

**การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี***

**Competency Development of personnel in the Pathumthani 1 Area Excise Office,
Pathumthani Province.**

จริยาพร ภูดวงสอ**

paekjariyaporn@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาและอุปสรรค และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ บุคลากรได้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีตามมาตรฐานที่กำหนด แต่พบปัญหาคือขาดความกระตือรือร้นและความละเอียด ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง แนวทางแก้ไข คือ ปรับปรุงวิธีการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาผลงานให้เกินมาตรฐานและสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ด้านการบริการที่ดี หน่วยงานให้บริการประชาชนอย่างสม่ำเสมอ แม้บางครั้งผู้รับบริการไม่พอใจ แต่พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความไม่พอใจ ปัญหาคือ บุคลากรบางคนสื่อสารไม่ชัดเจน ทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและเกิดความผิดพลาด แนวทางแก้ไข คือ กำหนดงานและการบริการให้ชัดเจน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรแสวงหาความรู้และใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ปัญหาคือ บุคลากรบางคนยังไม่พัฒนาตนเองและยึดติดกับวิธีการเดิม แนวทางแก้ไข คือ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด แต่บางคนขาดความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ แนวทางแก้ไข คือ ปลุกฝังค่านิยมร่วมและสร้างจิตสำนึกเพื่อให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามารถในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น แต่ปัญหาคือ การสื่อสารผิดพลาดจากความไม่เข้าใจและยึดมั่นในความคิดเห็นตนเอง แนวทางแก้ไข คือ จัดอบรมและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ

Keyword: Competency Development

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร และให้ได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจ นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และ ส่งเสริมการพัฒนาให้เข้ากับบุคลากรในองค์กรของตนเอง ซึ่งตัวองค์กรเองนั้น จะต้องมีการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามา ประยุกต์ใช้ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และองค์กร เมื่อบุคลากรได้นำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ก็จะได้ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินการตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2565) เพราะเหตุนี้การพัฒนาสมรรถนะจึงมีความสำคัญที่ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ด้วยการกำหนดแผนกล ยุทธศาสตร์หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต ด้านการ เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่งมีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มี ความมั่นคงทาง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 เป็นหน่วยราชการสังกัดกรมสรรพสามิตมีหน้าที่ และ ความรับผิดชอบในการ จัดเก็บภาษีและดำเนินการป้องกันและปราบปรามจกผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิตโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 รับผิดชอบ 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอสองโคก มีหน้าที่งาน หลัก 2 ประการคือ งานจัดเก็บภาษีและในงานบริการต่าง ๆ เช่น ออกใบอนุญาตให้ขายสุรา ยาสูบ และไฟ งานรับชำระภาษีต่าง ๆ โดยกรมสรรพสามิตได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบบริหารงานจัดเก็บรายได้โดยมุ่งเน้นการจัดเก็บ ภาษีเพื่อเสริมการ คลังยั่งยืน สร้างความเป็นธรรมและความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและบริหารจัดการองค์กรให้มีมาตรฐานและทันสมัยตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อเร่งรัดและพัฒนาระบบบริหารงานจัดเก็บ ภาษีให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และบรรลุตามเป้าหมาย

จากความเป็นมาดังกล่าวผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ตลอดจนศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 เพื่อเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัด ปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ปทุมธานี 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบวิจัย ดังนี้

การวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ โดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี

2.2 กลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 ท่าน ได้แก่

2.2.1 ผู้บริหาร จำนวน 1 ท่าน

2.2.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารการจัดเก็บภาษี จำนวน 1 ท่าน

2.2.3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารการจัดเก็บภาษี จำนวน 5 ท่าน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการเก็บรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป หนังสืออ้างอิง งานวิจัย เป็นต้น

5.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ คุณภาพ ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกตามประเด็นคำถาม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analysis Induction) คือ วิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร เพื่อสรุปสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2553 ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาตามหลักสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย และมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการและตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (2) บริการที่ดี หมายถึง การให้บริการที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว มีมารยาท สุภาพ และใส่ใจในรายละเอียด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและผู้มาติดต่อ (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง การพัฒนาและฝึกฝนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง พร้อมทั้งสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ และ (5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันของสมาชิกในทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน พร้อมทั้งใช้ความสามารถ และทักษะที่แตกต่างกันในการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรได้ดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปี เพื่อให้สามารถอยู่ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด โดยมาตรฐานผลงานจะต้องสูงกว่าปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของ

บุคลากรเพิ่มมากขึ้นตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละคน ตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด นอกจากนี้ บุคลากรยังได้เรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์อย่างเพียงพอ เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม

2) ด้านการบริการที่ดี งานหลักของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี คือการให้บริการประชาชน ที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งอาจเกิดเหตุการณ์ที่ผู้ มาใช้บริการไม่พอใจในบริการที่ได้รับ แต่พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ โดยการสังเกตสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียงของผู้มารับบริการ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและความไม่พอใจที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ พนักงานยังควรพยายามรับฟังและเข้าใจความหมายให้ตรงกับความต้องการสื่อสารของผู้มารับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาและปรับปรุงการใช้ความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม และสนับสนุนให้หาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง รวมถึงการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ โดยมีการจัดสรรทุนการศึกษาและ ส่งเสริมการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรมีการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีความรับผิดชอบต่องาน และตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งดำเนินการราชการอย่างถูกต้องและโปร่งใส ตามกฎหมายและระเบียบอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ยังมีการจัดโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและเป็นธรรม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด และต้อง ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน รวมถึงการรับของขวัญหรือของกำนัลต่างๆ ด้วย

5) ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรมี พฤติกรรมที่เอื้อต่อการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม พร้อมทั้งมีความเต็มใจในการเรียนรู้จากผู้อื่น

นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมร่วมกันสำหรับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างทัศนคติที่เป็นบวกในการ ทำงาน และยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถช่วยเหลือกันได้ในกรณี ที่จำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มเพื่อรับฟังปัญหาและมอบหมายงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความ เข้าใจในหน้าที่งานมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 ประกอบด้วย

- 1) ปัญหาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งขาดความ ละเอียดรอบคอบ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง นอกจากนี้ ลำดับสายการบังคับบัญชาที่มีจำนวนมากเกินไปทำให้ กระบวนการทำงานบางอย่างล่าช้า อีกทั้งข้าราชการรุ่นเก่ายังคงยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม ไม่ยอมปรับเปลี่ยน ทัศนคติและไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ อีกทั้งยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์
- 2) ปัญหาด้านการบริการที่ดี บุคลากรบางคนยังไม่สามารถสื่อสารกับผู้รับบริการได้อย่างเข้าใจ ทำให้ไม่ สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนแก่ผู้มารับบริการ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนขาด ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป จนทำให้เกิดความล่าช้า และบางคนยังพูดจาไม่ไพเราะ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
- 3) ปัญหาด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรบางส่วนขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ยังคงยึด ติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานเดิม และด้วยปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจำนวนมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ข้าราชการยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และยังคงยึดมั่นหรือแนวทางใน การปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังขาดความเสถียรภาพ ขณะที่อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการ ทำงานยังไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และการแนะนำเส้นทางอาชีพก็ยังมีไม่เพียงพอ ส่งผลให้ข้าราชการขาดโอกาสในการ พัฒนาตนเองจากภาระงานที่ซ้ำซากและขาดความท้าทาย
- 4) ปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรบางคนขาดความเอาใจใส่และความ รับผิดชอบ รวมทั้งขาดจิตสำนึกในการรักษาสมบัติของส่วนรวม โดยไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในเวลางานและใช้เวลาไปกับ การกิจส่วนตัว มากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังไม่มีเวลาให้คำแนะนำหรือถ่ายทอดความรู้

เกี่ยวกับระเบียบวินัยข้าราชการอย่างเพียงพอ และยังขาดความต่อเนื่องในการอบรมเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมและโทษของการทุจริต

5) ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรในสังกัดยังมีปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นหลัก ทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโส นอกจากนี้ยังขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และการระดมความคิดร่วมกัน เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 มีดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยการวางแผนขั้นตอนดำเนินงาน กำหนดขอบเขต กำหนดกรอบระยะเวลา และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้งานจบสำเร็จตรงตามเป้าหมาย มีการกำกับติดตาม การประเมินผล นอกจากนี้ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงประยุกต์วิธีการทำงาน ลงมือทำ ตัดสินใจ วิเคราะห์คำนวณความคุ้มค่ามีประโยชน์สูงสุดตามแผนงาน มีส่วนช่วยให้ทำงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การบริการที่ดี เกิดจากความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการมีจิตบริการที่แท้จริง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดี รวมถึงจิตสำนึกในการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีทักษะในการสื่อสารและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีการมอบหมายงานที่ต้องการการติดต่อและการบริการอย่างชัดเจน รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงการบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีในด้านการบริการจะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ ควรมีการสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อให้สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ความเชี่ยวชาญในสายงานที่รับผิดชอบ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่า การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ โดยหน่วยงานควรส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการมอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญ การส่งเสริมการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีความรู้เฉพาะด้านจัดทีมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติ โดยสามารถจัดการประชุมประจำเดือนหรือสัมมนาเฉพาะ เพื่อสร้างองค์ความรู้ (KM) ในองค์กร และพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะให้กับบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนาประกอบด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร การปลูกฝังค่านิยมร่วม และการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง รักองค์กร และยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับระเบียบวินัยของข้าราชการ ประมวลจริยธรรม คุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมาภิบาล รวมถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสังกัด และสอนให้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ นอกจากนี้ยังมีการเชิดชูเกียรติหรือประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรมอีกด้วย

