แนวทางการพัฒนาการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ : กรณีศึกษา กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต*

Working Development Guidelines for Personnel of the Office of Public Sector Anti-Corruption Commission: A Case Study of Anti-Corruption Administration Division

ศุภนิดา มาพบ**

Supanida Mapob

6414830060@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 2) ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา 3) แนวทางในการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริตมีการกำหนดรูปแบบ ขั้นตอนในการทำงานและการทำงานเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ โดยปัญหาอุปสรรค คือบุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขาดทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและทักษะในการปฏิบัติงาน มีปัญหาสุขภาพและอนามัยที่เกิดจากการทำงานหนักและต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน และบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน และแนวทางการแก้ปัญหา คือ การสอนงานกัน การให้คำปรึกษา มีการฝึกฝนพัฒนาทักษะต่าง ๆ ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน การหมุนเวียนงานกันทำงาน และการพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน สำหรับแนวทางการพัฒนาการทำงาน พบว่า หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน มีการส่งเสริมในด้านสุขภาพอนามัยด้วยการจัดให้มีการตรวจสุขภาพ ฉีดวัคซีนและมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ออกกำลังกาย มีการจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาการทำงาน ; กระบวนการทำงาน ; กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต

Keywords: Working Development Guidelines ; Work Process ; Anti-Corruption Administration Division

---

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ: กรณีศึกษา กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัญหาการทุจริตในระบบราชการของประเทศไทย ถือเป็นปัญหาที่มีมาช้านาน ซึ่งในปัจจุบันการทุจริตมีแนวโน้มที่จะมีเพิ่มมากขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ระบบราชการและประเทศได้รับความเสียหายจากการทุจริตดังกล่าว นอกจากงบประมาณที่สูญเสียไปจากการทุจริตแล้ว ประเทศยังต้องสูญเสียงบประมาณอีกจำนวนมากเพื่อใช้ในการตรวจสอบและดำเนินการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลมีหน้าที่โดยตรงในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แต่ยังไม่มีเครื่องมือที่จะใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาได้โดยตรง ถึงแม้จะมีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แต่เนื่องจากการภารหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ช. มีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เพื่อดำเนินการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐต่อไป

ภารกิจดังกล่าว ถือเป็นภารกิจสำคัญในการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากอำนาจหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ แต่ถ้าหากบุคลากรยังขาดความพร้อมในการทำงาน ก็จะทำให้การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ท. จึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน การแก้ไขปัญหา รวมทั้งแนวทางการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามอำนาจหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสำนักงาน คือ “ขับเคลื่อนธรรมาภิบาล บูรณาการการป้องกันเชิงรุก ทุจริตภาครัฐลดลง ประชาชนเชื่อมั่นและศรัทธา”

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ท.

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท.

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล,

2565, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 4 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับกอง มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด จึงถือได้ว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ

2) เจ้าหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 3 ปี จำนวน 3 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 1 คน รวม 3 คน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 62) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้โดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อกำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย กระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานรวมทั้งการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาการทำงาน

5. นำข้อมูลที่ได้รับจากการสรุปการวิจัยมาตีความแล้วนำเสนอผลการวิจัยในเชิงพรรณนาความ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า

กระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีดังนี้

กระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ภายในกองอำนวยการต่อต้านการทุจริตมีการแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน และกลุ่มงานปราบปรามคดีพิเศษ โดยการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ป.ป.ท. และคำสั่งแบ่งหน่วยและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งกระบวนการทำงานของกลุ่มงานภายในกองอำนวยการต่อต้านการทุจริตมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกัน คือ มีรูปแบบ ขั้นตอนในการทำงานที่คล้ายกัน ซึ่งกระบวนการทำงานของบุคลากรมีความจำเป็นกับการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. มิติด้านความรู้ พบว่า ในการทำงานของบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาในมิติด้านความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การปกครอง เนื่องจากในการทำงานจะต้องใช้ความรู้ในเรื่องระเบียบ กฎหมาย ประกอบในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ และประกอบการเขียนรายงานข้อเท็จจริงในเรื่องที่รับผิดชอบและเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่

2. มิติด้านทักษะ พบว่า บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งทักษะในด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทักษะการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง รวมถึงทักษะการเขียนรายงานเกี่ยวกับสำนวนการตรวจสอบและไต่สวนข้อเท็จจริง

