

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
: ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี*

Personnel Competency Development Under The New Public Management Concept
: A Case Study of Nong Prue Town Municipality, Chonburi Province

นางสาวปิ่นนรี สังฆะโณ**

Punnaree Sangkano

6414832090@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา รูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลเมืองหนองปรือได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนด มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยมีรูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning, การมีพี่เลี้ยงสอนงาน, การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง, ส่งเสริมการเข้ารับการอบรมและสัมมนา, การหมุนเวียนงาน, การจัดการความรู้ ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ หลักสูตรในการเรียนผ่านระบบออนไลน์ ไม่เฉพาะเจาะจง, หัวหน้างานที่ขาดความเชี่ยวชาญในเทคนิคเฉพาะ, บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง, การหมุนเวียนของบุคลากรมีมาก, มีปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมาก และสำหรับวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสื่อสารกันภายในทีม เพิ่มการทำงานเป็นทีม การสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสนอโอกาสในการเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อลดการหมุนเวียนของบุคลากรเข้า-ออก เป็นต้น

คำสำคัญ : สมรรถนะ; การพัฒนา; การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

Keywords : Competency; Development; The New Public Management

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี)

**นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ด้วยสังคมปัจจุบันได้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สังคมต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ในการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด หรือการเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจทางการเมือง ย่อมก่อให้เกิดความท้าทายและจะเป็นบททดสอบความสามารถของทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการด้านบุคลากรของภาครัฐในประเทศ ที่จะต้องมีสมรรถนะขีดความสามารถพร้อมรับต่อการปรับตัว และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้คนในสังคมมากยิ่งขึ้น

สำหรับประเทศไทยได้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ระบุเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก คือ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมไปถึงการที่มีลักษณะเปิดกว้าง สามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างรวดเร็ว สะดวกและโปร่งใสมากที่สุด ทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ ตั้งแต่ระดับครอบครัว สังคม ชุมชน ร่วมกันสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม ซึ่งหนึ่งในประเด็นที่สำคัญ คือ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดยภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และบุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ได้มีจุดหมายในการพัฒนาที่ 13 คือ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาตอนหนึ่งว่า “...ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ หรือการนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมีประเด็นที่ต้องดำเนินการเพื่อรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถของภาครัฐ ประกอบด้วย

- 1) พัฒนาการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก ประหยัด แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการและโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม
- 2) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้

ยึดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ 3) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ 4) การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมายระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ...”

เทศบาลเมืองหนองปรือ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมือง ตั้งอยู่ในอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองปรือ เฉพาะพื้นที่นอกเมืองพัทยา เป็นเทศบาลเมืองที่มีประชากรมากที่สุดในประเทศไทย มีแผนยุทธศาสตร์พัฒนาเทศบาลเมืองหนองปรือ 5 ปี พ.ศ. 2565-2570 ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการบริหารจัดการ ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสู่มืออาชีพของบุคลากร การส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนางานด้านบริการสาธารณะ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐภายใต้หลักธรรมาภิบาลไปสู่องค์กรยุคใหม่ และหนึ่งในเป้าหมายคือ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการบริการประชาชน แก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชนอย่างรวดเร็ว ประกอบกับวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองหนองปรือ คือ “หนองปรือก้าวหน้า พัฒนาสู่ EEC” ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองหนองปรือ ในด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ มีการมุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสู่มืออาชีพของบุคลากร พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปสู่องค์กรยุคใหม่ มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