5) การทำงานเป็นทีม แนวทางในการพัฒนาประกอบด้วยการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการบูรณาการร่วมกันทั้งกับบุคลากรภายในหน่วยงานและบุคลากรภายนอก เพื่อให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความเอื้ออาทร เพื่อส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานอีกด้วย

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผลดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2553 ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาตามหลักสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่

1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรได้ดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแต่ละปี เพื่อให้สามารถอยู่ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด โดยมาตรฐานผลงานจะต้องสูงกว่าปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละคน ตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด นอกจากนี้ บุคลากรยังได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์อย่างเพียงพอ เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร จิมากรณ์ (2556:65-66) พบว่า สมรรถนะหลักและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทุกครั้ง นอกจากนี้ เลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ยังมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ ตามลำดับ เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด โดยมีการตรวจสอบความถูกต้อง ดำเนินการตามระเบียบ ข้อกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน” (สรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

2) ด้านการบริการที่ดี งานหลักของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี คือการให้บริการประชาชนที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งอาจเกิดเหตุการณ์ที่ผู้มาใช้บริการไม่พอใจในบริการที่ได้รับ แต่พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ โดยการสังเกตสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียงของผู้มารับบริการ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและความไม่พอใจที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ พนักงานยังควรพยายามรับฟังและเข้าใจความหมายให้ตรงกับความต้องการสื่อสารของผู้มารับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับจันทร์ทา มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยพบว่า การบริการที่ดีประกอบด้วยการสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดี การเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี และการปลูกฝังจิตอาสา รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงาน นอกจากนี้ ยังมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีในการบริการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการให้บริการที่มีคุณภาพต่อไป เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “บุคลากรให้บริการประชาชนผู้มาติดต่อราชการด้วยความสุภาพ เป็นมิตร และเป็นกันเอง แจ้งระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ติดตามผล และแก้ไขปัญหาที่เกิดการขัดข้อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ” (นักวิชาการสรรพสามิตชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารการจัดเก็บภาษี, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาและปรับปรุงการใช้ความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม และสนับสนุนให้หาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง รวมถึงการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ โดยมีการจัดสรรทุนการศึกษาและส่งเสริมการฝึกอบรมใน

โครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งผลวิจัยพบว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพนั้นเกิดจากความสนใจใฝ่รู้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง การศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “บุคลากรมีที่ศึกษาเพิ่มทักษะทางเทคโนโลยี มีการฝึกอบรม ศึกษา กฎระเบียบเพิ่มแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น” (นักวิชาการสรรพสามิตชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรมีการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีความรับผิดชอบต่องานและตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งดำเนินการราชการอย่างถูกต้องและโปร่งใส ตามกฎหมายและระเบียบอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังมีการจัดโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและเป็นธรรม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด และต้องป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน รวมถึงการงดรับของขวัญหรือของกำนัลต่างๆ ด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์หา มั่งคามี (2562) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งพบว่า การเชิดชูเกียรติหรือการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญ โดยหัวหน้างานควรสอนให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งตามกฎหมายและจรรยาบรรณของข้าราชการ เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “บุคลากรมีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตนตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมรับผิดชอบหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ” (นักวิชาการสรรพสามิต, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

5) ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม พร้อมทั้งมีความเต็มใจในการเรียนรู้จากผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมร่วมกันสำหรับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างทัศนคติที่เป็นบวกในการทำงาน และยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถช่วยเหลือกันได้ในกรณีที่จำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มเพื่อรับฟังปัญหาและมอบหมายงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่งานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวัตร บันดาลทรง (2562) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ โดยศึกษากรณีฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าในด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังมีการกิจและหน้าที่ที่ต้องประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจในการเรียนรู้จากผู้อื่น การประสานความร่วมมือ และความเข้าใจในการช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ในกรณีที่ไม่ได้ร้องขอ พร้อมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “บุคลากรมีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดรับความคิดเห็นของทีมงาน และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาความสามารถร่วมกัน” (นักตรวจสอบภาษีชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

