

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ภายในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น

Guidelines for the Development of Competency to enhance  
Performance of Personnel in the Municipality of Sila, Khon Kaen Province

ศิริพร ตาตะมิ

Siriporn Tatami

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University

Corresponding Author, E-mail: siriporn\_tatami@kkumail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา จำนวน 145 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 132 คนคิดเป็นร้อยละ 91.03 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.64 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.55 มีสถานภาพการรับราชการ พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 54.55 มีสถานภาพการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 78.79 รองลงมาหัวหน้ากลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ส่วนน้อยที่สุดอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.52 มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ งานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 43.94 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.76 2) สมรรถนะ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ด้านการให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ด้านความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ด้านการแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ ด้านการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายงาน ด้านการยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านการวิเคราะห์และการบูรณาการ ด้านการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน และด้านการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่าบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลาส่งผลดีส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสมรรถนะทุกด้านอยู่ในระดับดีมากและดี 3) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองศิลา คือ การฝึกอบรม/สัมมนา

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, แนวทาง, การพัฒนา

### Abstract

This research aims to study the performance of personnel and to study guidelines for the development of competency of personnel within the Sila municipality Khon Kaen Province. It is a quantitative research. By using questionnaires to collect data of 145 personnel within Sila municipality, 132

returned questionnaires, representing 91.03 percent, were analyzed by using frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the research were as follows: 1) Personnel within the Sila municipality, most of them are female 66.67 percent, aged between 41-50 years, representing 38.64 percent, education at the bachelor's degree level 54.55 percent, have a status of government service 54.55 percent have a status of work as worker accounted for 78.79 percent, followed by the head of the work group accounted for 18.18 percent, the least other accounted for 1.52 percent, with the type of work performed is academic work, accounting for 43.94 percent, having a period of working 1-10 years 50.76 percent. 2) The ten competencies are in the control and management of constructive situations, education and relationship building, the prudence and correctness of the work, professional troubleshooting, accumulation of knowledge and expertise in the field of work adherence to rules, planning and management, analysis and integration, the creation of participation in all sectors, as for the supervision and regular work, it was found that most of the personnel within the Sila Municipality had the opinion that their performance in all aspects was very good and good. 3) The guideline for improving the efficiency in the performance of the personnel of Muang Sila Municipality was training / seminar.

**Keyword:** Competency, Guideline, Development

## บทนำ

เทศบาลเมืองศีลา จังหวัดขอนแก่น เป็นเทศบาลประเภทหนึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2539 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมือง ตั้งอยู่ในตำบลศีลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีเขตการปกครองครอบคลุม 28 หมู่บ้าน มีประชากรในปี พ.ศ. 2560 จำนวน 51,691 คน เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยที่เทศบาลเมืองศีลานั้นได้เคยเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมาก่อน ซึ่งในปัจจุบันเห็นได้ เทศบาลเมืองศีลา ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาอัตรากำลังคน 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564-2566 โดยมีโครงสร้างและระบบงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อนกัน การกำหนดตำแหน่ง การจัดอัตรากำลังโครงสร้างให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และเพื่อให้คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดขอนแก่น (ก.ท.จ.ขอนแก่น) ตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งพนักงานเทศบาลให้เหมาะสม ทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนการใช้อัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองศีลาให้เหมาะสมต่อไป อย่างไรก็ตามเทศบาลเมืองศีลานั้นได้มีการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์กรภาครัฐมั่นคงได้นั้นจะต้องมีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรการบริหารจัดการ (administration resources) ก็คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “4 M” ปัจจัยทั้ง 4 ประการ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานทั้งนี้เพราะว่าการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือว่าภาคเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการองค์การเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ หากพิจารณาเปรียบเทียบทั้ง 4 ปัจจัย ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คน (Man) (กิตติ มิลาเอียง, 2559: 131; กันยารัตน์ จันทรสว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร, 2562: 211)

สภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นฝ่ายงานที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานบุคลากรทั้งหมดของเทศบาลเมืองศีลา ซึ่งจากการศึกษาปัญหาด้านสมรรถนะที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างไม่เต็มที่มีนัย ได้แก่ 1) การที่บุคลากร

ไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายร้อยละ 2) แผนการปฏิบัติงานแบบเดิมเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และ 3) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (เทศบาลเมืองศีลา, 2563) ซึ่งนั่นอาจจะเกิดจากที่บุคลากรไม่มีทักษะมากเพียงพอต่อการดำเนินงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังด้วยที่บุคลากรนั้นไม่ได้มีส่วนร่วมในบางกิจกรรมของกระบวนการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ดังนั้นต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด แนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ และวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์ และอุปทานกำลังคน เพื่อที่จะบริหารงานบุคคลให้ไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะทำได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ เพื่อที่จะสามารถหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนหรือบุคลากร คือ ปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจการ ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานของภาครัฐบาลหรือภาคธุรกิจเอกชน ความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของกิจการขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ แม้กิจการนั้นมีส่วนประกอบในด้านอื่นๆ สมบูรณ์ เช่น มีเงินทุน มีเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัย มีโอกาสที่ดี แต่หากไม่มีบุคลากรที่ดี มีความสามารถและความรับผิดชอบต่อหน้าที่แล้วกิจการนั้น ก็ไม่สามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นการที่บุคลากรจะทำงานได้ดีขึ้นอยู่กับหน่วยงานจะให้การสนับสนุน ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้สามารถนำความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือการพัฒนาท้องถิ่นในเขตพื้นที่ของตนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และสามารถที่จะแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้นจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นให้มี ความรู้ความสามารถ โดยแนวทางการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรที่พร้อมจะรับนวัตกรรมใหม่ๆ โดยโครงสร้างขององค์การแห่งการ เรียนรู้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาสมรรถนะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งรวมทั้งการจัดสวัสดิการเพื่อที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตนั้นจะต้องเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยงาน สิ่งสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ วิสัยทัศน์ในการบริหารงานและการบริหารคน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อย่างไรก็ตามการดำเนินกิจกรรมใดๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามนโยบายและวิสัยทัศน์ (สุนทรชัย ขอบยศ, 2555: 1)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศีลา จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ที่สำคัญในการที่จะเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศีลา จังหวัดขอนแก่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการค้นหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยต้องการที่จะค้นหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะงานบุคคลเพื่อที่จะสามารถบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ และยังช่วยเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ใช้เทคนิคต่างๆ ในการที่จะควบคุมดูแลในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานเทศบาลเมืองศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ บุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น จำนวนทั้งหมด 227 คน ซึ่งสังกัดอยู่ใน 5 ส่วนราชการ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติการในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 145 คน โดยดำเนินการการกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ดังนั้นจากการคำนวณด้วยสูตรดังกล่าว พบว่า ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 145 คน คำนวณสัดส่วนตัวอย่างตามจำนวนประชากรมากน้อยในแต่ละประเภท สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองศิลา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้เลือกเติมเครื่องหมาย (✓) หน้ากลุ่มข้อความที่กำหนดให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง ซึ่งคำถามประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการรับราชการ สถานภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น พิจารณาจากองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 10 ด้าน 29 ข้อ

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้ด้วยการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบโครงสร้าง (Structure) เนื้อหา (Content) และถ้อยคำภาษา (Wording) ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะและเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – objective Congruence/IOC) ได้ค่า 1.00

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการรับราชการ สถานภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

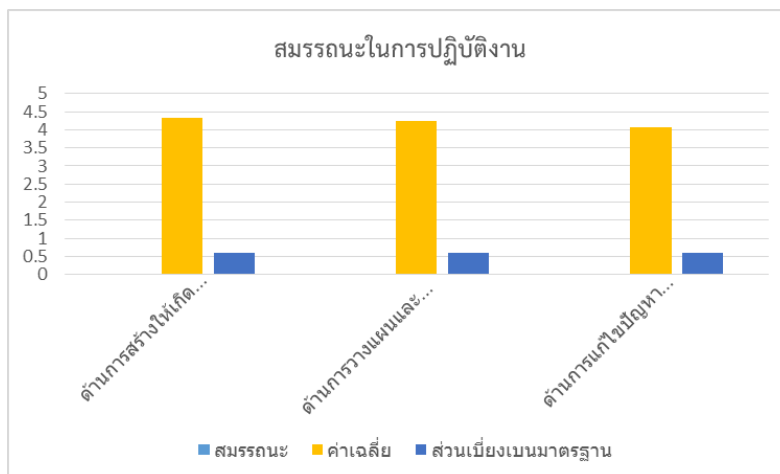
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ และข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