อีกทั้ง ด้วยบทบาทหน้าที่ภารกิจของเทศบาลเมืองหนองปรือตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยการดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ บุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ เท้าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ที่สำคัญคือการพัฒนาด้านสมรรถนะหลักในการทำงานและสมรรถนะประจำสายงาน เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อดูแลประชาชนในเทศบาลให้ครบคลุมทุกด้าน นั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของเทศบาลฯ เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของบุคลากร ปฏิบัติงานตามภารกิจรวมทั้งนโยบายของรัฐบาลต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เทศบาลเมืองหนองปรือจำเป็นต้องมีการพัฒนา ยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ไปเสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. วิธีการวิจัยสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) กับผู้บริหารและพนักงานเทศบาลในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ
ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ พนักงานของเทศบาลเมืองหนองปรือ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จำนวน 604 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) งานวิจัยครั้งนี้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเจาะจง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทสำคัญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) พนักงานเทศบาล	จำนวน 6 คน
2) พนักงานครูเทศบาล	จำนวน 2 คน
3) พนักงานจ้าง (สัญญาจ้างชั่วคราว)	จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะใช้คำถามสัมภาษณ์แบบเดียวกัน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งมีข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สารานุกรม พจนานุกรม งานวิจัยวิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติเช่น นโยบาย ฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

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

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี โดยใช้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาวินิจฉัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี) ผู้วิจัยได้ศึกษา สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งบุคลากรทุกคนในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ ซึ่งได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนด มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการหรือพนักงาน มีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจ การดำเนินงานตามเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีดังนี้

สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการหรือพนักงานเทศบาลที่พึงมีเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
3. การเข้าใจในองค์การและระบบงาน
4. การบริการเป็นเลิศ
5. การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน สำหรับข้าราชการหรือพนักงานเทศบาล ตำแหน่งประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะประจำสายงานไม่น้อยกว่า 3 สมรรถนะ จากการกำหนดสมรรถนะของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามระบบแท่ง (Broadband) ที่กำหนดไว้ตำแหน่งละ 5 สมรรถนะ ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะมีสมรรถนะแตกต่างกันมีมากถึง 22 สมรรถนะ

สมรรถนะประจำผู้บริหาร สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะประจำผู้บริหารกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
3. ความสามารถในการพัฒนาคน
4. การคิดเชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ สำหรับบุคลากรประเภทพนักงานจ้าง (สัญญาจ้างชั่วคราว) ในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ จะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลของสมรรถนะให้เป็นไปตามหลักการของมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการเทศบาลกำหนดสำหรับพนักงานเทศบาลมาให้โดยอนุโลม ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำสายงาน 3 ด้าน เช่น เดียวกันกับพนักงานเทศบาลในตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป และเทศบาลเมืองหนองปรือได้มีการจัดทำบัญชีแสดงสมรรถนะประจำสายงาน และระดับที่คาดหวังไว้เป็นรายบุคคล

นอกจากสมรรถนะที่บุคลากรแต่ละประเภทจะต้องมี และต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอแล้ว บุคลากรในสังกัดเทศบาล จะต้องมีความรู้ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองหนองปรือ

1. ส่วนราชการใช้มาตรฐานความสำเร็จเป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของตน เพื่อให้เกิดผลที่สะท้อนได้อย่างสมดุลและใช้เป็นเกณฑ์การประเมินตนเอง (Self-Assessment)
2. การประเมินผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถของส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การบริหารที่มีคุณภาพมีนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ มีการทำงานให้ดีขึ้น

แผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลเมืองหนองปรือมีดังนี้

1. การปฐมนิเทศจะดำเนินการก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ก่อนการบรรจุ-เข้ารับราชการเฉพาะพนักงานเทศบาลหรือพนักงานจ้างที่ได้รับการบรรจุใหม่แต่งตั้ง
2. การฝึกอบรมและสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา
4. การสอนงานการให้คำปรึกษาหรืองานการถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนร่วมงานหรือวิธีการอื่นด้วยวิธีที่เหมาะสม โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย
5. การศึกษาหรือดูงาน

6. การมอบหมายงาน โดยการมอบหมายโครงการสำคัญ ๆ
7. การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในกลุ่มพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
9. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อเป็นการเรียนรู้งาน

