

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด
: กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

**Guidelines for the Development of Core Competencies in the Performance of
Administrative Officers: A Case Study of the Human Resource Management Office,
Office of the Attorney General**

นันท์นภัส ชามะรัตน์**

Nannapat Chamarat

6614832088@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการธุรการประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีและการจัดกิจกรรมเชิงคุณธรรม 2) ด้านการบริการที่ดีที่มีการอบรมเชิงปฏิบัติและใช้แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการกำหนดเป้าหมายการวางแผน และระบบติดตามผล 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และ 5) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้วยการอบรมเฉพาะทาง e-Learning และการฝึกปฏิบัติจริงในส่วนของปัญหาและอุปสรรค พบว่า หน่วยงานขาดงบประมาณ ภาระงานประจำสูง ไม่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการจริง และขาดแรงจูงใจจากทั้งระบบและผู้บริหารสำหรับ แนวทางการแก้ไข ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การปรับรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความก้าวหน้าในอาชีพ การสนับสนุนเชิงรุกจากผู้บริหาร และการจัดสรรเวลาในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางทั้งหมดสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้มีสมรรถนะที่ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; สมรรถนะหลัก; การปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ

Keywords : Development Guidelines; Core Competencies; Job Performance of Administrative Officers

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากร ผู้บริหาร รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จึงต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตลอดจนการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วยก็คือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานก็จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับคู่แข่งได้ในยุคที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา (สิริวดี ชูเชิด, 2565, หน้า 223)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า บุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ในงานของตนเอง การทำงานขาดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสื่อสารผิดพลาด และความคิดเห็นที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรก็คือสมรรถนะขององค์กรต่าง ๆ จึงพยายามดึงเอาสมรรถนะของบุคลากรออกมาใช้ให้มากที่สุด ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ธีระพล เจริญสุข, 2564, หน้า 1)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลที่จะทำงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ดีที่สุดในที่สุด และตามแนวคิดของ McClelland องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 5 กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ตามที่รัฐบาลประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดให้ทุกภาคส่วนใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศนำไปสู่วิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วในด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังมุ่งเน้นการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมสมรรถนะด้านดิจิทัล การพัฒนาทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีระบบทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคลมีอำนาจและหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ การคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทาง

กฎหมายแก่ประชาชน มีพันธกิจในการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกรอบฐานความเชี่ยวชาญ ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุดได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรอัยการ ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2566 – 2580 และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ในประเด็นการขับเคลื่อนที่ 4 การพัฒนองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรพัฒนามาตรฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผู้นำทุกระดับมีทักษะการบริหารต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และบุคลากรมีความเชี่ยวชาญและน่าเชื่อถือ โดยมุ่งพัฒนาและยกระดับระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเสริมศักยภาพสำหรับอนาคตผ่านการปรับเปลี่ยนองค์กร และส่งเสริมวัฒนธรรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด (ข้าราชการตุลาการ) พ.ศ. 2567 – 2570 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การกำหนดกรอบอัตรากำลังและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ที่สนับสนุนต่อความสำเร็จตามพันธกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งของข้าราชการตุลาการ และเพื่อพัฒนาผู้บริหารและข้าราชการตุลาการให้มีสมรรถนะสูงที่รองรับต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด มีหน้าที่หลักในการดำเนินการเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้าน จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลที่หลากหลายสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และร่วมวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง ให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของสำนักงานอัยการสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน และสามารถทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ต่อไป

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 58 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คน ดังนี้

(1) นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน 1 คน
(2) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน 1 คน
(3) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน 2 คน
(4) นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน 5 คน
(5) เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว ใช้คำถามเดียวกันกับผู้สัมภาษณ์ทุกคน และจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า และในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง ซึ่งก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาทุกครั้ง

ผลการวิจัย

ข้อมูลเชิงลึกที่ปรากฏในวิจัยฉบับนี้ ได้มาจากการเก็บรวบรวมผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการธุรการในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด รวมถึงบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากคำให้สัมภาษณ์ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นสาระสำคัญในการอภิปรายผลการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันประกอบด้วยการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการในบริบทของหน่วยงาน ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1.1 สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นการสร้าง “จิตสำนึกที่ดี” ในการทำงานราชการ โดยรูปแบบหลักคือ การอบรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ การปลูกฝังผ่านกิจกรรมจิตอาสา รวมถึงการจัดกิจกรรมเชิดชูคุณดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรพยายามสร้างบรรยากาศแห่งคุณธรรมและเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดขึ้นในระบบราชการ ซึ่งแนวทางที่ใช้สะท้อนความเข้าใจในการพัฒนาคุณธรรมจากภายใน (เช่น จิตสำนึก) ควบคู่กับกลไกภายนอก (เช่น เกณฑ์ความดีความชอบ)

ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมในองค์กรภาครัฐยุคใหม่

1.2 สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี พบว่า แนวทางพัฒนาด้านนี้เน้นการพัฒนาทักษะการบริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ โดยเน้นการอบรมทั้งในรูปแบบเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เช่น การจัด Workshop และสถานการณ์จำลอง รวมถึงการเก็บข้อมูลข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการนำแนวคิดการจัดการเชิงลูกค้า (Customer-centric approach) มาใช้ โดยมีระบบ Feedback และการกำหนด SLA ซึ่งช่วยให้การบริการมีมาตรฐาน และสามารถปรับปรุงได้ตามความต้องการของประชาชน

1.3 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า การพัฒนาด้านนี้เน้นการกำหนดเป้าหมายและการวัดผล เช่น การตั้ง KPI การวางแผนอย่างเป็นระบบ การประเมินผลงาน และการวิเคราะห์ความผิดพลาดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ซึ่งองค์กรมีการวางระบบการจัดการผลงานที่ดี โดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายองค์กรกับผลงานรายบุคคล และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1.4 สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มักใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การละลายพฤติกรรม และการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ร่วมกัน รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ซึ่งแนวทางเหล่านี้เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การพัฒนาความร่วมมือ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

1.5 สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านนี้ประกอบด้วย การอบรมเฉพาะทาง การสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน e-Learning การศึกษาต่อการประชุมสัมมนา รวมถึงการฝึกปฏิบัติงานจริง เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และความชำนาญในสายงาน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดการความรู้และการวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในสายงาน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และช่วยให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

2.1 ขาดงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุน หน่วยงานมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างต่อเนื่องหรือครอบคลุม เช่น การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ หรือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย รวมถึงขาดระบบเทคโนโลยีสนับสนุน เช่น e-Learning หรือระบบติดตามผลการอบรมที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ภาระงานประจำที่มากเกินไป บุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานที่หลากหลายและบางครั้งต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ ซึ่งเป็นการเบียดบังเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ทำให้แม้จะมีหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาแต่ไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การโยกย้ายงาน หรือความรับผิดชอบที่ไม่ตรงสายยังก่อให้เกิดความเครียดและลดประสิทธิภาพการทำงาน

2.3 ขาดแรงจูงใจ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ เนื่องจากไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนา กับโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน อีกทั้งยังไม่มีแรงผลักดันหรือ

การชื่นชมจากผู้บริหารในกระบวนการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาตนเองไม่จำเป็น หรือไม่มีผล ต่ออนาคต

2.4 ขาดแผนพัฒนาและระบบประเมินผลที่ชัดเจน ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) อย่างเป็นระบบ อีกทั้งกระบวนการประเมินยังไม่สามารถสะท้อนผลการพัฒนาได้จริง เช่น การประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์เท่านั้น หรือไม่มีการติดตามผลหลังการอบรม

2.5 ความไม่สอดคล้องของหลักสูตรกับความต้องการจริง หลักสูตรที่จัดขึ้นมักไม่ตอบโจทย์ ความต้องการในการปฏิบัติงานจริง เช่น เน้นทฤษฎีมากเกินไป ไม่มีการฝึกปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับบริบทของ หน่วยงานเฉพาะทาง รวมถึงการไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างรุ่นของบุคลากร ทำให้วิธีการเรียนรู้ไม่เหมาะสม กับทุกกลุ่ม

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดทำแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากร มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความต้องการของแต่ละคน นอกจากนี้ยังควรจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ระดับองค์กร โดยควบคู่กับการหาทุนสนับสนุนจากภายนอก หรือสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นเพื่อลดภาระงบประมาณของหน่วยงานเอง ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

3.2 การปรับรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท เนื่องจากภาระงานประจำเป็นอุปสรรคหลัก จึงมีการเสนอให้ใช้การฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ หรือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ที่สามารถเรียน ในช่วงเวลาว่างได้โดยไม่กระทบต่อภาระหน้าที่ นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงก่อน โยกย้ายงาน เพื่อให้การพัฒนาไม่สะดุด และเกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อเนื่อง

3.3 การเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความก้าวหน้าในอาชีพ แนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญ คือการสร้าง แรงจูงใจ โดยการเชื่อมโยงผลการพัฒนาเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน รวมถึง การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับผู้ที่มีพัฒนาการโดดเด่น ซึ่งจะเป็แรงผลักดันให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

3.4 การสนับสนุนและบทบาทของผู้บริหาร มีข้อเสนอให้ผู้บริหารมีบทบาทมากขึ้นในฐานะ ผู้นำการพัฒนา (Coach) ที่ไม่เพียงแต่สั่งการ แต่ยังให้คำแนะนำ ติดตาม และส่งเสริมการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้บุคลากรมองว่า การเรียนรู้และการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

3.5 การจัดสรรเวลาและลดภาระงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนา การทบทวนขั้นตอนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนและนำระบบเทคโนโลยี เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาช่วยในงานธุรการ เพื่อให้บุคลากร มีเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งควรจัดตารางเวลาสำหรับการพัฒนาให้ชัดเจน และปรับภาระงาน ให้สมดุลระหว่าง “งานประจำ” และ “การพัฒนา”

3.6 การสร้างความตระหนักและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นของการพัฒนา และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยระหว่างผู้บริหาร กับบุคลากรในระดับปฏิบัติ นอกจากนี้ยังควรใช้ช่องทางการสื่อสารภายในที่ทันสมัย

