

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ*

The Competency Development of Personnel in Bureau of Personnel
Competency Development, Ministry of Education

โคภิต กदनอก **

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในลักษณะที่ให้บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ วิธีการคิด โดยการให้เข้ารับการฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนางาน ซึ่งได้นำหลักสมรรถนะหลัก 5 ด้านสำหรับระบบราชการไทยของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์การ

คำสำคัญ : การพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงาน สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ (บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธุ์, 2564, หน้า 76) ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในการบริหารองค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าโดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การและลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสุข (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1 - 3)

ในการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารราชการโดยนำเอากรอบนโยบายและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการมาเป็นแกนหลักในการบริหาร ตามฐานคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการให้สูงขึ้น จะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูงสามารถรองรับภารกิจการพัฒนาประเทศและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวคิดสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้ในการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเป็นตัวชี้วัดว่าส่วนราชการมีผลการปฏิบัติงานสูงด้วยซึ่งหมายความว่ารวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์การ การสร้างผลิตผล การตอบสนองต่อประชาชนผู้รับบริการ หรือการสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา จึงมีความสนใจที่จะวิจัยศึกษารูปแบบ วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 47) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 7 คน ดังนี้

ข้าราชการระดับอำนวยการ	1 คน
ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ	5 คน
ข้าราชการระดับชำนาญการ	1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน สุภางค์ จันทวานิช (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 51) และการสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดคุณลักษณะไว้และคำถามในแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended) ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษา ค้นคว้า และเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมจากเอกสารซึ่งเป็นการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ ตำราทางวิชาการ เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ ไว้แล้วอย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ ซึ่งเป็นเอกสารที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ เช่น กฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หลักเกณฑ์ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ในการสัมภาษณ์ จดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 51)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน เช่น แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาศมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาศมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้นำหลักของสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม

ปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการ บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอิงสมรรถนะหลัก ที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มีรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้และชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจและมองภาพรวมขององค์กรได้ มีการจัดทำ ID Plan เพื่อวางแผนการพัฒนาตนเองในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการสอนงาน Coaching มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกหน่วยงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อให้ได้รับความรู้ ทักษะประสบการณ์ การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ อบรมการเป็นนักทรัพยากรมืออาชีพ การเป็นวิทยากรมืออาชีพ การอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การนำเทคโนโลยี IT มาประยุกต์ใช้ในการประชุมออนไลน์

2. การบริการที่ดี เนื่องจากการบริการที่ดีเกิดจากจิตบริการ มีทัศนคติที่ดีในงานที่รับผิดชอบ มีความเต็มใจในการให้บริการโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรมีการสร้างค่านิยม สร้างจิตสำนึกการบริการที่ดีด้วยความเป็นมิตร ควรให้มีการส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อที่จะเห็นรูปแบบ วัฒนธรรมการทำงานจากที่อื่น เพื่อที่จะเห็นรูปแบบอื่นๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม Service mind การมีจิตวิทยาให้บริการ เพื่อให้รู้หลักจิตวิทยาด้านการบริการ เทคนิคการบริการที่ดี การอบรมโดยเชิญวิทยากรมาอบรมถ่ายทอดเทคนิคการบริการที่ดี การศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกที่มีการบริการที่ดี มาปรับใช้ในงานด้านการบริการที่ดี เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพนั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ให้ครอบคลุมและอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ On the job training การสอนในสถานที่ปฏิบัติงานจริง โดยให้หัวหน้างานสอนงาน Coaching และรูปแบบ Off the job training โดยแบ่งออกเป็นการเรียนผ่านออนไลน์รูปแบบ E- learning การฝึกอบรมในห้องเรียน On-site หรือ In-class-training การอบรมรูปแบบผสมผสาน Blended Training คือรูปแบบผสมผสานทั้ง On-line และ on-site คือ เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนจากเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกัน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในตัวเอง การเข้าร่วมการอบรมสัมมนา การเข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและติดตามความรู้ใหม่ๆ

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นการปลูกฝังค่านิยมร่วมกัน การสร้างจิตสำนึกที่ดี มีการจัดอบรมหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การจัด

อบรมให้ข้าราชการในสำนักปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการจรรโลงในเรื่องยึดมั่นถือมั่น การเชิดชูเกียรติหรือการประกาศให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติคนดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีจริยธรรม

5. การทำงานเป็นทีม เป็นความตั้งใจ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม การประชุมร่วมกันเพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การสอนงาน coaching การจัดให้มีการหมุนเวียนงาน การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เช่น โครงการพัฒนาองค์กรศึกษาดูงานประจำปี OD เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรัก ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1. ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรไม่มีแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2. ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปียังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ขาดแนวทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 3. ปัญหาด้านขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในงานระดับนโยบาย ทำให้บุคลากรไม่ให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน 4. ปัญหาอุปสรรคด้านจำนวนปริมาณงานมาก ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร 5. ปัญหาด้านการมีอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีไม่ทันสมัยหรือไม่พร้อมในการทำงานทำให้งานล่าช้า 6. ปัญหาด้านการประสานงาน การสื่อสารที่ไม่ตรงกันทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ 7. ปัญหาด้านการขาดงบประมาณหรืองบประมาณไม่เพียงพอทำให้การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินการได้หรือดำเนินการได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 8. ปัญหาข้อจำกัดในสถานการณ์โควิดทำให้หลายโครงการหรือการประชุมสัมมนาการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้ ทำให้มีการปรับรูปแบบการอบรมพัฒนา เกิดข้อจำกัดทำให้บุคลากรขาดการวิเคราะห์สมรรถนะในงาน

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1. ด้านการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง ให้การพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่ยังขาดเพื่อให้เกิดการพัฒนา และควรมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ให้คำแนะนำในงานที่ปฏิบัติแก่บุคลากร เพื่อช่วยลดปัญหาในด้านการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน การทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และควรจัดให้มีการจัดการความรู้ KM ภายในสำนักงาน 2. การทำงานเป็นทีม องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคี ความปรองดองให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ในความเป็นผู้นำต้องมีการเปิดใจรับฟังความคิดของสมาชิกในกลุ่ม ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร การจัดประชุมร่วมกันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้

บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานให้เต็มที่ ให้อิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจสมาชิกในกลุ่ม ยอมรับความแตกต่างเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น เพราะบุคลากรทุกคนย่อมมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร 3. การพัฒนาอบรมแก่บุคลากร ควรให้บุคลากรมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมโดยมีหลักสูตรที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ บุคลากรควรต้องศึกษาเพื่อเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่างประเทศเพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้ การฝึกอบรมในหลายรูปแบบ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมควรให้สอดคล้องกับนิยามสมรรถนะ และการประเมินระดับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ควรมีการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันการฝึกอบรมที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรออนไลน์หรือ E-learning เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามตำแหน่งงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสรับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องตรงตามสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

รูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครู และบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แสดงความคิดเห็นว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายวางแผนพัฒนาตนเองตาม ID Plan มีการสอนงาน Coaching มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกหน่วยงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อให้ได้รับความรู้ ทักษะประสบการณ์ การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ อบรมการเป็นนักทรัพยากรมืออาชีพ การเป็นวิทยากรมืออาชีพ การอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 3) กล่าวว่า แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ในองค์การ ทำให้องค์การเติบโต ก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้องค์การจะได้คนเก่งคนดีเข้ามาทำงาน โดยบุคลากรเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเท

ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy & Noe (อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร และหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งจำรวมถึงงานที่เกี่ยวกับฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกสิทธิ์ สนามทอง (อ้างถึงใน เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล, 2562 ,หน้า 29) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคลเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับบุคคลในองค์กรรวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนารายบุคคลที่ให้ผู้รับการเข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์และปรับใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ทันที และการพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนารายบุคคลที่ให้ผู้รับการเข้ารับการพัฒนารูปแบบต่างๆ โดยไม่ได้มุ่งเน้นในตัวงาน แต่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาแนวคิด เจตคติ ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต

(2) การบริการที่ดี ควรมีการส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อที่จะเห็นรูปแบบ วัฒนธรรมการทำงานจากที่อื่น เพื่อที่จะเห็นรูปแบบอื่นๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม Service mind การมีจิตวิทยาให้บริการ เพื่อให้รู้หลักจิตวิทยาด้านการบริการ เทคนิคการบริการที่ดี การอบรมโดยเชิญวิทยากรมาอบรมถ่ายทอดเทคนิคการบริการที่ดี การศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกที่มีการบริการที่ดี มาปรับใช้ในงานด้านการบริการที่ดี เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย มีชาติ (อ้างถึงใน เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล, 2562, หน้า 25) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ผลดีกว่าเดิม และส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมขององค์กรในที่สุด การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานนี้้องการจะมุ่งเน้นในเรื่องการนำความรู้มาใช้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด ได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยมีกิจกรรม การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร และการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร

(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ให้ครอบคลุมและอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ On the job training การสอนในสถานที่ปฏิบัติงานจริง โดยให้หัวหน้างานสอนงาน Coaching และรูปแบบ Off the job training โดยแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ผ่านออนไลน์รูปแบบ E-learning การฝึกอบรมในห้องเรียน On-site หรือ In-class-training การอบรมรูปแบบผสมผสาน Blended Training คือรูปแบบผสมผสานทั้ง On-line และ on-site คือ เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนจากเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกัน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในตัวเอง การเข้าร่วมการอบรมสัมมนา การเข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและติดตามความรู้ใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา ชมกลด (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี มี 4 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการฝึกอบรม (2) รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (3) รูปแบบพี่เลี้ยง (4) รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ในแต่ละรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี ใช้วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ดังนี้ รูปแบบการฝึกอบรม ใช้วิธีการใน 2 ลักษณะ คือ (1) วิธีการส่งคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเข้ารับการอบรมตามโครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีการจัดขึ้น และ (2) วิธีการจัดประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้วิธีการศึกษาเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การศึกษาเรียนรู้จากระบบ E-learning รูปแบบพี่เลี้ยง ใช้วิธีการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ เพื่อช่วยสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแนะนำการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ต้องการให้ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาได้ฝึกฝนเรียนรู้ แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้มาประเมินผลการปฏิบัติงานและทำการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริทิพย์ แสงมิ่ง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น มีดังนี้ การฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาจากคู่มือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษาหารือ การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ และการเป็นผู้แทนหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก

(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีการจัดอบรมหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การจัดอบรมให้ข้าราชการในสำนักปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการจรรยาบรรณในเรื่องยึดมั่นถือมั่น การเชิดชูเกียรติหรือการประกาศให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติคนดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อังก์ถึงโน ซลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 93) ได้อธิบายว่า ปัจจัยความสำเร็จของการ

พัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักการ ขั้นตอน กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างแรงจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนความเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องควรได้รับรางวัล ผู้ที่ทำงานที่ปรับปรุงใหม่อย่างรวดเร็วได้ผล หรือช่วยผู้อื่นให้ได้มีการพัฒนา ตลอดจนผู้ที่เสนอความคิดริเริ่ม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงควรได้รับการยกย่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัด พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ มีการสนับสนุนการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการปรับทัศนคติในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน ส่วนรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(5) การทำงานเป็นทีม การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม การประชุมร่วมกันเพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การสอนงาน coaching การจัดให้มีการหมุนเวียนงาน การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เช่นโครงการพัฒนาองค์กรศึกษาดูงานประจำปี OD เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรัก ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้นโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การติดตาม การทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนทุนการศึกษาให้บุคลากรได้เรียนในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธิดา ภูจีบ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการสอนสำหรับครูที่สอนศิลป์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด รองมาคือการฝึกอบรม การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยงตามลำดับ ในส่วนของสมรรถนะพบข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงครบทั้ง 5 ด้าน สำหรับความเหมาะสมของรูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ควรใช้วิธีฝึกอบรม การสอนงาน และการจัดการความรู้ และระบบพี่เลี้ยง และสำหรับการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรใช้การจัดการความรู้ ระบบพี่เลี้ยง และการฝึกอบรม

ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

(1) ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรไม่มีแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดแรงจูงใจสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคด้านขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดจากค่าตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) (2) ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปียังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ขาดแนวทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (3) ปัญหาด้านขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในงานระดับนโยบาย ทำให้บุคลากรไม่ให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน (4) ปัญหาอุปสรรคด้านจำนวนปริมาณงานมาก ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเรื่องการมีภารกิจงานปริมาณมากจนทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ (5) ปัญหาด้านการมีอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีไม่ทันสมัยหรือไม่พร้อมในการทำงานทำให้งานล่าช้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ปัญหาอุปสรรคด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานเก่าและระบบงานสารสนเทศไม่เสถียรทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (6) ปัญหาด้านการประสานงาน การสื่อสารที่ไม่ตรงกันทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด คือ ปัญหาด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขาดการทำงานเป็นทีม ข้อมูลที่ได้รับยังคงมีความคลาดเคลื่อน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ (7) ปัญหาด้านการขาดงบประมาณหรืองบประมาณไม่เพียงพอทำให้การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินการได้หรือดำเนินการได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัศ พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด คือ ปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน เช่น ขาด

งบประมาณที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานขององค์การ (8) ปัญหาข้อจำกัดในสถานการณ์โควิดทำให้หลายโครงการหรือการประชุมสัมมนาการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้ ทำให้มีการปรับรูปแบบการอบรมพัฒนา เกิดข้อจำกัดทำให้บุคลากรขาดการวิเคราะห์สมรรถนะในงาน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