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ประเด็น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. รูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในสังกัด เทศบาลเมืองหนองปรือ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีหลากหลาย มีการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีไปในทิศทางเดียวกัน เน้นให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากที่สุด เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งถือเป็นหัวใจการทำงานของในฐานะผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ชุมชนของเทศบาลเอง โดยได้มีการใช้การประเมินผลสมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบถึงระดับสมรรถนะที่บุคลากรมี เพื่อนำมาวิเคราะห์ประมวลผลถึงรูปแบบและทิศทางในการพัฒนาซึ่งจะเป็นการประเมินผลพร้อมกับผลการปฏิบัติงานควบคู่กันในแต่ละรอบการประเมินได้กำหนดให้มีมาตรฐานและการวัดผล ตัวชี้วัดการทำงานที่ชัดเจน มีการถ่วงถ่วงถึงผลคะแนนที่บุคลากรแต่ละคนได้รับ ทำให้ทางผู้บริหารทราบถึงระดับสมรรถนะที่บุคลากรพึงมีและสมรรถนะที่มีอยู่ ณ ขณะนั้น เพื่อนำไปพัฒนาผ่านรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านระบบ E-learning เช่น Local mooc หรือการค้นคว้าด้วยตนเองจากเอกสารหลักฐาน เอกสารในอดีตที่เคยทำ เพื่อนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
2. การใช้วิธีมีพี่เลี้ยงสอนงานโดยหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานอย่างเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ มาก่อนซึ่งจะสามารถสอนงานได้ และสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องในการทำงาน สิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไปในอนาคต
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เช่น เข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะทำงาน คณะกรรมการ ในโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น หรืองานที่ต้องทำเป็นประจำปี เช่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการต่างๆ จัดทำประชามร่วมกับคนในชุมชน เป็นต้น
4. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการอบรมผ่านหลักสูตรของสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยทางภาครัฐจัดขึ้น
5. การจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้แก่บุคลากร โดยทางเทศบาลเองได้มีการจัดโครงการอบรมในหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดโครงการให้เพื่อพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ พฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง
6. การหมุนเวียนงาน ภายในส่วนราชการหรือต่างส่วนราชการ ให้แก่บุคลากรเพื่อเรียนรู้ในงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จนกระทั่งปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

7. การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมภายใน เพื่อถ่ายทอดนโยบายการปฏิบัติงานจากคณะผู้บริหาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน แบ่งปันข้อมูล และร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนใหญ่มีการพัฒนาที่ไม่เฉพาะทาง หรือการเว้นช่วงระยะเวลาการพัฒนาไปบ้าง ทำให้ไม่สามารถแสดงศักยภาพใหม่ออกมาในการทำงานได้ ซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาและอุปสรรคที่พบ มีดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร ในการหลักสูตรในการเรียนผ่านระบบออนไลน์ มักจะเป็นหลักสูตรทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงในสายงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ รวมทั้งการศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่มีในอดีตยากต่อการค้นหา เนื่องจากไม่ได้มีการจัดแยกประเภทไว้อย่างชัดเจน
2. ที่เลี้ยงสอนงาน ในระดับหัวหน้างานที่เพิ่งได้รับแต่งตั้งยังขาดความเชี่ยวชาญในงานบางด้านที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะ เช่น งานด้านบัญชี งานด้านโยธา งานแผนที่ภาษี งานช่างซ่อมบำรุงงานป้องกันและรักษาความสงบ
3. บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
4. มีการหมุนเวียนของบุคลากร มากเกินไป มีการเข้า-ออก ของบุคลากร การรับโอนหรือการให้โอนมีค่อนข้างเยอะ ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบุคลากรขาดความผูกพันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
5. มีปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมาก ไม่มีเวลาไปพัฒนาในเรื่องอื่นๆ หรือจัดทำองค์ความรู้ในการทำงาน

3. วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือ

วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลเมืองหนองปรือ นั้น ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีดังนี้