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย พบว่า สุขภาพและอนามัย มีผลต่อการทำงานของบุคลากร เนื่องจากถ้าสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรงหรือเกิดการเจ็บป่วย ก็ทำให้การทำงานมีปัญหาได้ รวมถึงการทำงานที่หนักหรือติดต่อกัน จนทำให้พักผ่อนไม่เพียงพอก็ส่งผลต่อสุขภาพและอนามัยของบุคลากรเช่นกัน

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม พบว่า ทัศนคติในการทำงาน ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งควรมีทัศนคติที่เป็นกลางในการทำงาน ไม่เข้าข้างหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะอาจจะส่งผลต่อการทำงานได้ และจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมการทำงานด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหาของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีดังนี้

1. มิติด้านความรู้ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับบางเรื่อง ทำให้การทำงานเกิดการติดขัด ซึ่งการแก้ไขของบุคลากร คือ การสอนงานกัน การให้คำปรึกษาและแนะนำซึ่งกันและกันของบุคลากรในหน่วยงาน และการเรียนรู้จากการทำงาน

2. มิติด้านทักษะ พบว่า บุคลากรขาดทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะการแสวงหา ตรวจสอบ ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และทักษะในการเขียนรายงานวิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง ซึ่งการแก้ไขปัญหา คือ บุคลากรมีการฝึกฝนพัฒนาทักษะต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน และการสอนงานและให้คำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย พบว่า บุคลากรมีปัญหาสุขภาพและอนามัยที่เกิดจากการทำงานหนักและต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ทำให้บุคลากรเกิดการเหนื่อยล้า และพักผ่อนไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทำงาน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากบุคลากรไม่เพียงพอต่อการทำงาน โดยการแก้ไขปัญหา คือ การหมุนเวียนงานกันทำงาน และการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยแบ่งงานกันให้ทุกคนช่วยกันทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดต่อคนใดคนหนึ่ง

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ตรงกันในการทำงาน เนื่องจากต่างคนต่างมาจากที่ต่าง ๆ จึงทำให้มีทัศนคติที่แตกต่างกันและไม่ตรงกันบ้าง ๆ ให้เกิดปัญหาขึ้นในการทำงานร่วมกัน และส่งผลกระทบต่องานได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาโดยการพูดคุย ปรึกษากัน ถามความคิดเห็นกันและกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและการทำงานเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

แนวทางในการพัฒนาการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีดังนี้

1. มิติด้านความรู้ สำนักงาน ป.ป.ท. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านความรู้ โดยการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท.” และ “พนักงาน ป.ป.ท.” เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. มีความรู้เกี่ยวกับการทำงาน และระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึง มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนัก ป.ป.ท. อยู่เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้กองอำนวยการต่อต้านการทุจริตโดยกลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าวได้มีการจัดโครงการเพื่อให้เจ้าหน้าผู้ปฏิบัติงานด้านการข่าวของสำนักงาน ป.ป.ท. มีองค์ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการข่าวที่เป็นระบบมากขึ้น

2. มิติด้านทักษะ สำนักงาน ป.ป.ท. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านทักษะ โดยการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท.” และ “พนักงาน ป.ป.ท.” เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องทักษะทั่วไปที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และทักษะในด้านการแสวงหา ตรวจสอบ ไต่สวนข้อเท็จจริง และทักษะในด้านการเขียนรายงานผลการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง และหลักสูตรอื่น ๆ อีกทั้งกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต โดยกลุ่มงานอำนวยการด้านการคุ้มครองพยานได้มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการคุ้มครองพยานคดีทุจริตในภาครัฐ เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ป.ป.ท. ให้มีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย สำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรในมิติด้านสุขภาพและอนามัยด้วยการจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี การจัดหาวัคซีนหรือจัดหาสถานีฉีดวัคซีน

เพื่อป้องกันโรคโควิด – 19 และวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ออกกำลังกายเพื่อให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและลดความตึงเครียดจากการทำงาน

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม สำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านคุณธรรม โดยการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของสำนักงาน ป.ป.ท. ขึ้นทุกปี และแจ้งเวียนให้บุคลากรได้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนี้ ข้อเสนอการพัฒนาบุคลากรมิติด้านทัศนคติ คือ ควรมีการจัดกิจกรรม หรือจัดโครงการสัมมนา ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนทัศนคติต่อกัน เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีเป็นทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงาน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ดังกล่าว มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นว่า กระบวนการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ภายในกองอำนวยการต่อต้านการทุจริตมีการแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน และกลุ่มงานปราบปรามคดีพิเศษ โดยการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ป.ป.ท. และคำสั่งแบ่งหน่วยและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งกระบวนการทำงานของกลุ่มงานภายในกองอำนวยการต่อต้านการทุจริตมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกัน คือ มีรูปแบบ ขั้นตอนในการทำงานที่คล้ายกัน สอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารของ Henry Fayol (Fayal's Principles of Administration) (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564, หน้า 24-25) ในเรื่อง หลักการของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2564, หน้า 25) ได้สรุปแนวคิด POSDCORB ของ Gulick ในเรื่อง Planning หมายถึง การกำหนดแนวทางของกิจกรรมที่ต้องการจะทำและวิธีการต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมนั้น ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมนั้น และ Organizing หมายถึง การกำหนดโครงสร้างแห่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของกิจการตามที่ได้จัดแบ่งไว้อย่างเป็นทางการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกานดา จันทร์ปรุงตน (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขตลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานมีการวางโครงสร้างโดยแบ่งสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบตามกรอบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งกระบวนการทำงานของบุคลากรมีความจำเป็นกับการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. มิติด้านความรู้ พบว่า ในการทำงานของบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาในมิติด้านความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากในการทำงานจะต้องใช้ความรู้ในเรื่องระเบียบ กฎหมาย ประกอบการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ และประกอบการเขียนรายงานข้อเท็จจริงในเรื่องที่รับผิดชอบและเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา จันทร์ปรุงตน (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขตลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานมีการวางโครงสร้างโดยแบ่งสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบตามกรอบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในงานของตนเอง ปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...บุคลากรภายในกองจำเป็นต้องมีความรู้ ในเรื่องของกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เนื่องจากจะต้องใช้ประกอบการตรวจสอบ แสวงหา รวมทั้งการเขียนรายงานผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง..." (ผู้อำนวยการกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) และสอดคล้องกับบทสมภาษณ์ "...ในการทำงานของทุกกลุ่มงานไม่เฉพาะแค่ของกลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้รอบตัว หรือข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน เพื่อเป็นตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

2. มิติด้านทักษะ พบว่า บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งทักษะในด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทักษะการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง รวมถึงทักษะการเขียนรายงานเกี่ยวกับสำนวนการตรวจสอบและไต่สวนข้อเท็จจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2565, หน้า 37-39) ได้สรุปแบบจำลอง 7-S ของ Mckinsey (Mckinsey's Model) ที่มีอิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์การ ในเรื่อง Skill หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถ เป็นทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะในตำแหน่งที่จะทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ตรงตามลักษณะงานที่รับผิดชอบและหน้าที่ที่ได้รับ และทักษะความถนัดหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรนั้น ๆ มีความโดดเด่นกว่าบุคลากรคนอื่น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การต้องมุ่งเน้นทักษะให้แก่บุคลากรทั้ง 2 ด้านควบคู่กันไป สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...ในเรื่องของทักษะการทำงานนอกจากการมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ แล้ว จำเป็นต้องมีทักษะในในปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และแสวงหาข้อเท็จจริงควบคู่กันไปด้วย ซึ่งจะเป็นในรูปแบบของการลำดับขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทักษะในการเขียนรายงานผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และทักษะการเขียนที่ดีจะเป็นการปกป้องนักสืบสวนสอบสวนอีกด้วย..." (ผู้อำนวยการกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...นอกจากจะต้องมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานแล้ว ทักษะการทำงานก็มีความจำเป็นเช่นกัน เนื่องจากการทำงานเป็นการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น นอกจากทักษะในการทำงานแล้ว ทักษะในด้านการสื่อสาร การประสานงานต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ, กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย พบว่า สุขภาพและอนามัย มีผลต่อการทำงานของบุคลากร เนื่องจากถ้าสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรงหรือเกิดการเจ็บป่วย ก็ทำให้การทำงานมีปัญหาได้ รวมถึงการทำงานที่หนักหรือติดต่อกัน จนทำให้พักผ่อนไม่เพียงพอก็ส่งผลต่อสุขภาพและอนามัยของบุคลากรเช่นกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...จากภารกิจของกอง ซึ่งเป็นภารกิจเร่งด่วนสุขภาพและอนามัยของเจ้าหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เพราะถ้าหากเจ้าหน้าที่มีปัญหาในเรื่องสุขภาพก็จะติดขัดเรื่องการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ หรือแม้แต่การลงพื้นที่บ่อยเกินไปก็จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่สบาย หรือเกิดการเจ็บป่วยได้..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...สุขภาพ อนามัยของเจ้าหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าเจ้าหน้าที่เกิดเจ็บป่วย ไม่สบาย ก็จะทำให้งานสะดุดได้..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ,

กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...การรักษาสุขภาพและอนามัยเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นภารกิจที่เน้นการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และบูรณาการกับหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องดูแลรักษาสุขภาพ เพื่อให้มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่เสมอ...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานปราบปรามคดีพิเศษ กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม พบว่า ทัศนคติในการทำงาน ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งควรมีทัศนคติที่เป็นกลางในการทำงาน ไม่เข้าข้างหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะอาจจะส่งผลต่อการทำงานได้ และจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมการทำงานด้วย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...การเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท. นั้น ควรจะมีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเป็นกลาง ซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใส มีความคิดและจิตสำนึกที่ดีบนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ควรมีจิตใจที่มีอคติต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงานได้...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...ในการทำงานทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าหากมีทัศนคติที่ไม่ดีก็จะทำให้การทำงานเกิดปัญหาขึ้นได้ รวมทั้งจะต้องมีคุณธรรมควบคู่กันไป...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ, กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...ในการทำงานจะต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงาน และควรมีคุณธรรมควบคู่ไปกับการทำงาน...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานปราบปรามคดีพิเศษ กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหาของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีดังนี้

1. มิติด้านความรู้ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับบางเรื่อง ทำให้การทำงานเกิดการติดขัด ซึ่งการแก้ไขของบุคลากร คือ การสอนงานกัน การให้คำปรึกษาและแนะนำซึ่งกันและกันของบุคลากรในหน่วยงาน และการเรียนรู้จากการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ได้แก่ การสอนงาน (coaching) คือ การจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อคอยแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งอาจเป็นหัวหน้างานหรือคนที่หัวหน้างานมอบหมายก็ได้ สอดคล้องกับ ธนาภรณ์ บุญทอง (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษา กองสถานที่ ยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ได้แก่ หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ทั้งจากการศึกษาจากระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรวลี หนูรอด (2564) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาด้านการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ

2. มิติด้านทักษะ พบว่า บุคลากรขาดทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะการแสวงหา ตรวจสอบ ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และทักษะในการเขียนรายงานวิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง ซึ่งการแก้ไขปัญหา คือ บุคลากรมีการฝึกฝนพัฒนาทักษะต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน และการสอนงานและให้คำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า 61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ได้แก่ การสอนงาน (coaching) คือ การจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อคอยแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งอาจเป็นหัวหน้างานหรือคนที่หัวหน้างานมอบหมายก็ได้ และการฝึกปฏิบัติจริง เมื่อองค์การได้รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจะต้องมีการฝึกปฏิบัติจริงหรือการเรียนรู้จากการทำงานจริง (on the job training) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาพนักงานโดยการให้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริง ภายใต้คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า มีการสอนหรือแนะนำให้ลงมือปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานให้พนักงานได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ ตามระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) เป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมซึ่งสามารถแสวงหาและเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่ายมาก โดยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Leonard Nadler (อ้างถึงใน สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560 หน้า 1648) กล่าวว่า วิธีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสอดคล้องกับการวิจัยของ ธนาภรณ์ บุญทอง (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษา กองสถานที่ ยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และยังขาดทักษะที่จำเป็นโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่หน่วยงานนำมาใช้

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย พบว่า บุคลากรมีปัญหาสุขภาพและอนามัยที่เกิดจากการทำงานหนักและต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ทำให้บุคลากรเกิดการเหนื่อยล้า และพักผ่อนไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากบุคลากรไม่เพียงพอต่อการทำงาน โดยการแก้ไขปัญหา คือ การหมุนเวียนงานกันทำงาน และการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยแบ่งงานกันให้ทุกคนช่วยกันทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดต่อคนใดคนหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของสุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า 61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ในเรื่อง การหมุนเวียนงาน (job rotation) คือ การให้พนักงานคนหนึ่งได้มีโอกาสหมุนเวียนไปยังอีกแผนกอื่นบ้าง เพื่อให้มีประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ศรมณี (2565) กล่าวว่า กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในเรื่องการให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนักและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรค พบว่า ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลและบุคคลากรที่ปฏิบัติงานมีหลากหลายช่วงวัย

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ตรงกันในการทำงาน เนื่องจากต่างคนต่างมาจากที่ต่าง ๆ จึงทำให้มีทัศนคติที่แตกต่างกันและไม่ตรงกันบ้าง ๆ ให้เกิดปัญหาขึ้นในการทำงานร่วมกัน และส่งผลกระทบต่องานได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาโดยการพูดคุย ปรึกษากัน ถามความคิดเห็นกันและกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและการทำงานเกิดความ

เสียหายน้อยที่สุด สอดคล้องกับ ตุลพันธุ์ รัตน์ธรรมดิษฐ์ (2563) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากร แก้ไขได้โดยการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต้องร่วมมือกันในการทำงาน โดยมีหลายคนก็หลากหลายความคิด หลายทัศนคติ จึงมีความเห็นหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันบ้าง อาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นในการทำงานร่วมกัน และส่งผลกระทบต่องานได้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีทัศนคติที่ดีเหมือน ๆ กัน มีคุณธรรมในตนเองเท่า ๆ กัน โดยการพูดคุยปรึกษาถามความคิดเห็นกันและกัน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดี..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...เนื่องจากในกลุ่มงานเจ้าหน้าที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน ทัศนคติของแต่ละคนก็จะแตกต่างกันออกไป ทำให้การทำงานในบางครั้งเกิดปัญหาอยู่บ้าง ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ จะมีการประชุมกลุ่มงานกัน เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ ..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ, กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

แนวทางในการพัฒนาการทำงานของบุคลากรกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีดังนี้

1. มิติด้านความรู้ พบว่า สำนักงาน ป.ป.ท. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านความรู้ โดยการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท." และ "พนักงาน ป.ป.ท." เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. มีความรู้เกี่ยวกับการทำงาน และระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนัก ป.ป.ท. อยู่เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต โดยกลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าวได้มีการจัดโครงการเพื่อให้เจ้าหน้าผู้ปฏิบัติงานด้านการข่าวของสำนักงาน ป.ป.ท. มีองค์ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการข่าวที่เป็นระบบมากขึ้น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน ป.ป.ท. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ 1 สร้างส่งเสริม สนับสนุน การจัดการความรู้ภายในองค์การ กลยุทธ์ : ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถคู่คุณธรรม กลยุทธ์ : 1 ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ที่สอดคล้องกับตำแหน่ง/ระดับ ตามที่กฎ ก.พ.กำหนดและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ "...กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าวมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพภายในสำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในการรวบรวมข้อมูลและวิธีดำเนินการในการหาข่าวและการแจ้งเบาะแสการทุจริต..." (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ, กลุ่มงานอำนวยการด้านการข่าว กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า 61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ในเรื่องการฝึกอบรม (training) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมมากเช่นกัน มีความเป็นทางการ มีระยะเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีการมอบวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตรรับรอง ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, หน้า 73-74) กล่าวว่า เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กันในด้านการบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) วิธีการนี้เป็นการใช้วิทยากรเป็นสื่อในการ

ถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ แนวคิด วิธีการ หลักการต่างๆ รวมถึงประสบการณ์ในหัวข้อ และประเด็นการอบรมในครั้งนั้นมายังผู้เข้ารับการอบรม และใช้เอกสารประกอบการบรรยายมาประกอบเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. มิติด้านทักษะ พบว่า สำนักงาน ป.ป.ท. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านทักษะ โดยการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท.” และ “พนักงาน ป.ป.ท.” เพื่อให้บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องทักษะทั่วไปที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และทักษะในด้านการแสวงหา ตรวจสอบ ไต่สวนข้อเท็จจริง และทักษะในด้านการเขียนรายงานผลการแสวงหา ตรวจสอบ และไต่สวนข้อเท็จจริง และหลักสูตรอื่น ๆ อีกทั้ง กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต โดยกลุ่มงานอำนวยการด้านการคุ้มครองพยานได้มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการคุ้มครองพยานคดีทุจริตในภาครัฐ เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ป.ป.ท. ให้มีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน ป.ป.ท. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ 1 สร้างส่งเสริมสนับสนุน การจัดการความรู้ภายในองค์การ กลยุทธ์ : ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม กลยุทธ์ : 1 ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ที่สอดคล้องกับตำแหน่ง/ระดับตามที่กฎ ก.พ.กำหนดและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ : 3 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อเป็นผู้นำองค์การในอนาคต สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน มีการจัดโครงการพัฒนาทักษะด้านการคุ้มครองพยาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะด้านการคุ้มครองพยานให้กับเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงาน ป.ป.ท. ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการป้องกันตัวที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ, กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า 61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ในเรื่องการฝึกอบรม (training) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมมากเช่นกัน มีความเป็นทางการ มีระยะเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีการมอบวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตรรับรอง ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, หน้า 73-74) กล่าวว่า เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กันในด้านการบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) วิธีการนี้เป็นการใช้วิทยากรเป็นสื่อในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ แนวคิด วิธีการ หลักการต่างๆ รวมถึงประสบการณ์ในหัวข้อ และประเด็นการอบรมในครั้งนั้นมายังผู้เข้ารับการอบรม และใช้เอกสารประกอบการบรรยายมาประกอบเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3. มิติด้านมิติด้านสุขภาพและอนามัย พบว่า สำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรในมิติด้านสุขภาพและอนามัยด้วยการจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี การจัดหาวัคซีนหรือจัดหาสถานีฉีดวัคซีนเพื่อป้องกันโรคโควิด – 19 และวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ออกกำลังกายเพื่อให้มีสุขภาพร่างกันแข็งแรงและลดความตึงเครียดจากการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัศ พรรณขาม (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของวิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ลัดดา รักจรรยาบรรณ, 2557, หน้า 9) ได้กล่าวถึงเทคนิค

