรณ์ แยมสวน (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามทักษะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของโฮมส์ (Holmes, 2000) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ของบุคคลครอบคลุมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ในองค์กร และสังคมเรียนรู้ ซึ่งแตกต่างกันตามความสามารถในการเรียนรู้ สำหรับประเด็นปัญหาที่ว่า การมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุม ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการ

สร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต แนวทางการแก้ไข คือ ส่งเสริมและจูงใจให้บุคลากรมีความใฝ่รู้และวางแผนพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ สอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร คือ การพัฒนาตนเองให้สนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้ในองค์กร

ด้านจริยธรรม พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน รักษาความสัตย์จะเชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พิไลพร พวงสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในเขตเทศบาลตำบลชุมแสง อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นปัญหาที่ว่า ไม่ยอมปล่อยให้ผู้อื่นอาศัยช่องว่างของกฎหมายเพื่อเอารัดเอา

เปรียบผู้อื่นในทางที่ไม่เป็นธรรม ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ แนวทางการแก้ไข คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลทำความชั่วแต่ให้เอื้ออำนวยในการทำแต่ความดี จัดให้มีการร่วมกันวางกฎระเบียบอย่างแน่ชัดในการลงโทษผู้ฝ่าฝืนวางระบบเฟ้อรางวัลและรับฟังข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้มีการสร้างจิตสำนึกและจริยธรรมในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร คือ การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม มีคุณธรรมกำกับจิตใจ อุทิศตนเพื่อส่วนรวม สร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ทั้งปรับแนวทัศนคติให้มองโลกในแง่ดี

ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรสามารถทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่ม

กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา และการปฏิบัติงานในหลายๆ เรื่องจะต้องร่วมกันทำเป็นทีม ไม่สามารถทำคนเดียวได้ ซึ่งสอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ทำการ ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ คาทซ์ (Katz, 1992) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการแบบกลุ่มกิจกรรม ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมเป็นรูปแบบการเกื้อหนุนบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ การพัฒนา ศักยภาพความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่ สำหรับประเด็นปัญหาที่ว่าให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจรวมถึงสวัสดิการในกลุ่ม ประสานความสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ ให้อบรมผลประชาสัมพันธ์ผลงานของกลุ่ม ให้ความช่วยเหลือเพื่อนในกลุ่มเพื่อประโยชน์ของงาน แนวทางการแก้ไข คือ จัดให้มีระบบการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแล้วปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจรวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมใน

หน่วยงาน จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด การจัดระบบผลตอบแทนที่สามารถรักษาและจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิชาญ บัวแดง (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของพนักงานเทศบาล สังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ ขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เลดฟอร์ดและเฮนิแมน (Ledford & Heneman, 1998) ได้วิจัยเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะสำหรับพนักงาน และผู้จัดการระดับมืออาชีพ ในภาคธุรกิจ กรณีศึกษาในภาคเอกชน 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง เชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้

1.1 ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

1.2 บุคลากรในหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะ

1.3 ควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.4 ควรจัดให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้คำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ตอบคำถามตรงกับข้อคิดเห็นจริง

2.2 ควรมีการศึกษาแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

บรรณานุกรม

- โกวิทย์ พวงงาม. (2552). **มติใหม่การปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์กระจายอำนาจและการบริหารงานท้องถิ่น** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เสมารธรรม.
- เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี. (2558). **แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560)**. สำนักปลัดเทศบาลเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี.
- นนทยา สร้อยพยอม. (2554). **แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2547). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เฮาส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.
- พิลัยพร พวงสวัสดิ์. (2551). **ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในเขตเทศบาลตำบลชุมแสง**. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รวีภา ธรรมโชติ. (2549). **สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย**. วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วารี เกิดคำ. (2542). **เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์สถาบัน ราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิชาญ บัวแดง. (2553). **แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานธุรการของพนักงานเทศบาลสังกัดสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิไลภรณ์ เข้มสวน. (2553). **สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทักษะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาล จังหวัดสุโขทัย**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏอุตรดิตถ์.
- Katz, R. (1992). "Cluster management," *AACN Clin Issues Crit Care Nurs.* 3(4) : 743-8.
- Ledford, E.G. & Heneman. (1998). "Competency pay for professionals and managers in business: A review and implications for teachers". *Journal of Personnel Evaluation in Education.*

Len, H. (2000). “What can performance tell us about learning? Explicating a troubled concept”,

European Journal of Work and Organizational Psychology.

Swiss, E. J. (1992, July/August). “Adapting Total Quality Management (TQM) to Government”,

Public Administration Review. 52 (4) : 356-362.