1. สนับสนุนให้มีการสื่อสารกันภายในทีม เพิ่มการทำงานเป็นทีมให้มีความสำคัญกับลูกน้อง ทำงานอย่างใกล้ชิด
2. สนับสนุน ส่งเสริมให้ระดับหัวหน้างานเข้ารับการอบรม โดยสถาบันการอบรมที่จัดขึ้นเป็นหลักสูตรเฉพาะทาง
3. มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการทำงาน กำหนดตัวชี้วัด แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน และเพื่อนำไปใช้ประเมินผลในแต่ละรอบการประเมิน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบระดับสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งเพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนา
4. การสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสนอโอกาสในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการหมุนเวียน คนเข้า-ออก
5. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน แบ่งผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยรูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. รูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

เทศบาลเมืองหนองปรือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องมีการดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน บุคลากรเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ด้วยภารกิจงานที่มีความหลากหลายเป็นงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกับการให้บริการประชาชน ดูแลประชาชน โดยเทศบาลเมืองหนองปรือได้นำสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนด มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 จึงมีการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เน้นให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากที่สุด เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการมุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นเลิศ ซึ่งถือเป็นหัวใจการทำงานของผู้ที่มีบทบาทในการให้บริการกับประชาชนในพื้นที่ชุมชนของเทศบาล สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2565, หน้า 42) ที่กล่าวว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ จะให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นหลัก โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) เป็นการให้บริการ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การจัดการกับความกังวลของประชาชนในทุกขั้นตอนของการส่งมอบบริการหรืออาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานในระบบราชการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ประเภทพนักงานเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “.....ปกติเราทำงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากนี้คือการพัฒนาตนเองให้มีความทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบใหม่ๆ อยู่เสมอแล้ว นอกจากนี้คือการพัฒนาสมรรถนะหรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเรื่องที่ตัวหัวหน้าเองให้ความสำคัญ เนื่องจากการทำงานต้องดูแลประชาชนในพื้นที่ชุมชนของเทศบาลเมืองหนองปรือ.....” เทศบาลเมืองหนองปรือมีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรผ่านระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมออนไลน์ (E-learning) หรือหลักฐานเอกสารที่ปรากฏในอดีตมาใช้ศึกษาในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ อริญ โสทธิพันธุ์ และคณะ, 2548 (อ้างถึงใน สิริวิติ ชูเช, 2565) ในรูปแบบ Self-directed Study “S” ได้อธิบายว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง ในกรณีที่มีสมรรถนะเรื่องนั้นมีสื่อที่ให้ศึกษาค้นคว้าพร้อมอยู่แล้ว สามารถเข้าถึงและศึกษาด้วยตนเองได้ไม่ยาก ที่ได้นำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกทั้ง ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบอีสารบัญ ระบบการสื่อสารและการรับ-ส่งเอกสารผ่านระบบออนไลน์ ระบบจองห้องประชุมออนไลน์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดเวลาการทำงานของบุคลากร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานและการรายงานผลการฝึกอบรม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในสังกัด ทำให้เกิดการสื่อสารและประสานงานที่ดีขึ้น มีการใช้เครื่องสแกนนิ้วมือเพื่อบันทึกเวลาเข้า-ออกงานเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างวินัยและการบริหารเวลาของบุคลากร เช่น คำผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ประเภทพนักงานเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “.....ทางฝ่ายที่เองมีหน้าที่หลักในด้านนี้ ที่จะส่งเสริมและ

