

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงาน
เลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*
Development of personnel competencies of the Office of Strategy,
Policy and Planning, Secretariat of the Office of the Attorney General
according to the new concept of public administration management

ชินฉษา อ่อนละม้าย**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร กระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางพัฒนากระบวนการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคลของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยวิธีการวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากร คือ คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านต่าง ๆ มีทัศนคติที่ดี, การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ, การให้บริการที่ดี โปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ, มีจริยธรรม ความรับผิดชอบ, การทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำ, และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของข้าราชการธรรมาภิบาลตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม โดยมีกระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ อาทิเช่น วิธีการที่สอนงานน้อง, การแสวงหาความรู้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้, การจัดฝึกอบรม, การเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนสายงาน, การปรับโครงสร้างหน่วยงาน, การปลูกฝังค่านิยมองค์กรคุณธรรม และการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นทำให้ขาดองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปริมาณงานมีมาก อีกทั้งงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณต่อการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน และมีแนวทางพัฒนากระบวนการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคล ควรนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรประกอบองค์ความรู้และการสร้างแรงจูงใจ

คำสำคัญ : สมรรถนะ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ งานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2564, หน้า 22) ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปรากฏอยู่ในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในหลักการที่ 1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนอง หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 32) และแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ยังปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561) ซึ่งกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการการส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดินและการสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงาน ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมให้แก่ข้าราชการทุกระดับอย่างจริงจัง รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในสายงานประเภทบริหารและสายงานประเภทวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจในงานของอีกสายงานด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างการทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในการนี้ สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ (5) การทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ควบคู่ไปกับการเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกในการพัฒนางานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนอย่างมีคุณภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับและยกย่องในการปฏิบัติราชการ และเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่อไป

สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นส่วนราชการภายในสำนักงานอัยการสูงสุด มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการรับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอัยการสูงสุด การดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามให้มีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ เสนอแนะ และจัดทำนโยบายการบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุดให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านกลไกการดำเนินการและการขับเคลื่อนของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด

จากอำนาจหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด จะเห็นได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสำนักงานอัยการสูงสุด ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจ รวมทั้งสนับสนุนงานให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวคิดการ

บริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจ ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นการสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ และประโยชน์สุขของประชาชน

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงาน อัยการสูงสุด จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก กระบวนการและวิธีการ พัฒนาสมรรถนะ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ ตลอดจนแนวทางการพัฒนา กระบวนการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ให้มีขีดสมรรถนะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กรต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร หนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารานุกรม พจนานุกรม พระราชบัญญัติ ประกาศคำสั่ง สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากร ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด มีจำนวนทั้งสิ้น 18 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของ ประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ได้แก่ รองเลขาธิการสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด (ผู้รับผิดชอบงานสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน) ผู้อำนวยการสำนัก นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนชำนาญการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ และเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการ สัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการสัมภาษณ์จะนัดหมายวันและ

แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสาร ประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สารานุกรม พจนานุกรม งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยใช้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด

จากการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด คือ คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถในงานของตนที่ต้องรับผิดชอบ, การสั่งสม

ความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ, มีทักษะการใช้ความคิดวิเคราะห์, ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน, ทักษะในการติดต่อสื่อสาร, การให้บริการที่ดี โปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เข้าถึงได้ง่าย, มีจริยธรรม ความรับผิดชอบ, การทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำ, การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ตามภารกิจงานของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน โดยมีการประเมินสมรรถนะหลักควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารงานบุคคลได้ ทั้งนี้ ยังเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการธรรมาภิบาลตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดจำนวน 5 รายการ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การปฏิบัติราชการของบุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์งานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน ลดการควบคุมการทำงานแบบรวมศูนย์ เปิดกว้างในการยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสำนัก เพื่อให้เกิดความรู้ที่เท่าเทียมกัน ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยการดำเนินการที่จะพัฒนาบุคลากรดังกล่าว มีดังนี้