3. การวิเคราะห์สมรรถนะทั้งโดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย

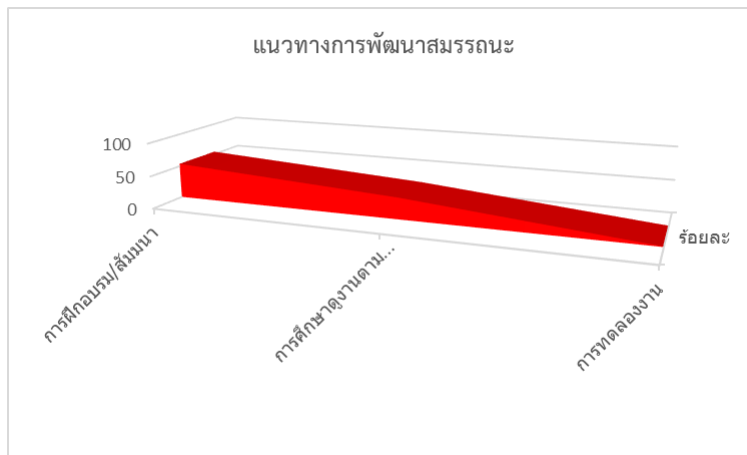
1. บุคลากรภายในเทศบาลเมืองศีลาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.64 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.55 มีสถานภาพการรับราชการ พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 54.55 มีสถานภาพการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 78.79 มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ งานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 43.94 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.76

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศีลา จังหวัดขอนแก่น จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ด้านการให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ ด้านความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ด้านการแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ ด้านการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายงาน ด้านการยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านการวิเคราะห์และการบูรณาการ ด้านการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน และด้านการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด คือ ด้านการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน (ค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61) รองลงมา ด้านการวางแผนและการจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60) และน้อยที่สุด ด้านการแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ (ค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59) สรุปดังภาพแผนที่ 1



แผนภาพที่ 1 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองศีลา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน คือ การฝึกอบรม/สัมมนา คิดเป็นร้อยละ 53.79 รองลงมาการศึกษาตามลักษณะงาน คิดเป็นร้อยละ 32.58 และน้อยที่สุด การทดลองงาน คิดเป็นร้อยละ 0.76 สำหรับสมรรถนะที่ควรเพิ่มเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การเรียนรู้และการจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปฏิบัติงาน และความรู้เฉพาะตำแหน่งสรุปดังภาพแผนที่ 2



แผนภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด คือ ด้านการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน (ค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการทำกิจกรรมร่วมกันและ วางแผนการดำเนินการที่ชัดเจน สามารถตอบสนองต่อนโยบาย รองลงมา ด้านการวางแผนและการจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60) เป็นผลมาจากบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการวางแผนอย่างสม่ำเสมอ และน้อยที่สุด ด้านการแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ (ค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59) เนื่องจากปัญหาที่มีผลกระทบต่อระดับบุคคลและองค์กรทำให้บุคลากรที่ทำหน้าที่การตัดสินใจต้องอาศัยระยะเวลาและข้อมูล การพิจารณาสถานการณ์และปัญหาอย่างถี่ถ้วนทำให้เกิดข้อจำกัดในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ คีตะภาค วิรัตน์ และอนันต์ มณีรัตน์ (2563: 151) ที่ระบุว่าสมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การเรียนรู้และการจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปฏิบัติงาน และความรู้เฉพาะตำแหน่ง สอดคล้องกับ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่ได้ทำการกำหนดสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นไว้ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นแบบประเมินช่องว่างสมรรถนะได้ดังนี้ การคิดวิเคราะห์ การค้นหาและจัดการฐานข้อมูล การแก้ไขปัญหาแบบมืออาชีพ ศิลปะการโน้มน้าวใจ การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากร การวางแผนและการจัดการ การวิเคราะห์และบูรณาการ ความละเอียดและถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ การสร้างการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งความปลอดภัยและระมัดภัย การกำกับติดตามความรู้ ขำนาญในสายอาชีพ ควบคุมจัดการสถานการณ์ จิตสำนึกรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจในพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น สร้างสรรค์ประโยชน์ของท้องถิ่น เข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

2. บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน คือ การฝึกอบรม/สัมมนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงาน โครงสร้าง อำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับ กฎหมายน อินทวาท (2556: 5) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนาการศึกษาระยะ

สั้น ระยะยาวและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรมแต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคนและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นโดยวิธีการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาที่ดีมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษา หรือการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกรักงานที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และความก้าวหน้าขององค์กรสอดคล้องกับนิภาพรรณ เจนสันติกุล (2559: 116) ที่ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรควรพิจารณาความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดขึ้นและควรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาในตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ชาริณี อภัยโรจน์ (2554: 59) ได้การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาศมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนา บุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาลัทยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ได้อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลักด้านการวางแผนด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และหลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี การรักษามารยาทและระเบียบในที่ ทำงาน การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการสื่อสารในองค์กรหรือในการทำงาน บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายระดับ การสื่อสารในองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น หรือสภาพปัญหาต่างในการทำงานไปสู่ผู้บริหาร และมักจะเป็นการสื่อสารสองทางเพราะ ผู้บริหารมักจะสื่อสารตอบกลับเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวนอน มักอยู่ในรูปแบบของการสั่งงาน การกำกับดูแล การออกนโยบายสู่ บุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และปัญหาที่มักพบด้วยเสมอก็คือมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียว 3) ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน หรือการสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่าง บุคลากรในระดับเดียวกัน มักเรียกว่าการสื่อสารแบบคู่ขนานหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเพื่อช่วยสนับสนุน และเพื่อลดภาระงานธุรการต่างๆ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการ รวมไปถึงการจัดการระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรเพิ่มจำนวนของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
3. ควรพัฒนาด้านการพัฒนาสมรรถนะองค์กร โดยการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่งและสายงาน เพื่อที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนทางทักษะความคิด ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานอย่างเป็นมืออาชีพ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภาพรรณ เจนสันติกุล อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่มีความกรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขของข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง และขอขอบพระคุณนางภรณ์ช กาลมิตร หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ นางนฤมล ศิริศรีเพ็ชร์ นักรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนางสาววิลาลิณี สาลีบุตร ผู้ช่วยเจ้าพนักงานงานการเจ้าหน้าที่ ที่ได้อนุเคราะห์ในการฝึกปฏิบัติสหกิจศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ และคอยให้คำแนะนำ สั่งสอนในการปฏิบัติงานให้อย่างเต็มที่

## เอกสารอ้างอิง

- กัญญาณ อินทว้าง. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก*. 7 (2), 5-17.
- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุมนุญกับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาการจัดการ*. 6 (2), 209-222.
- กิตติ มิลาเอียง. (2559). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐยุคใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 8 (1), 131-152.
- คีตะภาค วิรัตน์ และอนันต์ มณีรัตน์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 11 (1), 151-160.
- เทศบาลเมืองศิลา. (2563). *แผนพัฒนาบุคลากร (ประจำปีงบประมาณ 2564-2566)*. ขอนแก่น: เทศบาลเมืองศิลา.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2554). การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนา บุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาลัษมิหิตล วิทยาเขตศาลายา. *วารสารวิทยบริการ*. 22 (1), 59-72.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 35 (6), 116-126.
- สุนทรชัย ขอบยศ. (2555). เทศบาลตำบล: ผลกระทบภายหลังการเปลี่ยนแปลงฐานะ. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*. 19 (1), 1-39.
- Yamane, T. (1967). *Taro Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harper & Row.