พัฒนาความรู้ ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี วินัย คุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรเทศบาลเมืองหนองปรือ ในการปฏิบัติงานราชการและบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แผนพัฒนาบุคลากรนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเราเองได้.....” นอกจากนี้ยังมีคำสัมภาษณ์ที่น่าสนใจของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 พนักงานครูเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “ส่วนตัวก็ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ได้หมุนเวียนงานทำเมื่อมีความชำนาญงานใดงานหนึ่งแล้ว ทางหัวหน้าก็อาจจะให้ไปทำอย่างอื่นบ้าง เพื่อให้เข้าใจในระบบงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน ภายในสังกัดก็มีการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสม ตามประสบการณ์ และความยากง่ายในแต่ละการสอน แต่มีงานบางงานก็ต้องทำงานกันเป็นทีม ซัพพอร์ตข้อมูลกัน ซึ่งส่วนตัวได้รับความร่วมมือจากน้องๆ เป็นอย่างดี” มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ อรัญ โสทธิพันธ์ และคณะ, 2548 (อ้างถึงใน สิริวดี ชูเช, 2565) ในรูปแบบ Job Rotation “J” คือ การหมุนเวียนงานเป็นการสับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงาน ให้ไปทำหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ และยังมีในรูปแบบ Assignment “A” คือการมอบหมายงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปดำเนินการ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะด้านนั้นได้อย่างแท้จริง คำให้สัมภาษณ์ของคนที่ 10 ประเภทพนักงานจ้าง (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “ตัวพี่เองได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน การจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในส่วนราชการอื่น...” ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Denhardt and Denhard (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 44-45) ที่ได้อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เปิดกว้าง (Wide latitude) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ต้องเปิดกว้างทางความคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองหนองปรือนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา ชมกรด (2563) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ คือ ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง มีพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันไป แต่มีการค้นหาความจำเป็น/ ประเมินสมรรถนะที่ต้องพัฒนา มีระบบสนับสนุนและประเมินผลการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบู (2563) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงาน สรรพสามิตภาคที่ 2 ทั้ง 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงาน เป็นทีม มีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การติดตาม การทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนทุนการศึกษาให้บุคลากร ได้เรียนในระดับที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นส่วนหนึ่งระบบการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสร้างความตระหนักในสำคัญของ

พัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรทุกระดับและส่วนราชการ ผ่านการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยเริ่มต้นจากการประเมินระดับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ พิจารณาถึงหน้าที่ ภารกิจขององค์กรและความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร อาจเป็นการฝึกอบรมภายใน หรือ การสนับสนุนให้เข้าร่วมหลักสูตรภายนอก นอกจากนี้ยังควรให้โอกาสในการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรภาครัฐอื่นๆ หรือผ่านเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้อง ให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีการติดตามและประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จและประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะ นอกจากนี้ยังควรจัดทำระบบตรวจสอบและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงและปรับใช้รูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้ในอนาคต

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการมีที่เลี้ยงสอนงาน มีแง่เป็นปัญหาสำหรับบุคลากรอยู่บ้าง ในกรณีที่มีบุคลากรเข้ามาใหม่ เนื่องจากบางครั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรในระบบออนไลน์ (E-learning) ไม่ได้ครอบคลุมในงานทั้งหมด หรือแม้แต่การศึกษาจากหลักฐานเอกสารในอดีต ที่รวมเข้าไว้ด้วยกันก่อให้เกิดอุปสรรคในการค้นหาในการทำงานในที่ทำงานของเทศบาลนั้น เนื่องจากมีการกิจที่หลากหลาย ต้องมีการเตรียมพร้อมในทุกๆ ด้าน เนื่องจากงานที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นงานสาธารณสุข งานสังคมสงเคราะห์ที่มีการออกพื้นที่ลงชุมชน เยี่ยมบ้าน ประชาชน หรืองานด้านการโยธา การประเมินภาษี หรืองานดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย งานช่างซ่อมบำรุง การถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สามารถถ่ายทอดได้อย่างครอบคลุม ในงานที่จะต้องอาศัยความชำนาญหรือมีประสบการณ์มาก่อน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ประเภทพนักงานเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “.....ด้วยอำนาจหน้าที่ หรือภารกิจของเทศบาล มีหลายด้านมากเด็กรุ่นใหม่ๆ บรรลุเข้ามา ยังตามงานกันไม่ค่อยทัน เนื่องจากงานของเทศบาลเราต้องยอมรับว่ามีหลากหลายมาก เรื่อง ยุทธศาสตร์ นโยบาย มีแผนงานส่วนใหญ่มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน บางงานต้องใช้ทักษะ เทคนิค การทำงานในระดับสูงที่ที่เลี้ยงสอนงานยังขาดอยู่ และเรื่องปัญหาการสื่อสาร ดังนั้นการที่จะทำให้ครอบคลุมทุกๆ คน ทุกงานนั้น จึงค่อนข้างยาก...” ซึ่งสอดคล้องกับ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (อ้างถึงใน กมลรัตน์ แสนใจงาม, 2557, หน้า 66) ได้อธิบายถึง ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Function Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของงานต่าง ๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชี เป็นต้น เมื่อหน้าที่งานต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพซึ่งอาจเรียก ชีตความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ ดังนั้น ชีตความสามารถชนิดนี้ จึงเป็นชีตความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะถึงจะสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อไปได้