1. ด้านการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง ให้การพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่ยังขาดเพื่อให้เกิดการพัฒนา และควรมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ให้คำแนะนำในงานที่ปฏิบัติแก่บุคลากร เพื่อช่วยลดปัญหาในด้านการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน การทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และควรจัดให้มีการจัดการความรู้ KM ภายในสำนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Middlemist และคณะ (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1) ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ 1. การวางแผน การออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และกำหนดจำนวนบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย 2. การสรรหา เลือกรับ ฝึกอบรม พัฒนาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สรรค์สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างองค์การกับบุคคลในองค์การโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรวัศ พรหมขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดกิจกรรมในองค์การและควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภภาพ ธรรมจักขุ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากรตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล พบว่า ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้โดยรูปแบบการพัฒนาที่พัฒนาขึ้นนี้ได้ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้โดยยึดแนวคิดการเรียนรู้แบบ ผู้ใหญ่ ผู้บริหารโครงการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในด้านของความพร้อมของผู้เรียน และการพิจารณาคัดเลือกวิทยากรควรคำนึงถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการนำเสนอประสบการณ์ หรือปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ณิชฐิตา ภูจีบ

(2559) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการสอนสำหรับครูทัศนศิลป์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า สำหรับความเหมาะสมของรูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ควรใช้วิธีฝึกอบรม การสอนงาน และการจัดการความรู้ และระบบพี่เลี้ยง และสำหรับการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรใช้การจัดการความรู้ ระบบพี่เลี้ยง และการฝึกอบรม

2. การทำงานเป็นทีม องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคี ความปรองดองให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ในความเป็นผู้นำต้องมีการเปิดใจรับฟังความคิดของสมาชิกในกลุ่ม ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร การจัดประชุมร่วมกันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานให้เต็มที่ ให้อิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจสมาชิกในกลุ่ม ยอมรับความแตกต่างเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น เพราะบุคลากรทุกคนย่อมมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 93) ได้อธิบายว่า ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักการ ขั้นตอน กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยสำคัญอีกหลายประการที่จะช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ในการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่อง และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดระบบการตัดสินใจ ควบคุมและการแก้ปัญหา ดังนั้น ฝ่ายบริหารต้องมีความเข้าใจ มุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ต่อการจัดทำกิจกรรมการพัฒนากำลังคนในทุกกิจกรรม โดยเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกล บุญสิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย พบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะนำองค์ความรู้ที่พนักงานได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธรรมากร สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การประชุมร่วมกัน เป็นการประชุมแบบเป็นทางการ (Formal Meeting) เป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาประชุมร่วมกัน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันศึกษาค้นคว้า มาร่วมปรึกษาหารือกัน หรือร่วมกันคิดเพื่อช่วยแก้ปัญหา โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้ให้ความรู้เสริม ช่วยชี้แนะ และให้คำแนะนำปรึกษา

3. การพัฒนาอบรมแก่บุคลากร ควรให้บุคลากรมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมโดยมีหลักสูตรที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ บุคลากรควรต้องศึกษาเพื่อเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่างประเทศเพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้ การฝึกอบรมในหลายรูปแบบ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและ

เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมควรให้สอดคล้องกับนิยามสมรรถนะ และการประเมินระดับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ควรมีการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันการ ฝึกอบรมที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร ออนไลน์หรือ E-learning เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามตำแหน่งงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสรับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องตรงตามสมรรถนะที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา ชมกลด (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะใน การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า แนวทางพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การรู้จัก เลือก/ปรับใช้และผสมผสานรูปแบบ วิธีการ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้ เรียนรู้แต่ละคน การปรับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไปและ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริทิพย์ แสงมิ่ง (2562) ได้ ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น มีดังนี้ การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาจากคู่มือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษาหารือ การศึกษาต่อ ทั้งในและต่างประเทศ และการเป็นผู้แทนหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย สนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจ ความ ต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้จริง

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร อาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของ ตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น
3. ควรมีการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยและงบประมาณที่เพียงพอเพื่อให้การจัดกิจกรรม อบรมพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์การ ให้ความช่วยเหลือกันมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

เอกสารอ้างอิง

- เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ชลิตา ศรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- ณัฐธิดา ภู่อภิ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการสอนสำหรับครูทัศนศิลป์ในโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- ประทีป ห่อบุ. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพมิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการ บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/351>*
- พีรวัศ พรรณขาม. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/278>*
- วรรณภา ชมกลด. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี. ค้นเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/357>*
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสน ศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วม สมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- ศศิวิมล สังขเนตร. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/372>*
- ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการ อาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/308>*

- สกล บุญสิน. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 15(ฉบับที่ 2), 79-110.
- โสภาพร ธรรมจักชู. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 14 (ฉบับที่ 1), 125-137.