- 1) วิธีการพี่สอนงานน้อง โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน
- 2) การแสวงหาความรู้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ การเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในระบบที่สามารถค้นคว้าเรียนรู้ได้ จนเกิดทักษะในการทำงานได้รอบด้าน ควบคู่ไปกับการสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- 3) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติราชการ และการบริการที่ดีแก่ประชาชน รวมถึงการติดตามประเมินผลการให้บริการ
- 4) การจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้น ๆ อยู่เสมอ
- 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนสายงานหรือมีการสอบเพื่อย้ายตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนในหลากหลายด้าน มิได้จำกัดความรู้ไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

6) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการหน่วยงานภายในที่มีภารกิจงานเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด

7) การปลูกฝังค่านิยมองค์กรคุณธรรม และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

8) การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน มีความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีสาเหตุ ดังนี้

1) เนื่องจากมีบุคลากรบางส่วน ได้รับการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้บุคลากรขาดองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนประสบการณ์การทำงานในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์

2) ปริมาณงานมีมากเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร ทำให้เกิดความล่าช้าของงาน และผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3) งานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน เป็นงานที่ต้องทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์งาน ซึ่งบุคลากรยังขาดทักษะทางด้านนี้

4) ขั้นตอนการเสนองาน มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้าของงาน

5) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณต่อการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

6) ขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวก และการเรียนรู้งานสำหรับผู้ที่ย้ายมา และบุคลากรในสำนัก

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีดังนี้

1) การปรับการทำงานของบุคลากรให้ทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ ด้วยการสอนงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

2) การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

3) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านการอบรมเพิ่มองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ หรือหลักสูตรอื่นที่เป็นประโยชน์ให้ครอบคลุมทุกภารกิจงาน และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่น ๆ เกิดความรู้ความชำนาญในแต่ละงานของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน

5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงนำมาใช้ในการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ในกรณีที่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ

6) การลดขั้นตอนการเสนองานให้สั้นลง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

7) การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและเกิดความเข้าใจของบุคลากรที่มารับงานต่อทำให้การทำงานเกิดความต่อเนื่อง

8) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าตอบแทน หรือรางวัล และการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) อย่างชัดเจน พัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนบรรยากาศ Happy Workplace ในสถานที่ทำงาน

4. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาระบบการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคลของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางพัฒนาระบบการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคล ประกอบด้วย

1) ควรนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการแทนการวิเคราะห์ผลด้วยบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีเวลาในการสอนงานหรือการเรียนรู้เรื่องความรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

3) สนับสนุนทรัพยากรประกอบองค์ความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือ E-Book ฐานข้อมูลงานวิจัย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานกรณีมีบุคลากรโยกย้าย ผู้ที่มารับผิดชอบงานต่อสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดความต่อเนื่องของงาน

4) ลดขั้นตอนการทำงาน ลดลำดับขั้นการเสนองาน เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

5) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าตอบแทน หรือรางวัล และการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) อย่างชัดเจน และสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ปรากฏว่า สมรรถนะหลักของของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน เป็นคุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีความสามารถในงานของตนที่ต้องรับผิดชอบ, การสั่งสมความรู้และความ

เชี่ยวชาญในสายอาชีพ, มีทักษะการใช้ความคิดวิเคราะห์, ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน, ทักษะในการติดต่อสื่อสาร, การให้บริการที่ดี โปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เข้าถึงได้ง่าย, มีจริยธรรม ความรับผิดชอบ, การทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำ, ทักษะที่ดี, การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ตามภารกิจงานของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland (อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554) ที่ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการธุรการระดับชำนาญการ คนที่ 5 กล่าวว่า “คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ทักษะที่ดี หรืออื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้” รวมทั้ง ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (Competency) โดยอธิบายว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) เช่น คำให้สัมภาษณ์ของรองเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า “พฤติกรรมพึงประสงค์ที่ข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ควรมีและสามารถแสดงออกได้ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจในงานของตนที่ต้องรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้ไม่น้อยกว่าสิ่งที่สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน คาดหวัง ซึ่งหากข้าราชการดังกล่าว แสดงออกได้ก็จะทำให้งานภายในสำนักเกิดประสิทธิภาพ” ทั้งนี้ สำนักงานอัยการสูงสุดนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับต้นแบบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) โดยได้กำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนจำเป็นต้องมีและถือปฏิบัติจำนวน 5 รายการ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ การทำงานมีความถูกต้อง งานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ 2) การบริการที่ดี การสร้างค่านิยม ทักษะที่ดี และสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ มีความโปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว รวมถึงมีการติดตามประเมินผลการให้บริการ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้รอบด้าน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรคุณธรรม ดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง 5) การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในทีม มีความสามัคคีในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการธุรการระดับชำนาญการ คนที่ 6 กล่าวว่า Core

