

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Guidelines for Developing Core Competency

of the Personnel in Sena Municipality in

Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

เจริญ ภูสุวรรณ¹ กมลวรรณ วรรณธำ²

Charoen Poosuwan, Kamonwan Wanthanang

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองเสนา จำนวน 114 คน และข้าราชการท้องถิ่นสายงานผู้บริหาร ในอำเภอเสนา จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยค่าสถิติที การทดสอบด้วยค่าสถิติเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่โดยการทดสอบด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison test กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.84$ และ $\sigma = 0.67$) 2) การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{sig} = .016$) และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ การประเมินติดตามผลงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การ

Received: 2022-06-24 Revised: 2022-07-24 Accepted: 2022-08-01

¹ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Master of Public Administration Graduate School, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.
Corresponding Author e-mail: nickysena142@gmail.com

² หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Master of Public Administration Graduate School, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.

สร้างจิตสำนึก การวางระบบบริหารองค์ความรู้ การสอนงาน การมอบหมายงาน การทำคำอธิบาย ลักษณะงาน การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ การจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในทีม และการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ

คำสำคัญ (Keywords): แนวทางการพัฒนา; สมรรถนะหลัก; เทศบาลเมืองเสนา

Abstract

The purposes of this research were to: 1) investigate the development of core competency of the personnel in Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province; 2) compare the development of the personnel's core competency working in Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, classified by personal factors; and 3) examine the guidelines for developing the personnel's core competency of Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. The research instruments were a questionnaire and an in-depth interview. The population consisted of 114 municipality personnel, permanent employee, employee for a specific job, general-hired personnel, and 10 local administrative government officers. Statistical analysis was performed in terms of percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and Tukey's multiple comparison test with a statistically significant level at .05. The results of the study revealed as follows: 1) The development of core competency of the personnel in Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, when it was analyzed as a whole, was at a high level ($\mu = 3.84$ และ $\sigma = 0.67$). 2) The development of the personnel's core competency working in Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, classified by age, when it was analyzed as a whole, was different with a statistically significant level at .05 ($\text{sig} = .016$). 3) The guidelines for developing core competency of the personnel of Sena Municipality in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province included action planning; procedure, goal, and objective determination; knowledge and skills development training; monitoring and evaluation; work improvement; organization culture enhancement; good moral traits cultivation; knowledge management systematization; assignment; job description provision; service recipient need analysis; team conflict management; and morale and motivation.

Keywords: Development Guidelines; Core Competency; Sena Municipality

บทนำ (Introduction)

การบริหารงานขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย หรือทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกกันย่อๆว่า 4M (วรินทร์ อรรถปทุมและคณะ, 2559) โดยมีบุคลากรหรือทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานขององค์กร เพราะทรัพยากรบุคคลนอกจากจะสามารถพัฒนาได้แล้ว ยังทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรอื่นๆอีกด้วย ดังนั้นหากองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบริหารองค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แนวคิดหนึ่งที่องค์กรต่างๆในปัจจุบันได้นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ต้องการในอนาคต การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร จึงเป็นหนึ่งในภาระกิจที่องค์กรให้ความสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด รวมทั้งการมีระบบประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ดี ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้ (เกษรา โชติช่วง, 2554) การพัฒนาบุคลากร มี 4 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ การให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการสร้างการเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นกิจกรรม ซึ่งเชื่อว่าการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานรวมถึงเป็นบุคลากรที่มีขีดความสามารถ (Competency) เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบสามารถบรรลุ ถึงเป้าหมายที่บุคลากรและองค์กรได้กำหนดไว้ร่วมกัน (จำเนียร จวงตระกูล, 2563)

ในปี พ.ศ.2557 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหารและสมรรถนะประจำสายงาน และกำหนดให้สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557) แต่จากผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 5 อันดับ ได้แก่ การพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน การประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจ การถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการฝึกอบรม (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563) ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่าคะแนนการประเมินประสิทธิภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 ของเทศบาลเมืองเสนา แสดงให้เห็นว่าบุคลากรอาจได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำ (งานกรเจ้าหน้าที่ เทศบาลเมืองเสนา, 2563)

จากความสำคัญของปัญหาการพัฒนาสมรรถนะซึ่งมีผลการประเมินประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังที่กล่าว มาข้างต้นทำให้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนาให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective of the Research)

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method)

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลเมืองเสนา จำนวน 114 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check – List) ประกอบด้วยข้อมูลส่วนต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประเภทตำแหน่ง อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 5 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3.ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4.ด้านการบริการเป็นเลิศ 5.ด้านการทำงานเป็นทีมโดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าคะแนน 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการทฤษฎีจากตำรา บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 114 ชุด และ ได้รับตอบกลับคืน จำนวน 114 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบด้วยค่าที (Independent Sample t - test) ทดสอบความแตกต่าง ระหว่างคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้การทดสอบแบบวิเคราะห์ความแปรปรวน 1 ตัวแปร (One way ANOVA) หรือค่าเอฟ (F - test) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหากพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc test) ด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison test