ปัญหาและอุปสรรคของสมรรถนะแต่ละด้านในการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่น่าสนใจต่อไปนี้

1) ปัญหาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งขาดความละเอียดรอบคอบ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง นอกจากนี้ ลำดับสายการบังคับบัญชาที่มีจำนวนมากเกินไปทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างล่าช้า อีกทั้งข้าราชการรุ่นเก่ายังคงยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม ไม่ยอมปรับเปลี่ยนทัศนคติและไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ อีกทั้งยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของประทีป ห่อหนู (2563) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2

ประกอบด้วย ปัญหาด้านโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ควรจะเป็น รวมถึง ปัญหาจากภาระงานที่มีปริมาณมากจนทำให้บุคลากรขาดเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

2) ปัญหาด้านการบริการที่ดี บุคลากรบางคนยังไม่สามารถสื่อสารกับผู้รับบริการได้อย่างเข้าใจ ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนแก่ผู้มารับบริการ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป จนทำให้เกิดความล่าช้า และบางคนยังพูดจาไม่ไพเราะ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “บุคลากรไม่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน อาจทำให้เกิดความสับสนและความเข้าใจผิดในระหว่างบริการ และการให้บริการที่ช้าเกินไป ไม่ทันเวลาอาจทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ” (นักวิชาการสรรพสามิต, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568)

3) ปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ บุคลากรบางส่วนขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ยังคงยึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานเดิม และด้วยปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจำนวนมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง นอกจากนี้ ข้าราชการยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และยังขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังขาดความเสถียรภาพ ขณะที่อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานยังไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และการแนะนำเส้นทางอาชีพก็ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้ข้าราชการขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองจากภาระงานที่ซ้ำซากและขาดความท้าทาย สอดคล้องกับงานวิจัยของประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์ (2563 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร ผลการศึกษาพบว่า ภารกิจงานมีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาด้านบุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองน้อย และหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ปัญหาด้านเวลาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จัดในเวลาราชการ ปัญหาข้อจำกัดของภาระงานประจำที่มีมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีแนวทางแก้ไขได้โดยควรมีการจัดเสวนากลุ่มย่อยในองค์กรคณะ และควรมีการจัดตั้งศูนย์หรือตั้งกลุ่มจุดเดียวเบ็ดเสร็จให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือให้ความรู้แก่พนักงาน

4) ปัญหาการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรบางคนขาดความเอาใจใส่และความรับผิดชอบ รวมทั้งขาดจิตสาธารณะในการรักษาสมบัติของส่วนรวม โดยไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในเวลางานและใช้เวลาไปกับภารกิจส่วนตัว มากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังไม่มีเวลาให้คำแนะนำหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัยข้าราชการอย่างเพียงพอ และยังขาดความต่อเนื่องในการอบรมเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมและโทษของการทุจริต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนพัทธ์ ปาณิกบุตร (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา พบว่า ปัญหาของบุคลากรที่มุ่งเน้นเพียงการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น โดยไม่เห็นความสำคัญของงานในส่วนอื่น ๆ มีเพียงบุคลากรส่วนน้อยที่ยินดีช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความสมัครใจ ขณะที่คนส่วนใหญ่จะให้ความช่วยเหลือก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

5) ปัญหาการทำงานเป็นทีม บุคลากรในสังกัดยังมีปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นหลัก ทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโส นอกจากนี้ยังขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และการระดมความคิดร่วมกัน เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิรวิศ พรหมขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เกิดจากการขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนสาเหตุหลักของปัญหา คือ การขาดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะสามารถนำ

องค์ความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2559) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยผลการศึกษาพบว่า แนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดควรกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นสอดคล้องกับจันทร์ทา มิ่งคำมี (2562) ซึ่งพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การฝึกอบรม และพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ซึ่งพบว่า รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีหลายวิธี ดังนี้ การฝึกอบรม สัมมนา การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเสวนากลุ่มย่อย การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน แนวคำพิพากษา