Competency คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งของข้าราชการ เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เช่น 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การให้บริการที่ดี โปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เข้าถึงได้ง่าย 3) ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม ความรับผิดชอบ 5) การทำงานร่วมกัน และความเป็นผู้นำ” และสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการตุลาการระดับปฏิบัติการ คนที่ 8 กล่าวว่า “ส่วนใหญ่ สนพ. มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนั้น สมรรถนะหลักของบุคลากรของ สนพ. ควรมีลักษณะ ต่อไปนี้ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำแผนงาน/โครงการ 3) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน 4) มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้รอบตัว และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 5) สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

2. ผลการวิจัยจากการศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีประเด็นที่น่าสนใจได้ ดังนี้ 1) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดการพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของรองเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า “กระบวนการสร้างและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด คือ การพัฒนางาน โดยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนัก มีความรู้ ความเข้าใจและมีพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การปฏิบัติราชการของบุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์งานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน ลดการควบคุมการทำงานแบบรวมศูนย์ เปิดกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสำนัก เพื่อให้เกิดความรู้ที่เท่าเทียมกัน ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งการดำเนินการที่จะพัฒนาบุคลากรดังกล่าวสำนักใช้วิธีการที่สอนงานน้อง บุคลากรที่มีความรู้จะสอนงานให้แก่บุคลากรใหม่ ให้มีความรู้ความเข้าใจ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในระบบที่สามารถค้นคว้าเรียนรู้ได้เอง” และสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน กล่าวว่า ปัจจุบัน สนพ. มีการจัดประชุมประจำเดือน โดยมีวาระการประชุมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยวิธีการ KM ทำให้บุคลากรใน สนพ. มีความตื่นตัวในการทำงาน การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อนำมาปรับใช้ทั่วทั้ง สนพ. รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเพื่อเป็นแนวทางการทำงานด้วย ซึ่งวิธีการเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีการซึมซับพฤติกรรมดีให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า มีการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยการส่งเสริมให้ส่วนงานที่มีองค์ความรู้เฉพาะด้านได้จัดทีมออกมาถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติ ทั้งให้โอกาสการประชุมแต่ละเดือน หรือการ

จัดการสัมมนาเป็นการเฉพาะ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ KM ให้กับคนในองค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในวิชาอาชีพเฉพาะให้กับบุคลากร 2) การแสวงหาความรู้ มีทักษะการคิด วิเคราะห์ การแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ การเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในระบบที่สามารถค้นคว้า เรียนรู้ได้ จนเกิดทักษะในการทำงานได้รอบด้าน ตลอดจนสามารถหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ควบคู่ไปกับการสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศศิวิมล สังขเนตร (2563) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ คือ การมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง การกระทำที่เสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ การพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม 3) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการปฏิบัติราชการ และให้บริการที่ดีแก่ประชาชน รวมถึงการติดตามประเมินผลการให้บริการ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561) ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2564) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุง ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับ คุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริม ให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ ประหยัดค่าใช้จ่าย 4) การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Nadler และ Wiggs (อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบันมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการ ขององค์กร 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนสายงานหรือมีการสอบเพื่อย้ายตำแหน่ง เพื่อให้ บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนในหลากหลายด้าน เกิดทักษะในการทำงานได้ รอบด้าน มิได้จำกัดความรู้ไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง 6) การปรับโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถ บริหารจัดการหน่วยงานภายในที่มีภารกิจงานเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้ง การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2564) กล่าวว่า มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยการปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้ อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบทในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น คำให้ สัมภาษณ์ของข้าราชการธุรการระดับชำนาญการ คนที่ 6 กล่าวว่า “สนผ. เป็นหน่วยงานที่มีความ