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ประชากร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ข้าราชการท้องถิ่นสายงานผู้บริหาร ในอำเภอเสนา จำนวน 10 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ดังนี้ ปลัดเทศบาลในอำเภอเสนา จำนวน 5 คน ได้แก่ ปลัดเทศบาลเมืองเสนา 1 คน ปลัดเทศบาลตำบลเจ้าเจ็ด 1 คน ปลัดเทศบาลตำบลหัวเวียง 1 คน ปลัดเทศบาลตำบลบางนมโค 1 คน และปลัดเทศบาลตำบลสามโก้ 1 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเสนา จำนวน 5 คน ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมารวิชัย 1 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโพธิ์ 1 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ 1 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามตุ่ม 1 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอสัมภาษณ์ แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการจดบันทึก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย (Research Results)

1. ข้อมูลทั่วไปของประชากร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.1 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.6 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 44.7 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.1 เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ คิดเป็นร้อยละ 42.1 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.6 และสังกัดสำนักปลัดเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 41.2

2. การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.84$ และ $\sigma = 0.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ($\mu = 3.87$ และ $\sigma = 0.72$) รองลงมา คือ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ($\mu = 3.86$ และ $\sigma = 0.70$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการเป็นเลิศ ($\mu = 3.79$ และ $\sigma = 0.72$) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ด้านที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปลความ
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.84	0.68	มาก
2	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	3.87	0.72	มาก
3	ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	3.86	0.70	มาก
4	ด้านการบริการเป็นเลิศ	3.79	0.72	มาก
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.83	0.77	มาก
รวม		3.84	0.67	มาก

2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานสนับสนุนและเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.97$ และ $\sigma = 0.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือวิธีการสอนงาน จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน สูงกว่าต่อผู้มีประสบการณ์น้อย เพื่อสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรใหม่ ($\mu = 3.75$ และ $\sigma = 0.82$) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ ที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปล ความ
1	หน่วยงานมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมให้สามารถพัฒนา งานให้ดียิ่งขึ้น	3.86	0.79	มาก
2	หน่วยงานมีการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่ แตกต่างจากงานปกติ และมีความท้าทายในงานมาก ขึ้น	3.82	0.81	มาก
3	หน่วยงานมีการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการเปลี่ยนแปลง ระบบการทำงาน	3.80	0.80	มาก
4	หน่วยงานสนับสนุนและเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	3.97	0.81	มาก
5	หน่วยงานมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือวิธีการสอนงาน จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าต่อผู้มี ประสบการณ์น้อย เพื่อสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญใน การปฏิบัติงานให้กับบุคลากรใหม่	3.75	0.82	มาก
รวม		3.84	0.68	มาก

2.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการอธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานความถูกต้องของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติงาน ($\mu = 3.98$ และ $\sigma = 0.87$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการทำงานของตำแหน่งงาน ($\mu = 3.75$ และ $\sigma = 0.78$) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ข้อ ที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปล ความ

1	หน่วยงานมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม	3.93	0.80	มาก
2	หน่วยงานมีการให้คำแนะนำ เรื่องจริยธรรม หลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ	3.89	0.80	มาก
3	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการทำงานของตำแหน่งงาน	3.75	0.78	มาก
4	ผู้บังคับบัญชามีการอธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานความถูกต้องของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.98	0.87	มาก
5	หน่วยงานมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา	3.81	0.80	มาก
รวม		3.87	0.72	มาก

2.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการสื่อสาร ถ่ายทอดให้มีความเข้าใจใน กฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร ($\mu = 3.90$ และ $\sigma = 0.84$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการนำความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงาน มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\mu = 3.82$ และ $\sigma = 0.82$) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ข้อที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปล ความ
1	หน่วยงานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการนำความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงาน มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.82	0.82	มาก
2	หน่วยงานมีการสื่อสาร ถ่ายทอดให้มีความเข้าใจในกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร	3.90	0.84	มาก

3	หน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ แสวงหาความรู้ใหม่ๆในสาขาวิชาชีพของตนเพื่อพัฒนาความรอบรู้งานในหน้าที่	3.89	0.80	มาก
4	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายให้พัฒนา บุคลากร ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน	3.85	0.75	มาก
5	หน่วยงานมีการแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.84	0.78	มาก
รวม		3.86	0.70	มาก

2.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพด้านการบริการอย่างเต็มที่ สามารถตอบคำถามของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน ($\mu = 3.91$ และ $\sigma = 0.75$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการมอบหมายให้ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และนำเสนอนวัตกรรมที่จะตอบสนองความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ($\mu = 3.68$ และ $\sigma = 0.77$) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการเป็นเลิศ

ข้อ ที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปล ความ
1	หน่วยงานมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพด้านการบริการอย่างเต็มที่ สามารถตอบคำถามของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน	3.91	0.75	มาก
2	หน่วยงานมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการเสริมสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี	3.73	0.81	มาก
3	หน่วยงานมีการมอบหมายให้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการให้บริการ ตามที่ผู้รับบริการได้มีข้อติชม เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจในการรับบริการครั้งต่อไป	3.82	0.82	มาก

4	ผู้บังคับบัญชามีการแนะนำให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการ ปรับรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้รับบริการ	3.83	0.86	มาก
5	หน่วยงานมีการมอบหมายให้ศึกษาความต้องการที่ แท้จริงของผู้รับบริการ และนำเสนอแนะนวัตกรรมที่จะ ตอบสนองความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.68	0.77	มาก
รวม		3.79	0.72	มาก

2.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจและการประสานงานของสมาชิกภายในทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของทีม ($\mu = 3.96$ และ $\sigma = 0.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีการรับฟังประเด็นหรือความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสัมพันธภาพ ให้ดีขึ้น ($\mu = 3.73$ และ $\sigma = 0.89$) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อที่	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ระดับสมรรถนะ		
		(μ)	(σ)	แปล ความ
1	หน่วยงานมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีม	3.77	0.91	มาก
2	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	3.89	0.82	มาก
3	หน่วยงานมีการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีการรับฟัง ประเด็นหรือความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงสัมพันธภาพให้ดีขึ้น	3.73	0.89	มาก
4	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจและการประสานงานของสมาชิกภายใน ทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จ ของทีม	3.96	0.81	มาก
5	หน่วยงานมีการดูแลส่งเสริมขวัญกำลังใจ และแนะนำการ แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม เพื่อให้ทีมไปสู่ ความสำเร็จ	3.82	0.84	มาก
รวม		3.83	0.77	มาก

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

3.1 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีเพศต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.2 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีอายุต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (sig = .016) จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison test พบว่า พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม มากกว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี

3.3 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.4 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.5 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีประเภทตำแหน่งต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.6 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีอายุงานต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านแตกต่างกัน 1 ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison test พบว่า พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 11-15 ปี

3.7 พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านแตกต่างกัน 1 ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Tukey's Multiple Comparison test พบว่า พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่สังกัดกองคลัง มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่าพนักงานที่สังกัดกองสวัสดิการสังคม

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อลดขั้นตอนกระบวนการในการทำงาน และควรมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

4.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้วยความโปร่งใส และเป็นกลาง เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในความถูกต้องตามหลักกฎหมาย

4.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายใหม่ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และควรมีการสร้างระบบการทำงานที่ทุกคนสามารถเข้าใจกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

4.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริการรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและควรฝึกให้พนักงานมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่มาขอรับบริการ

4.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม จัดให้มีการประชุม พูดคุย การพัฒนาทีมและการทำงานในทีมให้มีระบบแบบแผน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริการเป็นเลิศ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการพัฒนาสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะหน่วยงานมีการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมให้สามารถพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการจัดอบรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย ชัยมหา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ภาค 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม มากกว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีอายุมากกว่า มีความรู้และ

ประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า เข้าใจวิธีการทำงานและระเบียบปฏิบัติมากกว่า รู้และเข้าใจว่า ควรพัฒนาอะไรจึงสามารถพัฒนาตนเองได้มากกว่า สอดคล้องกับการวิจัยของ ศักดิ์ชาย สุริยา (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีอายุที่ต่างกันมีสมรรถนะหลักรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่า พนักงานที่มีอายุงาน ไม่เกิน 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 11-15 ปี เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่ามีความเข้าใจในนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจว่าควรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และกระบวนการทำงานอย่างไร จึงสามารถพัฒนาได้มากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่งมีความแตกต่างด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. พนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่สังกัดกองคลัง มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากกว่า พนักงานที่สังกัดกองสวัสดิการสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากงานกองคลังเป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลงของระเบียบอยู่ตลอดเวลา จึงมีการผลักดันให้พนักงานในสังกัดได้รับการพัฒนามากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โณธิดา ผลาเลิศ และคณะ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยของบุคคล คือ สำนัก/กอง/หน่วยงานที่สังกัด พบว่า สำนัก/กอง/หน่วยงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่นัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.00-0.05

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือวิธีการสอนงานจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าต่อผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เพื่อสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรใหม่

1.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการทำงานของตำแหน่งงาน

1.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำความรู้และความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงาน มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

1.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรมอบหมายให้ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และนำเสนอนวัตกรรมที่จะตอบสนองความต้องการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีการรับฟังประเด็นหรือความต้องการของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสัมพันธภาพให้ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาล

2.2 ควรศึกษาบทบาทผู้นำในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาล

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- _____. (2563). *รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.
- เกษรา โชติช่วง. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรส่วนการคลังในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- งานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลเมืองเสนา. (2563). *แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) เทศบาลเมืองเสนา ประจำปี 2561-2563*. พระนครศรีอยุธยา: เทศบาลเมืองเสนา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- โณธิกา ผลาเลิศและคณะ. (2561). *การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร*. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ณัฐดาวรรณ มณีวร. (2561). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าคลัก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พิสมัย ชัยมหา. (2558). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ภาค 1*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วันธร อรรถปทุมและคณะ. (2559). *ผลกระทบของการจัดการศึกษาจากการเปิด – ปิดภาคการศึกษาให้สอดคล้องกับประชาคม อาเซียน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ศักดิ์ชาย สุริยา. (2559). การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.