2) ด้านการบริการที่ดี ประกอบด้วย การสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดี รวมถึงการส่งเสริมจิตสำนึกที่มีจิตอาสา และการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม รวมถึงทักษะในการสื่อสาร การประสานงาน และการให้บริการที่ดี การมอบหมายงานที่ต้องมีการติดต่อและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการให้บริการที่ดี เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น การให้รางวัลหรือการประกาศชมเชยแก่บุคลากรที่มีผลงานดีในด้านการบริการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปวีณา หงษ์เทศ (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางในสำนักงานศาลยุติธรรม โดยพบว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนดี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ โดยหน่วยงานควรส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการมอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญ การส่งเสริมการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีความรู้เฉพาะด้านจัดทีมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติ โดยสามารถจัดการประชุม ประจำเดือนหรือสัมมนาเฉพาะ เพื่อสร้างองค์ความรู้ (KM) ในองค์กร และพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะให้กับบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยรัชนิดา รักกาญจน์ (2560) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานในลักษณะประจำ (Routine Work) ที่ทำให้ข้าราชการในสายงานนี้ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการรับผิดชอบงาน เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการมีความตื่นตัว และพร้อมที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานใหม่ ๆ จนสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญและทักษะในทุกมิติของการทำงานได้อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะช่วยส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนางานและสร้างความเชี่ยวชาญที่มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและเทคนิคต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละด้านก็เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถคล้องกับผลการวิจัยของพัชรมัย แก้วบรรจง (2557) ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4) ด้านความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนาประกอบด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร การปลูกฝังค่านิยมร่วม และการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง รักองค์กร และยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับระเบียบวินัยของข้าราชการ ประมวลจริยธรรม คุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมาภิบาล รวมถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสังกัด และสอนให้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ นอกจากนี้ยังมีการเชิดชูเกียรติหรือประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรมอีกด้วย โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของเนตรนภา ทะลาด และอาคม อึ้งพวง (2560) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมควรมีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง รักองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

5) การทำงานเป็นทีม แนวทางในการพัฒนาประกอบด้วยการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการบูรณาการร่วมกันทั้งกับบุคลากรภายในหน่วยงานและบุคลากรภายนอก เพื่อให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความเอื้ออาทร เพื่อส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานอีกด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของเนตรนภา ทะลาด และอาคม อึ้งพวง (2560) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการในด้านการทำงานเป็นทีม ควรจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้ โดยการจัดฝึกอบรมในสถานที่ที่แตกต่างออกไป เพื่อส่งเสริมการสร้างสามัคคีและความร่วมมือภายในทีม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีดังนี้

1. ควรมีการเสริมสร้างความรู้และทักษะเฉพาะด้าน โดยพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับสายงานเฉพาะ เช่น ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทักษะการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อไป
2. การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการพัฒนาการทำงาน เช่น การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การใช้ซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล หรือการใช้แอปพลิเคชันที่ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะต่าง ๆ
3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือการสร้างแผนพัฒนาสมรรถนะในระดับองค์กร
4. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่งเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้การสนับสนุนผ่านโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ

5. การประเมินผลการพัฒนาและติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และการติดตามผลการพัฒนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการในอนาคต เช่น การใช้แบบประเมินผลการฝึกอบรม การทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือการใช้เทคนิคการประเมินผลที่มีมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี
2. ควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี เฉพาะด้านไปเลย เช่น ด้านการบริการที่ดี เป็นต้น
3. ควรทำการวิจัยการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 จังหวัดปทุมธานี
4. ควรศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรต่าง ๆ ของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล. (2563). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักอัยการสูงสุด. *วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์*, 3(1), 104-125.
- จันทร์ทา มั่งคามี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2567 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597915712_6114832012.pdf.
- เนตรนภา ทะลาด และอาคม อึ้งพวง. (2560). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของ บุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัย บัณฑิตศึกษา*, มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 11 ฉบับที่ 4 ประจำ เดือน ตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2560, หน้า 36-44
- ประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์. (2563). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร. *รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปวีณา หงส์เทศ. (2561). สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงาน ศาลยุติธรรม. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประทีป ห่อบุ. (2563). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีรวิศ พรหมขาม. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัชรมัย แก้วบรรจง. (2556). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กรณีศึกษา พนักงานคดีปกครองในองค์คณะศาลปกครองกลาง. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2568 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1582279781_6114830022.pdf.
- มนพัทธ์ ปานิกบุตร. (2562). การพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชนิดา รักกาญจน์. (2560). การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชา การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วรจตุร บันดาลทรง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2559). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี