

การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา
กองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงานงบประมาณ*
Development of High Competency Personnel: Case Study of
Social Sector Budget Preparation 2, Budget Bureau

อรรถัย กระจวานชัย**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ และแนวทาง และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความใกล้ชิดต่อประเด็นที่ต้องการศึกษา จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงานงบประมาณ ประกอบไปด้วยการหาความจำเป็นการวางแผน การพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล แนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การผลักดันการทำงานเป็นทีม การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และระบบการสอนงาน การจัดอบรมเชิงสัมมนาและเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากร การระดมผู้เชี่ยวชาญ การสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม ให้เจ้าหน้าที่ สร้างความยึดมั่นในหลักการทางวิชาชีพ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ การดำเนินการตามกระบวนการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และต่อเนื่องให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

คำสำคัญ : พัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง, การทำงานเป็นทีม, กองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงานงบประมาณ

บทนำ

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรใดก็ตามจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพ และศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน้าที่ การคัดเลือกสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน นั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อม ปัจจุบันทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการค้นพบวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ๆด้านการบริหารงานและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้บุคลากรที่เลือกสรรเข้ามาใน องค์กรที่เห็นว่ามีเหมาะสมในการทำงานในขณะหนึ่งก็อาจจะกลับกลายเป็นผู้ที่ไม่สามารถ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา กองจัดทำ งบประมาณ ด้านสังคม 2 สำนักงานงบประมาณ

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีคุณภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

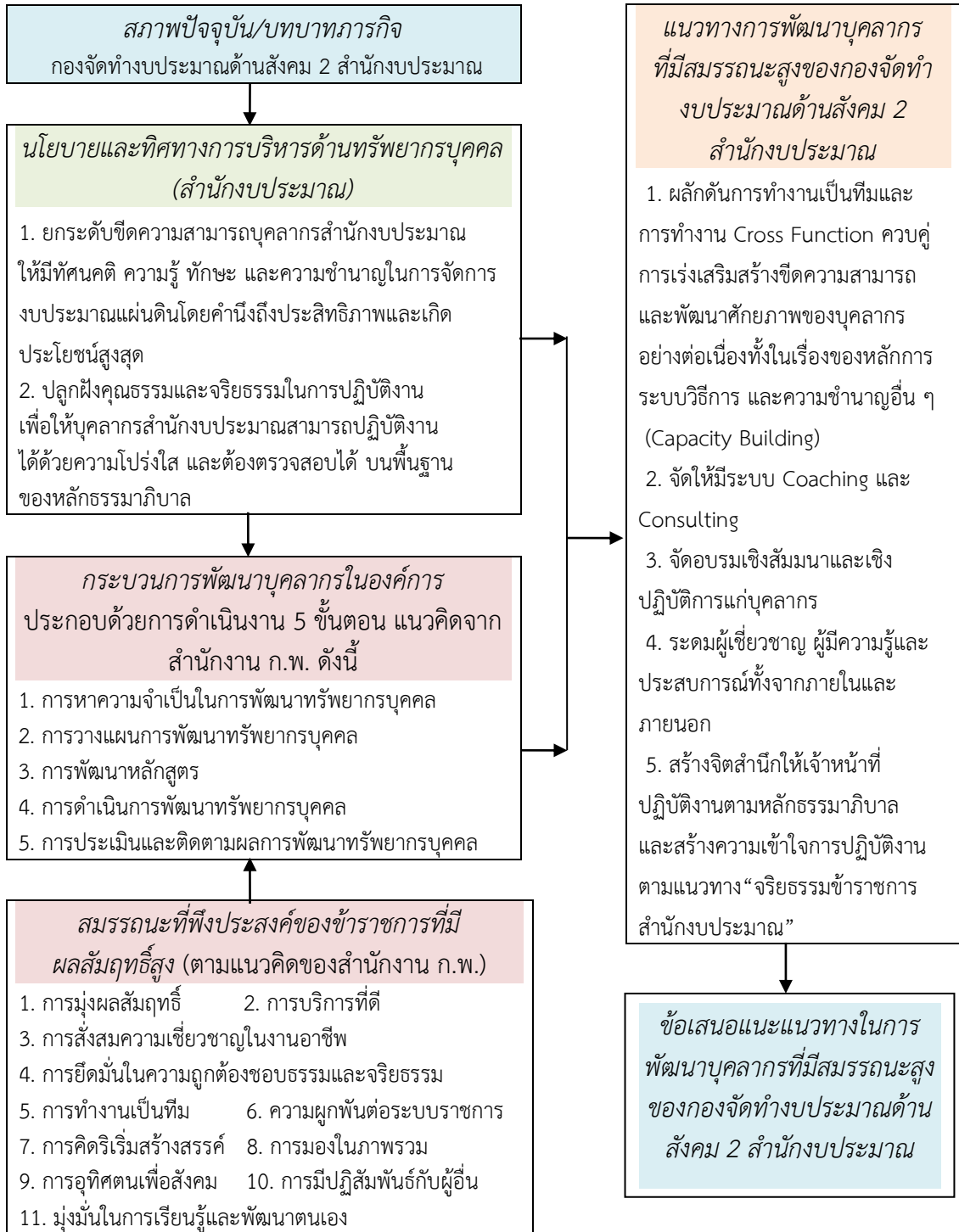
บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เป็นบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีอาชีพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างเป็นระบบให้สมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปด้วย วิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน

สำนักงานประมาณได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรมสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2502 โดยสำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานกลางด้านการงบประมาณ ซึ่งมีภารกิจในการวางยุทธศาสตร์ด้านการงบประมาณของประเทศ การเสนอแนะและให้ความเห็นแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐในด้านการงบประมาณ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งในการดำเนินภารกิจที่สำคัญดังกล่าวให้สามารถสนองนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ สำนักงานประมาณจำเป็นต้องเพิ่มพูนสมรรถนะในด้านต่างๆ ของข้าราชการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากบทบาทหน้าที่ของสำนักงานประมาณจำเป็นต้อง“พัฒนาองค์กร” โดยใช้วิธี “การพัฒนาบุคลากร” ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า และประสิทธิผล และสมรรถนะสูงขึ้น พร้อมมีการส่งเสริมประสบการณ์และความชำนาญในงานและทักษะที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะพร้อมรับการปฏิบัติงาน และรองรับหน้าที่และภารกิจในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีอาชีพ ที่ถือว่าเป็นกลไกที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ภารกิจสำนักงานประมาณดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงานประมาณ จึงสนใจที่จะทำการศึกษาถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อทราบกระบวนการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงานประมาณ

กรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กองจัดทำงานงบประมาณด้านสังคม 2
สำนักงานงบประมาณ



วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้ศึกษาลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในส่วนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก คือบุคคลซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ เช่น นักวิชาการ ข้าราชการ ที่สังกัดกองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ

การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะดำเนินการโดยใช้เกณฑ์ของ Creswell (2014) ที่อธิบายไว้ว่า ในการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพควรมีขนาดของตัวอย่าง หรือผู้มีส่วนร่วมอยู่ระหว่าง 5 - 25 คน ต่อการศึกษาหนึ่งๆ

ส่วนการเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก โดยเลือกผู้ที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถให้ความรู้เป็นอย่างดี และมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดต่อประเด็นที่ต้องการศึกษา

เพื่อความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับที่มาของผลการวิจัย ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ โดยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ดังนี้

- | | |
|---|------|
| 1. ผู้อำนวยการกองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 | 1 คน |
| 2. นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ | 4 คน |
| 3. นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ | 5 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและ

ข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 45) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาข้อมูล จากบทความตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากตำรา บทความ กรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้กำหนดแนวทางและเนื้อหาของคำถาม
3. นำข้อมูลที่ได้มา เช่นจากกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย มาสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)
4. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการคั่นคว่ำอิสระ เพื่อช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเกล้า้อยู่คำประโยคในการสอบถามในแบบสัมภาษณ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครอบคลุมในเนื้อหา
5. แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการคั่นคว่ำอิสระ

การทดสอบเครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนั้น ผู้วิจัยได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการคั่นคว่ำอิสระ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำการวิจัยมาแล้ว เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าแนวการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความชัดเจนตรงประเด็น สอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์เนื้อหาของงานวิจัยที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและใช้วิธีการทดสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ของ Denzin (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 129-130)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียดเอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาคครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลที่เป็นเอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทราบถึงบริบทประเด็นที่ศึกษา และกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ นำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ โดยใช้การตีความและนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาควิจัย สามารถสรุปผลการศึกษาควิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณ

ด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีกระบวนการเกิดเริ่มมาจากสำนักงบประมาณฐานะเป็นหน่วยงานกลางระดับชาติที่เป็นกลไกหลักของรัฐบาลในการจัดการงบประมาณของชาติเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนตามทิศทางนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงจากระดับประเทศสู่ระดับปฏิบัติในระดับหน่วยงาน จึงได้กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารของสำนักงบประมาณบนพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์การที่ดี ประกอบด้วยนโยบาย ๕ ด้าน ซึ่งด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งในนั้นที่ถูกกำหนดเพื่อยกระดับขีดความสามารถบุคลากรสำนักงบประมาณ ให้มีทัศนคติ ความรู้ ทักษะและความชำนาญในการจัดการงบประมาณแผ่นดิน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสำนักงบประมาณสามารถ

ปฏิบัติงานได้ด้วยความโปร่งใส และต้องตรวจสอบได้บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยกระบวนการประกอบไปด้วยการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตรสู่การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงบประมาณ ที่เน้นการพัฒนาแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากภารกิจงานเกี่ยวข้องกับหน่วยรับงบประมาณที่มีหน้าที่ในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ บุคลากรของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 จึงต้องมีมุมมองที่กว้างครอบคลุมและสามารถวิเคราะห์ถึงเป้าหมายและวิธีการสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า แนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีดังนี้

1. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการทำงานเป็นทีม เช่น มอบหมายงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการประสานงานของสมาชิกภายในทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จของทีม เป็นต้น และการทำงาน Cross Function ควบคู่กับการเร่งเสริมสร้างขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของหลักการ ระบบวิธีการ และความชำนาญอื่น ๆ (Capacity Building)

2. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการจัดให้มีระบบ Coaching และ Consulting เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันภายในสำนักงบประมาณ (จากผู้บริหารระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานการทำงานด้วยความรู้ของสำนักงบประมาณให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการจัดอบรมเชิงสัมมนาและเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรสำนักงบประมาณ เพื่อยกระดับความชำนาญในการจัดการงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ฯ เข้าร่วมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคลากรสำนักงบประมาณ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เป็นต้น

4. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการระดมผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกสำนักงบประมาณ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาหลักเกณฑ์และมาตรฐานต่าง ๆ ในการจัดการงบประมาณแผ่นดิน ตลอดจนวงจรงบประมาณ เช่น มอบหมายงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญการค้นคว้า ศึกษาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีใช้ในงานวิเคราะห์งบประมาณ เป็นต้น

5. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแนวทาง “จริยธรรมข้าราชการสำนักงบประมาณ” การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่น หาโอกาสในการพัฒนา

และเสริมสร้างความเข้าใจด้านจริยธรรม หลักการ และจรรยาบรรณของวิชาอันลึกซึ้ง และแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ให้กับบุคคลที่อื่น เพื่อสร้างความยึดมั่นในหลักการทางวิชาชีพ และจริยธรรมภายในหน่วยงาน เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณ ด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีดังนี้ ควรมีการกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางแผนเป็นรายบุคคล มีความสอดคล้อง กับตำแหน่ง ภาระงาน และมุ่งเน้นลักษณะ on the Job เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงาน พร้อมทั้งต้องมีการสื่อสารระหว่างคนในกอง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้มีความรอบรู้ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เข้าใจในงาน สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับวิธีการทำงาน/จุดพบพร่องของตนเอง เนื่องจากลักษณะงานที่มีปฏิทินงบประมาณกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีปริมาณมากอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหาแนวทางกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบงานและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ที่พึงจะกระทำได้ จัดหาให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ควรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่คิดว่ายังขาดความเข้าใจในเพื่อนำมาพัฒนาตนเองรวมถึงต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากที่สู่น้องอย่างสม่ำเสมอ และการพัฒนาบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการพัฒนาของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้พัฒนาตรงตามสิ่งที่ต้องการพัฒนา

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีประเด็นที่ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผลการศึกษาตามกรอบประเด็นปัญหาการวิจัย ซึ่งสามารถนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษา

กระบวนการเกิดของการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ของสำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีการจัดการฝึกอบรม ก่อนการมอบหมายงาน การสอนงาน หรือการเรียนรู้ในงาน โดยกระบวนการเกิดของการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ของสำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ เริ่มมาจากสำนักงบประมาณมีฐานะเป็นหน่วยงานกลางระดับชาติที่เป็นกลไกหลักของรัฐบาลในการจัดการงบประมาณของชาติเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนตามทิศทางนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงจากระดับประเทศสู่ระดับปฏิบัติในระดับหน่วยงาน จึงได้กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารของสำนักงบประมาณบนพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์การที่ดี ประกอบด้วยนโยบาย ๕ ด้าน ซึ่งด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งในนั้น ที่ถูกกำหนดเพื่อยกระดับขีดความสามารถบุคลากรสำนักงบประมาณ ให้มีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการจัดการงบประมาณแผ่นดิน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม

ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสำนักงบประมาณสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความโปร่งใส และต้องตรวจสอบได้ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยกระบวนการประกอบไปด้วยการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตรสู่การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงบประมาณที่เน้นการพัฒนาแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากภารกิจงาน เกี่ยวข้องกับหน่วยรับงบประมาณที่มีหน้าที่ในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ บุคลากรของกองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 จึงต้องมีมุมมอง ที่กว้างครอบคลุมและสามารถวิเคราะห์ถึงเป้าหมายและวิธีการสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรีมณี, 2562, หน้า 97) กระบวนการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การพัฒนาหลักสูตร
4. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สอดคล้องงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว (2559) การจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร โดยคัดเลือกเนื้อหาสาระมาจากสภาพปัญหา/จุดอ่อนที่เกิดจากการปฏิบัติงานและจัดเนื้อหาสาระคัดเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งภาควิชาการการฝึกปฏิบัติ และการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-Based Training System) มาประกอบการวางแผน โดยมีระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องงานวิจัยของ ชนากานต์ บุญทอง, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และณัฐยา ยวงโย (2562) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าในปัจจุบันบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจำเป็นต้องมีกระบวนการต่างๆ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเพิ่มจำนวนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้นอีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

แนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีแนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีแนวทางได้แก่

1. การผลักดันการทำงานเป็นทีม เช่น มอบหมายงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการประสานงานของสมาชิกภายในทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จของทีม เป็นต้น และการทำงาน Cross Function ควบคู่กับการเร่งเสริมสร้างขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพขอบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องของหลักการ ระบบวิธีการ และ ความชำนาญอื่น ๆ (Capacity Building) สอดคล้องกับวิจัยของ ชูศักดิ์ ชูช่วย, นิคม จารุมณี และ ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2557) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1. หลักการของแนวทางการ

พัฒนาสมรรถนะ 2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 3. ลักษณะความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สมรรถนะการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

2. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการจัดให้มีระบบ Coaching และ Consulting เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันภายในสำนักงานประถมศึกษา (จากผู้บริหารระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานการทำงานด้วยความรู้ของสำนักงานประถมศึกษาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สอดคล้องงานวิจัย วรรณิษา มักมะยม (2561) จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาพยาบาลให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โรงพยาบาลตติยภูมิ เพื่อศึกษาการพัฒนาพยาบาลให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโรงพยาบาลตติยภูมิ พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน องค์การต้องวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม ระหว่างทีมและองค์การ องค์การควรเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การเรียนรู้ขององค์การ การพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลการฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร และการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นต้น โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลายประเภท แต่ละรูปแบบต่าง มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป องค์การสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและบริบทขององค์การ รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การใช้กรณีศึกษาการแสดงบทบาทสมมติ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และระบบการสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการจัดอบรมเชิงสัมมนาและเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรสำนักงานประถมศึกษา เพื่อยกระดับความชำนาญในการจัดการงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ฯ เข้าร่วมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคลากรสำนักงาน ประถมฯ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงงานของตนให้ได้งานที่ดีขึ้น เป็นต้น สอดคล้องงานวิจัย สุพัตรา หาญพัฒนเจริญ (2561) ได้สรุปการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรว่า 1. กระบวนการ หรือวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความต้องการในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากกว่าที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ 2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ คือ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่องานที่มีอยู่ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทำให้งานออกมามีล่าช้า อีกทั้งใน ส่วนของงบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ 3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลปลายพระยา นั้น คือ ควรจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ส่งเสริมในด้านการศึกษา อีกทั้งควรจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมา บรรยายในการฝึกอบรม รวมถึง

สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มสิ่งใหม่ๆให้หน่วยงานเพื่อให้ บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ สอดคล้องงานวิจัย จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ได้ศึกษาการวิจัยถึงสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรพบว่า 1. สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือด้านการพัฒนา 2. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีดังนี้ 1. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน 2. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจ ความต้องการจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 3. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน ที่รับผิดชอบ จากผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการระดมผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกสำนักงาน ร่วมกันวิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็นแนวทางในการพัฒนาหลักเกณฑ์และมาตรฐานต่าง ๆ ในการจัดการงบประมาณแผ่นดินตลอดวงจรงบประมาณ เช่น มอบหมายงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การค้นคว้า ศึกษาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีใช้ในงานวิเคราะห์งบประมาณ เป็นต้น สอดคล้องงานวิจัย อรุณวดี นันทวัฒน์กุล, พรริตน์ แสดงหาญ และอภิญญา อิงอาจ (2558) ได้สรุปเกี่ยวกับศึกษาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า คนเก่ง คนดี ควรได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษโดยวิธีการพัฒนา มีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมายงานพิเศษ สำหรับวิสัยจูงใจและธรรมาภิบาลทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การให้โอกาสในการพัฒนา การให้โอกาสได้เข้าร่วม กิจกรรม การให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารเป็นอีกหนึ่งกลุ่มที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

5. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแนวทาง “จริยธรรมข้าราชการสำนักงาน” การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่น หาโอกาสในการพัฒนา และเสริมสร้างความเข้าใจด้านจริยธรรม หลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพซึ่ง และแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ให้กับบุคคลที่อื่น เพื่อสร้างความยึดมั่นในหลักการทางวิชาชีพ และจริยธรรมภายในหน่วยงาน เป็นต้น สอดคล้องกับวิจัยของ ชูศักดิ์ ชูช่วย, นิคม จารุมนี และผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2557) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1. หลักการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 3. ลักษณะความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาสำนักจัดหางบประมาณ ด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ต้องมีการกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางแผนเป็นรายบุคคล มีความสอดคล้องกับตำแหน่ง ภาระงาน และมุ่งเน้นลักษณะ on the Job เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงาน รวมทั้งหาแนวทางกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบงานและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ที่พึงจะกระทำได้ และควรมีการกลับมาทบทวนกระบวนการ และแนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นไปอีก

2. การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อทำให้มีความรอบรู้ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เข้าใจในงาน สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับวิธีการทำงาน/จุดพบพร่องของตนเอง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

3. การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

4. การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการพัฒนาของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้พัฒนาตรงตามสิ่งที่ต้องการพัฒนา

5. การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ควรจะกระทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ที่สนใจทำการวิจัยต่อไป ควรจะต้องมีการกระจายของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม อย่างชัดเจน เพื่อความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2. ผู้ที่สนใจทำการวิจัยต่อไป ควรมีการทบทวนแบบสอบถามให้ครอบคลุมถึงประเด็นการสัมภาษณ์และกลุ่มตัวอย่าง โดยการสื่อความหมายได้ชัดเจน อธิบายเรื่องนั้นๆ ได้ถูกต้อง และสอดคล้องกับทุกกลุ่มตัวอย่าง

3. ควรศึกษาทัศนคติของบุคลากรแต่ละบุคคลว่ามีความต้องการเพิ่มเติมด้านการพัฒนาบุคลากรแบบใดอีกบ้างในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว. (2559). *แนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของกรมยุทธศึกษาทหารบก*. เอกสารวิจัยหลักสูตรเสนาธิการทหาร, วิทยาลัยเสนาธิการทหาร.
- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชลิตา ศรมณี. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชนากานต์ บุญทอง, เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์ และณัฐยา ยวงโย. (2562). *กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในองค์กร*. วารสารนักบริหาร, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูศักดิ์ ชูช่วย, นิคม จารุมณี และผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์. (2557). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน*. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 1 (1), มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วรรณิษา มังคะยม. (2561). *การพัฒนาพยาบาลให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง*. *โรงพยาบาลตติยภูมิ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุพัตรา หาญพัฒนาเจริญ. (2561). *การพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณวดี นันทพัฒนานุกูล, พรรัตน์ แสงเดงหาญ และอภิญญา อิงอาจ. (2558). *โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. วารสารบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.