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ในเรื่อง สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องได้รับการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ “...สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เห็นถึงความสำคัญของสุขภาพและอนามัยของบุคลากรภายในสำนักงาน จึงได้มีการจัดกิจกรรมกีฬาขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ออกกำลังกายและทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้ง ได้มีการจัดหาวัคซีนต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการป้องกันโรค ไม่ว่าจะเป็น วัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 และวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น...” (นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ, กลุ่มงานอำนวยการด้านคุ้มครองพยาน กองอำนวยการต่อต้านการทุจริต, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 3 กุมภาพันธ์ 2566)

4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม พบว่า สำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมิติด้านคุณธรรม โดยการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของสำนักงาน ป.ป.ท. ขึ้นทุกปี และแจ้งเวียนให้บุคลากรได้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนี้ ข้อเสนอการพัฒนาบุคลากรมิติด้านทัศนคติ คือ ควรมีการจัดกิจกรรม หรือจัดโครงการสัมมนา ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนทัศนคติต่อกัน เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีเป็นทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน ป.ป.ท. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม กลยุทธ์ : 2 ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรมในด้านการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตร สุวรรณ (2561, หน้า 61-73) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ ในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปสู่พฤติกรรมที่องค์การต้องการ โดยเฉพาะทัศนคติความรู้ความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจาก สิ่งเหล่านี้มีส่วนที่เกี่ยวข้องและก่อให้เกิดความสำเร็จของงานในองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (อ้างถึงใน นิตย์รดี ใจอาษา, 2555, หน้า3 -5) ได้กล่าวว่าหลักการบริหารในเรื่อง การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการ และพัฒนาศักยภาพได้ถูกด้าน

2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย รวมทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ให้บุคลากรได้เรียนรู้กระบวนงานใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น

3. ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเรียนรู้กระบวนการทำงาน และนำมาพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

4. ควรมีการจัดการสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ชลิดา ศรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2564). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661149026_6314832066.pdf

ตุลพันธุ์ รัตน์ธรรมดิษฐ์. (2563). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัดปทุมธานี.* ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629863141_6214832007.pdf

ธนาภรณ์ บุญทอง. (2561). *การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษา กองสถานที่ยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.* ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566442579_6014832007.pdf

นิตย์รดี ใจอาษา. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี.* ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2565, จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/53930100/title.pdf

พรวลี หนูรอด. (2564). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ.* ค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661153669_6314832004.pdf

พีรวัศ พรรณขาม. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร*. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597737016_6114832049.pdf

ลัดดา รักจรรยาบรรณ. (2557). *การพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์*, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร (พ.ศ.2564 – 2565) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ.* นนทบุรี: ผู้แต่ง

สุกานดา จันทร์ปรุงตน. (2561). *การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขตลาดกระบัง.* ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566442630_6014832006.pdf

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวินและนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ. *วารสารวิชาการ Veridian E –Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10*(1), 1648.

สุมิตร สุวรรณ. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Strategy of Human Resource and Organization Development)*. นครปฐม : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ. *วารสารเกษมบัณฑิต, (20)*1, 73-74.