ยืดหยุ่น และพร้อมที่จะปรับตัว เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสังคม ควบคู่ไปกับการสร้าง ค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติราชการ และการบริการ ประชาชน” 7) การปลูกฝังค่านิยมองค์กรคุณธรรม และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการ บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การปลูกฝังค่านิยมร่วม การสร้างจิตสำนึก เพื่อให้ บุคลากรมีภาคภูมิใจในตนเอง รักองค์กร ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม รวมไปถึง อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสังกัด และสอนให้ปฏิบัติตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม 8) การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน มีความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการ ธุรการระดับชำนาญการ คนที่ 5 กล่าวว่า “มีการพัฒนาบุคลากรด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ปลูกฝังค่านิยมองค์กรคุณธรรม และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รวมทั้ง ด้านการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การสร้างบรรยากาศความเป็นพี่เป็นน้อง มีความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน

3. ผลการวิจัยจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้ 1) ปัญหาด้าน บุคลากร เนื่องจากมีบุคลากรบางส่วน ได้รับการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้บุคลากรขาดองค์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนประสบการณ์การทำงานในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ จึงทำให้ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของประทีป ห่อบุ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคเรื่องการโยกย้ายบ่อย ทำให้ขาดการพัฒนาและการทำงานไม่ ต่อเนื่อง 2) ปัญหาด้านปริมาณงาน เนื่องจากปริมาณงานมีมากเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร ทำให้เกิด ความล่าช้าของงาน และผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร เช่น คำให้สัมภาษณ์ของรองเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า ปัญหา หลักของการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานอัยการสูงสุด ก็คือ ภารกิจงานประจำที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานให้ทันต่อระยะเวลา ซึ่งงานที่สำนักรับผิดชอบมีปริมาณมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากร และความยุ่งยากของงาน คือ จะต้องทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะต้องทำการวิเคราะห์หา

สาเหตุที่ทำให้ผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จึงทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการสอนงาน หรือเรียนรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ๆ” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 3) ปัญหาด้านทักษะการทำงาน ซึ่งงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน เป็นงานที่ต้องทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์งาน ซึ่งความเป็นจริงบุคลากรยังขาดทักษะทางด้านนี้ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการระดับชำนาญการ คนที่ 3 กล่าวว่า “การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ กล่าวคือ บุคลากรที่ปฏิบัติราชการในปัจจุบันยังมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประสบการณ์การทำงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน หรือพูดง่าย ๆ ความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ หรือการแสวงหาข้อมูลที่มาสนับสนุนประกอบการตัดสินใจมีน้อยมาก ประกอบกับสำนักงานอัยการสูงสุดมีภารกิจหลัก คือ ด้านงานคดีอาญา คดีแพ่ง คดีปกครอง หรือด้านการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนที่เป็นงานตามภารกิจหลัก ซึ่งในส่วนภารกิจของสนผ.เป็นงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ที่เป็นภารกิจสนับสนุนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีความรู้ หรือรอบรู้ในทุกบริบทขององค์กร เป็นการทำงานโดยให้ข้อมูลในทุกมิติ จึงจะสามารถคาดการณ์ หรือมองอนาคตได้ เพื่อทำหน้าที่เป็นคลังความคิดของผู้บริหาร หรือเป็นฝ่ายอำนวยการอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารและองค์กร” 4) ปัญหาด้านขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน เป็นสำนักภายในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด จึงมีขั้นตอนการเสนองานที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน ที่ทำให้เกิดความล่าช้าของงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบ/ขั้นตอนการทำงานที่มีขั้นตอนยุ่งยาก ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า เช่น กรณีการตรวจแก้ไขหนังสือราชการ เจ้าหน้าที่ใช้เวลาตรวจหนังสือแก้ไขในประเด็นเล็กน้อย หรือความสละสลวยของคำ เสียเวลาเสนอเรื่องใหม่มากกว่าจะให้ความสำคัญของการส่งหนังสือออกไปให้ทันเวลาภายในกำหนด 5) ปัญหาด้านงบประมาณ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณต่อการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเท่าที่ควร หน่วยงานจึงต้องหาวิธีการปรับรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมและต่อเนื่อง เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการระดับชำนาญการ คนที่ 4 กล่าวว่า “หน่วยงานยังมีปัญหาเรื่องงบประมาณในการพัฒนาที่อาจไม่เพียงพอ ทำให้การอบรมอาจไม่ตรงตามรอบที่ต้องอบรมจริง ๆ” และสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการระดับปฏิบัติการ คนที่ 8 กล่าวว่า “ไม่มีงบประมาณสนับสนุน มีปริมาณงานมาก ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาไปอบรม ผู้บริหารไม่ค่อยเห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนเท่าที่ควร บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความถนัด ความสนใจที่แตกต่างกัน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธรรมากร สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่าปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน เช่น ขาดงบประมาณที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานขององค์กร 6) ปัญหาด้านเครื่องมือการทำงาน เนื่องจากขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีคุณภาพ และระบบการทำงานไม่เสถียรเท่าที่ควร ทำให้ไม่สะดวกต่อการเรียนรู้สำหรับผู้ที่ย้ายมา และบุคลากรในสำนัก สอดคล้องกับผลการวิจัยของประทีป ห่อบู (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคจากอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน (เครื่องคอมพิวเตอร์) ยังมีการใช้งานเครื่องเก่าและระบบงานสารสนเทศที่ไม่เสถียรทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งในปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดผลกระทบจากผลการเปลี่ยนแปลง เข้ามากระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ทำให้มีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ และแนวทางการพัฒนา ทั้งเชิงรุกและเชิงรับอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์ความรู้ที่มีจากการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) (อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2563) อธิบายว่า การทำงานเชิงรุกเป็นการทำงานที่มีการเตรียมการที่ดี เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อหวังผลความเป็นเลิศในงานของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้อื่นมาบอกในสิ่งที่เราควรทำหรือไม่ต้องรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายขึ้นก่อนวิธีการทำงานแบบ proactive หรือการทำงานแบบเชิงรุกนั้นมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในชีวิตการทำงานในปัจจุบัน เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการธรรมากรระดับชำนาญการ คนที่ 6 กล่าวว่า “เบื้องต้นในปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดผลกระทบจากผลการเปลี่ยนแปลง เข้ามากระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงาน อาทิ Digital Disruption การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และภัยคุกคามจากโรคอุบัติใหม่ เช่น covid-19 เป็นต้น ทำให้มีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ และแนวทางการพัฒนาทั้งเชิงรุกและเชิงรับอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์ความรู้ที่มีจากการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน”

