

การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด  
จังหวัดร้อยเอ็ด

Promoting The Work Performance of Roi Et Municipality Personnel,  
Roi Et Province

สุภาภรณ์ อุณหวุฒิ

Supabhorn Unnahawut

พระมหาไถน้อย ญาณเมธี

Phamaha Thainoi Yanamethi

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

Mahamakut Buddhist University Roi-Et Campus

E-mail : pktoey26@gmail.com



Received: 30 January 2025; Revised: 31 March 2025; Accepted: 26 April 2025

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่เป็นพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 237 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมานหรืออ้างอิง ได้แก่ t-test (Independent Samples) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้งห้าด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ 3) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ลำดับความถี่สูงไปหาต่ำสามอันดับแรก คือ ควรอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เพื่อยกระดับให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดมากยิ่งขึ้น และควรอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศ เพื่อยกระดับให้บุคลากรให้บริการด้วยความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การส่งเสริม, สมรรถนะ, การปฏิบัติงาน, บุคลากร, เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

## Abstract

The objectives of the research was 1) to study the level of competency enhancement in the work performance of personnel in Roi Et Municipality, Roi Et Province, 2) to compare the competency enhancement in the work performance of personnel in Roi Et Municipality by gender, age, educational level, and work experience, and 3) to study suggestions for enhancing the work performance competencies of personnel in Roi Et Municipality. The sample group consists of 237 personnel from the municipality, including civil servants, permanent employees, and contract workers. The research tools included a questionnaire. Statistics used in data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation. Statistics used to test hypotheses include t-test (Independent Samples) and one-way ANOVA.

The results showed that: 1) Overall, the competency enhancement in the work performance of personnel in Roi Et Municipality is at a high level. When examined by specific aspects, the results show high levels in all five areas, ranked from the highest to lowest mean scores as follows: adherence to ethics and correctness, understanding of the organization and work systems, focus on performance outcomes, excellence in service, and teamwork. 2) Hypothesis testing revealed that personnel with differences in gender, age, educational level, and work experience had varying levels of competency enhancement in their work performance, both overall and in specific aspects, which does not align with the research hypothesis. 3) The research findings suggested that the three most frequently mentioned recommendations were: providing training and development in organizational understanding and work systems to enhance personnel's commitment to improving the organization and its efficiency, providing training and development in organizational understanding and work systems to maximize organizational benefits, and providing training and development in service excellence to improve personnel's attentiveness and service quality.

**Keywords:** Promoting, Competency, Performance, Personnel, Roi Et Municipality

## บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่ายุคสมัยนี้เป็นยุคของการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับภาครัฐของไทยในช่วงที่ผ่านมาได้มีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานและเพื่อรองรับกับสถานการณ์ อาทิ การพัฒนาการแข่งขัน ความหลากหลายของพฤติกรรมธรรมในสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียน และเมื่อกระแสการปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้นได้ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาศักยภาพหรือขีดความสามารถของตัว

ข้าราชการเอง ทำให้แนวคิดสมรรถนะถูกนำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทยโดยมีเป้าหมายเพื่อการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไป (ศุภชัย ยาวะประภาฯ, 2548)

ในปี พ.ศ. 2556 - 2561 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนการพัฒนาระบบราชการไทย ไว้สามหัวข้อ คือ 1) ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ 2) พัฒนาอย่างยั่งยืน 3) ก้าวสู่สากล และเจ็ดประเด็นยุทธศาสตร์ เฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ กำหนดให้พัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ เน้นการจัดโครงสร้างให้มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) ระบบการทำงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและของบุคลากรและประสิทธิภาพของระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557) และประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปเป็นระบบแท่ง (Broadband) คือ การสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่งการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะและ “สมรรถนะที่จำเป็น” เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความต้องการของประชาชน โดยกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งมีทั้งหมด 5 สมรรถนะ 2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 สมรรถนะ 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีทั้งหมด 22 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานที่ถูกกำหนดให้เป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2558) จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ขาดสมรรถนะ คือ ขาดความรู้ความชำนาญ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึง ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ศรีณพัชร ไม้พูล, 2559)

ปัจจุบันการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรมีการแข่งขันสูงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากองค์กรอื่น และประชาชนผู้รับบริการ และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด พบว่า 1) การปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการยังขาดการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงกัน 2) เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ที่เป็นระบบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 3) เจ้าหน้าที่ยังขาดความตระหนักและรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง 4) ขาดการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และ 5) ข้าราชการยังขาดระเบียบวินัยที่ดีในการทำงานตามที่ (เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด, 2566) ดังนั้น เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ตามแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนห้าด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) ด้านการบริการเป็นเลิศ และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานอื่นได้ โดยเฉพาะการวางแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่เป็นพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 237 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นโดยคำนึงถึงความน่าจะเป็นของบุคลากรที่ได้รับเลือก ซึ่งเป็นไปในแบบการสุ่มไม่เฉพาะเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด และแบบเลือกตอบ (Check List) เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบเลือกระดับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำแนกออกเป็นห้าด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) ด้านการบริการเป็นเลิศ และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด มีค่าความตรงตามเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.920 สถิติที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test (Independent Samples) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวม

| การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน           | ระดับการส่งเสริม |      |        |       |
|-------------------------------------------|------------------|------|--------|-------|
|                                           | $\bar{X}$        | S.D. | อันดับ | แปลผล |
| 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์                  | 4.08             | 0.59 | 3      | มาก   |
| 2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม | 4.22             | 0.51 | 1      | มาก   |
| 3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน       | 4.13             | 0.58 | 2      | มาก   |
| 4. ด้านการบริการเป็นเลิศ                  | 3.73             | 0.61 | 4      | มาก   |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีม                    | 3.64             | 0.66 | 5      | มาก   |
| รวม                                       | 3.96             | 0.59 | -      | มาก   |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งห้าด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลปรากฏดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากค่าเฉลี่ยมาป็น้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 9 การมุ่งมั่นปฏิบัติงานตรงตามระเบียบ รองลงมา คือ ข้อที่ 7 การมุ่งมั่นปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่รับผิดชอบ และน้อยที่สุด คือ ข้อ 5 การปฏิบัติงานมากกว่ามาตรฐานกำหนด

2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 2 การปฏิบัติงานยึดหลักธรรมาภิบาล รองลงมา คือ ข้อที่ 1 การปฏิบัติงานด้วยการยึดหลักกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอย่างถูกต้อง และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 10 การปฏิบัติงานด้วยความกรุณาสงสาร

3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากค่าเฉลี่ยมาป็น้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 9 ยึดผลประโยชน์ขององค์กรและระบบงาน รองลงมา คือ ข้อที่ 10

การรักษาไว้ซึ่งองค์กร และระบบงาน และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 4 การมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้มีชื่อเสียงในทางที่ดีงาม

4) ด้านการบริการเป็นเลิศ พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากค่าเฉลี่ยมาไปน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 การให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม รองลงมา คือ ข้อที่ 4 การให้บริการด้วยความมุ่งมั่นเอาใจใส่ และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 10 การให้บริการด้วยความรักในงานที่ทำ

5) ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากค่าเฉลี่ยมาไปน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 การมีความรักใคร่กลมเกลียวกันในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ข้อที่ 4 การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 9 การให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

2. ผลการเปรียบเทียบการความแตกต่างของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

3. ผลการศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเอาใจใส่ ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ตรงตามระเบียบ การมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ควรอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นเป็นอันดับแรก และเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เป็นการปฏิบัติงานด้วยการยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างถูกต้อง ยึดหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักศีลธรรม ขยันอดทน เอาใจใส่ กรณาสงสาร และตรงไปตรงมา ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานด้วยความมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกรุณาสงสารมากยิ่งขึ้น

3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เป็นการปฏิบัติงานที่มีใจรักในองค์กรและระบบงานเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง ร่วมพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด รักในองค์กรและระบบงาน ยึดผลประโยชน์ขององค์กรและระบบงาน การรักษาไว้ซึ่งองค์กรและระบบงาน ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีการมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรอบรมเพื่อยกระดับให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและระบบงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้มีชื่อเสียงในทางที่ดีงามมากยิ่งขึ้น

4) ด้านการบริการเป็นเลิศ เป็นการให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง เอื้อเฟื้อเอาใจใส่ กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร รวดเร็วทันใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับให้บุคลากรให้บริการด้วยความเอาใจใส่ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับให้บุคลากรบริการด้วยความรวดเร็วทันใจมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรบริการด้วยความรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

5) ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นการปฏิบัติงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกันมีความสามัคคีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นกันเอง การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือกันในการทำงาน ให้การ



ยอมรับซึ่งกันและกัน แนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงาน ครอบบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรให้ความช่วยเหลือกันในเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรแสดงน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

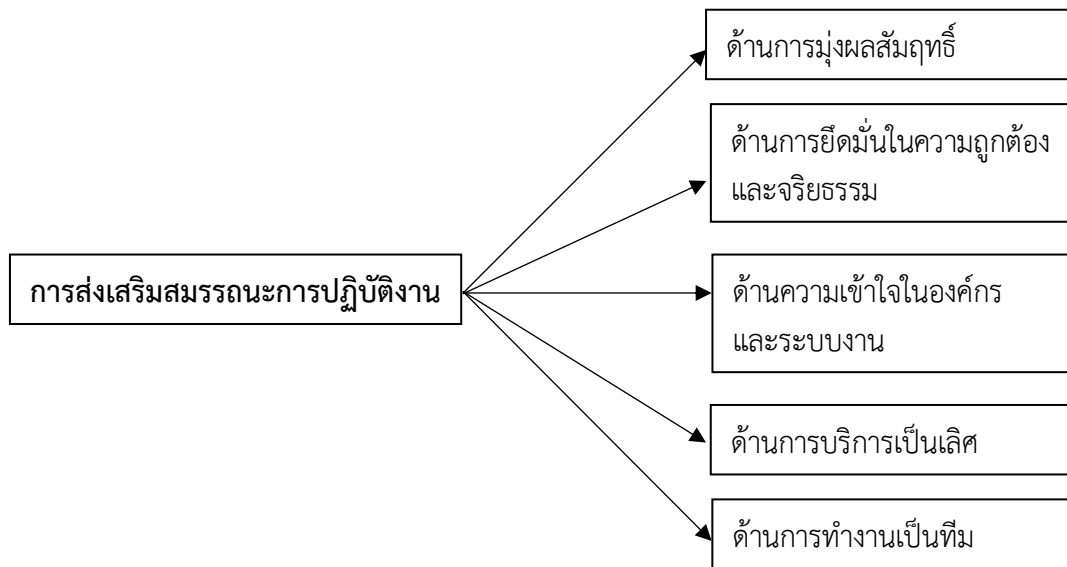
1. การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานมากพอสมควร โดยเฉพาะการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ซึ่งเป็นด้านที่บุคลากรให้ความสำคัญมากกว่าทุกด้าน เพราะเห็นว่าเป็นด้านที่มุ่งหมายให้เกิดการทำงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม ส่วนด้านรองลงมา คือ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม เพราะเห็นว่าแต่ละด้านล้วนมีความมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานได้ จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริบงอร ทิพย์มูล, (2564) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลพบุรี” พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีณพัชร ไม้พูล, (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิรา แสงผา, (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งมั่นปฏิบัติงานตรงตามระเบียบการปฏิบัติงาน ยึดผลประโยชน์ขององค์กรและระบบงาน ให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม และมีความรักใคร่กลมเกลียวกันในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้บุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริบงอร ทิพย์มูล, (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลพบุรี” พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการบริการเป็นเลิศ และด้านการทำงานเป็นทีม ได้องค์ความรู้ใหม่สู่การนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน ผู้วิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์รูปแบบตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์กรความรู้ที่ได้รับ

## สรุป

การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับการเปรียบเทียบการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แนวทางและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด มีดังนี้

- 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นเป็นอันดับแรก และเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนดมากยิ่งขึ้น
- 2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานด้วยความมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกรุณาสงสารมากยิ่งขึ้น
- 3) ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีการมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร และระบบงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้มีชื่อเสียงในทางที่ดีงามมากยิ่งขึ้น
- 4) ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรอบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับให้บุคลากรให้บริการด้วยความเอาใจใส่ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับให้บุคลากรบริการด้วยความรวดเร็วทันใจมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรบริการด้วยความรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น



5) ด้านการทำงานเป็นทีม ครอบบรม และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับให้บุคลากรให้ความช่วยเหลือกันในเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับให้บุคลากรแสดงน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการดำเนินงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงาน

2) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมให้แก่บุคลากร โดยเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมในการทำงาน และหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการบูรณาการแนวคิดทางศีลธรรมเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและแนวปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้ จะช่วยยกระดับให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ และคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและคุณธรรมจะช่วยให้บุคลากรสามารถรับมือกับปัญหาและความท้าทายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระบบงาน โครงสร้างองค์กร และเป้าหมายของหน่วยงานอย่างถ่องแท้ และเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านแนวคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการงาน และการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล รวมทั้งจะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันได้ในระดับสูงขึ้น

4) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการบริการเป็นเลิศให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการประชาชน ด้วยความเอาใจใส่ การให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงปลูกฝังทัศนคติที่ดีและความรักในงานบริการ ทั้งนี้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรในระยะยาว

5) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอบรมและส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากรเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือที่ดีภายในองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ และเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของแต่ละคนภายในทีม นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกัน

อย่างเป็นมิตร ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมขององค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรม
- 2) ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อให้การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อจะได้ทราบเพิ่มเติมว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

- เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด. (2566). แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569. ร้อยเอ็ด: กองการเจ้าหน้าที่ เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด.
- รุจิรา แสงผา. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศรัณพ์พัชร ใฝ่พูล. (2559). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และ สิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริบังอร ทิพย์มูล (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์และปรัชญา, บัณฑิตวิทยาลัย: วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557. กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรีนซ์แอนด์ มีเดีย
- Taro Yamane (1973). Statistics: An Introductory Analysis (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row Publications.
- Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperBusiness.
- Kolko, J. (2014). Well-Designed: How to use Empathy to Create Products People Love. N. P. : Harvard BusinessReview Press.