2.2 ปัญหาเรื่องปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมาก ไม่มีเวลาไปพัฒนาในเรื่องอื่นๆ หรือจัดทำองค์ความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณที่มีอยู่ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ประเภท

พนักงานจ้าง (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “.....เรื่องข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน คือปัญหาในการปฏิบัติงานที่เร่งด่วน ค่อนข้างเยอะ จนกระทบต่อการพัฒนาในสมรรถนะ ด้านอื่นๆ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป ห่อบุ (2563) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงาน สรรพสามิตภาคที่ 2 ได้แก่ ปัญหาด้านโครงสร้างกรอบอัตรากำลังที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่สะท้อน ภารกิจอย่างที่ควรจะเป็น ปัญหาและอุปสรรคเรื่องการเมืองการมีภารกิจงานปริมาณมากจนทำให้บุคลากรไม่มี เวลาในการพัฒนาสมรรถนะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรชัย วันมงคลเจริญ (2565) วิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงาน เลขาธิการกรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่เกิดจากการขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่มีจำนวนมาก วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ไม่เอื้ออำนวย มีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการบำรุงรักษา

2.3 มีการหมุนเวียนของบุคลากร มากเกินไป เข้า-ออก ของบุคลากร การรับโอนหรือการให้โอนมีค่อนข้างเยอะ ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขาดความผูกพันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ประเภทพนักงานเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “ที่คิดว่า มีการหมุนเวียนของบุคลากรในปริมาณมาก เมื่อปีที่ผ่านมาจากเทศบาลมีการรับโอน-ให้โอนพนักงานเทศบาล น่าจะประมาณ 20-30 ราย คือ มันค่อนข้างเยอะ เรื่องคนเข้า คนออก เราไม่สามารถจะห้ามเขาได้ จนอาจกระทบถึงการพัฒนาบุคลากรนี้เอง คนที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ก็อาจจะให้อยู่ต่อช่วยกันพัฒนาเทศบาลของเราต่อไป แต่เมื่อโอนย้ายออกไป เราก็ต้องมาพัฒนาคนที่เข้ามาอีก” มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันท์ทา มั่งคามี (2562) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ หนึ่งในปัญหาที่พบ คือ ด้านระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับ ตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินฉษา อ่อนละม้าย (2564) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการโอนย้ายมาจาก หน่วยงานอื่นทำให้ขาดองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปริมาณงานมีมาก อีกทั้งงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณต่อการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน

3. วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

เทศบาลเมืองหนองปรือโดยคณะผู้บริหารได้มีการสนับสนุนให้มีการสื่อสารกันภายในทีม เพิ่มการทำงานเป็นทีมให้มีความสำคัญกับลูกน้อง ทำงานอย่างใกล้ชิด มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการทำงาน กำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้ประเมินผลในรอบการประเมิน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบ ระดับสมรรถนะที่

บุคลากรมีอยู่ รวมทั้งเพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนา และได้ส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน แบ่งหน้าที่ มอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2565 หน้า 31) ในเรื่องการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชน มาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ หรือการนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหา ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและเป็นไปในแนวราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hood (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ , 2565 หน้า 32) เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า การจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ หนึ่งในหลักสำคัญ คือ มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ ชัดเจน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ประเภทพนักงานเทศบาล (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2566) กล่าวว่า “สำหรับ ที่คิดว่าเรื่องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการทำงานและมี ตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีการพัฒนาผ่านโครงการฝึกอบรมเฉพาะทางหรือการเตรียมแผนการ สนับสนุนการเรียนรู้ออนไลน์ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากพนักงาน ที่ได้มีการทำกันอยู่เพื่อแก้ไขปัญหา” และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา ชมกรด (2563) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า วิธีการแก้ไขอุปสรรคปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชน เช่น บุคลากรงบประมาณ/คน/สถานที่ในการเรียนรู้ คัดเลือกคนที่เกี่ยวข้องและมีความพร้อมปรับ เวลาและเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทมากขึ้น กำหนดตัวชี้วัดการนำความรู้ไปปรับใช้ สรร หาวิทยากรที่เก่ง/น่าสนใจ

ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ สามารถ ทำได้โดยดำเนินการ วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ สร้างแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยให้คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของสมรรถนะที่ ต้องการพัฒนา พิจารณาและจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ให้เป็นไปตามที่ ต้องการและเข้ากับแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสร้างกรอบเวลาและระยะเวลาที่เพียงพอสำหรับการ ดำเนินการพัฒนา จัดหาและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เช่น การให้การฝึกอบรมที่ เหมาะสม การเตรียมเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่จำเป็น และการให้คำปรึกษาหรือการติดตามผลในกระบวนการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ศึกษาเฉพาะ กรณี เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนว ใหม่เป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่จะทำให้อุบลการมีความเข้าใจและมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่จากสมรรถนะที่แสดง ออกมาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากรในสังกัด ซึ่งสามารถทำได้โดยการสำรวจความต้องการและความพร้อมของบุคลากร การสร้างแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้เราเข้าใจความต้องการและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

2. ควรใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่มีความน่าเชื่อถือ การสำรวจวรรณกรรมทางวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการเปรียบเทียบกับบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้เรามีข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

3. การพัฒนาโครงสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถเฉพาะทางหรือสมรรถนะตามตำแหน่ง ซึ่งควรเน้นการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบันและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เข้ากับความต้องการและสภาวะการทำงานจริงจะเป็นการเพิ่มความสำเร็จของผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้

4. มีการสนับสนุนและกระตุ้นแรงจูงใจจากองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะ จัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เป็นการ ละลายพฤติกรรม สร้างความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีแนวความคิดในทางบวก และการสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนา จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะด้านผู้นำและการบริหารบุคคล เช่น การสร้างทีมงานที่มีสมรรถนะและมีความเชี่ยวชาญ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเติบโตและพัฒนาทักษะของบุคลากร และการสร้างกลไกในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ควรวิจัยเรื่องวิธีการสร้างองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาไอเดียใหม่ รวมถึงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

เอกสารอ้างอิง

กมลรัตน์ แสนใจงาม. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

จันทร์ทา มิ่งคำมี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. งานวิจัย รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชินฉษา อ่อนละม้าย. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. งานวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ธีรชัย วันมงคลเจริญ.(2565).การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่5 ฉ.2/2565, 408-432.
- บุญเกียรติ การเวกพันธ์. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานนโยบายไปปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2558, กุมภาพันธ์ 13).ราชกิจจานุเบกษา, 132
(36ง), 15-18.
- ประทีป ห่อบุ. (2563). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการ
ภาครัฐแนวใหม่.งานวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตตินันท์ ภูริระวินชัยกุล. (2556). การพัฒนาสมรรถนะ ตัวชี้วัดสมรรถนะบัณฑิต สาขาวิชาความผิดปกติของการสื่อ
ความหมาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วรรณภา ชมกรด. (2563). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน :กรณีศึกษา
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี. งานวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়กรัฐมนตรี.(2565) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐. กรุงเทพมหานคร.
- สิริวดี ชูเช.(2565).การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์
(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 12 ฉ.1, 223-235.