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีดังนี้ 1) การปรับการทำงานของบุคลากรให้ทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ สนับสนุนการพัฒนาคนรุ่นถัดไปให้มาทดแทน ด้วยการสอนงาน หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการธรรมากรระดับปฏิบัติการ คนที่ 9 กล่าวว่า “ในการบริหารจัดการคน ต้องบริหารคนในจุดที่วิกฤตก่อน และพัฒนาคนรุ่นถัดไปให้มาทดแทน และสร้างเส้นทางการเติบโตของแต่ละสายงานให้ชัดเจน สำหรับในส่วนของบุคลากรขาดองค์ความรู้ อาจต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน รวมทั้ง ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่น ๆ ภายในสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประทีป ห่อบู (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานที่มี

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานกัน เพื่อเกิดการเรียนรู้ และการทำงานทดแทนกันได้ รวมทั้งการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน 2) การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ใช้คนให้ถูกกับงาน เพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาให้เด่นชัด ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านการอบรมเพิ่มองค์ความรู้ ด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ หรือหลักสูตรอื่นที่เป็นประโยชน์ให้ครอบคลุมทุกภารกิจงาน และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ 4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ การพัฒนาทักษะ เกิดความรู้ความชำนาญในแต่ละงานของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการระดับชำนาญการ คนที่ 3 กล่าวว่า “แนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้ 1) เพิ่มความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน ที่เป็นภารกิจของสนผ. โดยการให้ความรู้ ด้วยการจัดส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ 2) การเพิ่มความรู้ด้านภารกิจหลักขององค์กรด้านงานคดีต่าง ๆ ควรมีการสลับสับเปลี่ยนให้บุคลากรไปปฏิบัติงานที่ดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าว อย่างน้อย 6 เดือน ได้แก่ สำนักงานที่ดำเนินคดีอาญา สำนักงานที่ดำเนินคดีแพ่ง สำนักงานที่ดำเนินคดีปกครอง และด้านการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า การหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย เพิ่มพูนประสบการณ์การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ 5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงนำมาใช้ในด้านการศึกษาอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ในกรณีที่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ 6) การลดขั้นตอนการเสนองานให้สั้นลง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) (อ้างถึงในวิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564) อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น 7) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศึกษาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทำให้การทำงานเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 8) การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าตอบแทน หรือรางวัล และการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) อย่างชัดเจน พัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนบรรยากาศ Happy Workplace ในสถานที่ทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคามี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจ/

ปรับปรุงค่าตอบแทน/การให้รางวัล ให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศความเป็นพี่เป็นน้อง มีความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน

4. ผลการวิจัยจากการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคลของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้ 1) การนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการแทนการวิเคราะห์ผลด้วยบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีเวลาในการสอนงานหรือการเรียนรู้เรื่องความรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น คำให้สัมภาษณ์ของรองเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า “แนวทางพัฒนาระบบการและวิธีการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคคลของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด คือ จะต้องนำเทคโนโลยี และสอนให้บุคลากรในสำนักมีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยี การนำผลการปฏิบัติงานของแต่ละสำนักที่มีอยู่ในระบบมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการขององค์กร เพื่อลดภาระในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการแทนการวิเคราะห์ผลด้วยบุคลากร จะทำให้บุคลากรมีเวลาในการสอนงานหรือการเรียนรู้เรื่องความรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” 2) การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ ส่งผลให้มีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน กล่าวว่า “สำนักงานอัยการสูงสุด ควรผลักดัน สนับสนุนให้บุคลากรใน สนผ. ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะฝึกอบรมทักษะในการการปฏิบัติหน้าที่ และควบคู่ไปกับด้านจิตสำนึกในการพัฒนางาน” 3) การสนับสนุนทรัพยากรประกอบองค์ความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือ E-Book ฐานข้อมูลงานวิจัย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานกรณีมีบุคลากรโยกย้าย ผู้ที่มารับผิดชอบงานต่อสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดความต่อเนื่องของงาน รวมถึงการสร้างระบบเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้โดยง่ายและครบถ้วน อันจะทำให้ลดปัญหาที่ต้องใช้คนอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าในการปฏิบัติงานอื่นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการตุลาการระดับชำนาญการ คนที่ 7 กล่าวว่า “นอกจากกระบวนการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันแล้ว การเพิ่มเครื่องมือสำหรับพัฒนาความรู้ อาจทำได้โดยการสร้างคู่มือการทำงาน อาจทำเป็นรูปเล่ม หรือสร้างเป็นระบบเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้โดยง่ายและครบถ้วน อันจะทำให้ลดปัญหาที่ต้องใช้คนอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าในการปฏิบัติงานอื่นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” 4) การลดขั้นตอนการทำงาน ลดลำดับชั้นการเสนองาน เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน 5) การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าตอบแทน หรือรางวัล และการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) อย่างชัดเจน และสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนัก
ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหาร
จัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์
มีดังนี้ 1. การอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องเหมาะสมกับหน้าที่
ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง 2. ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ศึกษาองค์
ความรู้ใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน 3. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ในแต่ละเรื่องไว้อย่างละเอียด 4. การสร้างบรรยากาศความเป็นพี่เป็นน้อง
มีความเอื้ออาทร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน และการให้รางวัลให้ทีมเพื่อสร้างแรงจูงใจ
ในการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรสนับสนุนงบประมาณและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยในการพัฒนาสมรรถนะของ
บุคลากรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้
ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และทำให้งาน
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. ควรจัดทำคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานในภารกิจหลักของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย
และแผน เพื่อให้เกิดความสะดวกและเกิดความเข้าใจของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วย
ความถูกต้องและมีความต่อเนื่อง
3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ
มีความเชี่ยวชาญในเส้นทางอาชีพได้อย่างชัดเจน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิต
ที่ดีมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. ค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2564, จาก

<https://competency.rmutp.ac.th/เอกสารประกอบ/>

จันทร์ทา มั่งคำมี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการ
ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. ค้นคว้า
อิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2564, จาก
<http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/330>

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. ค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2564, จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>
- ประทีป ห่อบู. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. ค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/351>
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศศิวิมล สังขเนตร. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด*. ค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2564, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/372>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*. ค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2564, จาก <https://www.ocsc.go.th/node/384>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.สีฟวิ้ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556–2561)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.