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นการสร้าง “จิตสำนึกที่ดี” ในการทำงานราชการ โดยรูปแบบหลักคือ การอบรมจริยธรรมและจรรยาบรรณการปลูกฝังผ่าน กิจกรรมจิตอาสา รวมถึงการจัดกิจกรรมเชิดชูคนดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรพยายามสร้างบรรยากาศแห่งคุณธรรม และเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดขึ้นในระบบราชการซึ่งแนวทางที่ใช้สะท้อนความเข้าใจในการพัฒนา คุณธรรมจากภายใน (เช่น จิตสำนึก) ควบคู่กับกลไกภายนอก (เช่น เกณฑ์ความดีความชอบ) ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดช อุณหะจิริงรักษ์ (2567, หน้า 14) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้ คนมีคุณภาพแต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ หรือคุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุน กระบวนการพัฒนา ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ด้วย เมื่อพิจารณา มิติต่าง ๆ ในตัวคนแล้ว การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านความรู้ เป็นมิติที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งเป็นการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบและการศึกษารูปแบบการศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย 2) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญ กับความสามารถในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมิติความรู้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นเป็นคนที่ไม่มีความรู้ 3) มิติด้านสุขภาพอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวกับ ความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และ 4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า มีการเชิดชูเกียรติหรือการประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติตนยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม และหัวหน้างาน สอนให้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย และจรรยาบรรณของ ข้าราชการ

1.2 สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี พบว่า แนวทางพัฒนาด้านนี้เน้นการพัฒนาทักษะ การบริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ โดยเน้นการอบรมทั้งในรูปแบบเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เช่น การจัด Workshop และสถานการณ์จำลอง รวมถึงการเก็บข้อมูลข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการเพื่อพัฒนา บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการนำแนวคิดการจัดการเชิงลูกค้า (Customer-centric approach) มาใช้ โดยมีระบบ Feedback และการกำหนด SLA ซึ่งช่วยให้การบริการ มีมาตรฐาน และสามารถปรับปรุงได้ตามความต้องการของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทร์ทา มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์สำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ด้านบริการที่ดี ประกอบด้วย การสร้างค่านิยม ทัศนคติ และสร้างจิตสำนึกที่ดี มีจิตอาสา และการให้บริการที่ดี เพื่อให้เกิดการบริการที่ดี มีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีศิลปะในการสื่อสาร การประสานงาน และมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการให้บริการที่ดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการ ควรเน้นทั้ง “ทักษะ” และ “ทัศนคติ” ในการให้บริการ เช่น การให้บริการด้วยความเต็มใจ การสร้างความพึงพอใจและการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งการอบรมในเชิงลึก และการเสริมแรงจิตใจในเชิงบวก

1.3 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า การพัฒนาด้านนี้เน้นการกำหนดเป้าหมายและการวัดผล เช่น การตั้ง KPI การวางแผนอย่างเป็นระบบ การประเมินผลงาน และการวิเคราะห์ความผิดพลาดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ซึ่งองค์กรมีการวางระบบการจัดการผลงานที่ดี โดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายองค์กรกับผลงานรายบุคคล และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ศรมณี (2566, หน้า 6) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) 2. เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) 3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า (Development) 4. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ 5. เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไศภิต กदनอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดทำ ID Plan เพื่อวางแผนการพัฒนาดตนเองในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา อบรมการเป็นนักทรัพยากรมืออาชีพ การอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การประชุมออนไลน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรืทา มั่งคามี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า แนวทางการฝึกอบรม การสอนงาน และการติดตามผลมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.4 สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มักใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การละลายพฤติกรรม และการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ร่วมกัน รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ซึ่งแนวทางเหล่านี้เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรการพัฒนาความร่วมมือ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน รัฐศิรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 20) โดยเน้นที่ความต้องการ 3 ประการของมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ 1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) ซึ่งผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จมักพร้อมยอมรับความเสี่ยง และต้องการข้อมูลป้อนกลับจากการกระทำที่รวดเร็วโดยเมื่อตั้งเป้าหมายแล้วผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จจะพยายามเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการ 2) ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ความต้องการมีอิทธิพลกับผู้อื่น และได้รับการยอมรับในความสำเร็จ และ 3) ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Need for affiliation) หรือการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรุตร์ บันดาลทรง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมบุคลากรฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญามีภาระกิจหน้าที่ที่ต้องประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนร่วมกัน

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ความตั้งใจ หรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการร้องขอ และสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย

1.5 สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านนี้ ประกอบด้วยการอบรมเฉพาะทาง การสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน e-Learning การศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา รวมถึงการฝึกปฏิบัติงานจริง เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และความชำนาญในสายงานสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดการความรู้และการวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในสายงาน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และช่วยให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler (1980, อ้างถึงใน รัชนิดา รักกาญจน์, 2560, หน้า 56) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ 2. การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้าน ให้กับบุคลากร 3. การพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพข้าราชการมีการส่งเสริมประสบการณ์ทำงานและนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและพัฒนาสมรรถนะตนเองตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ Model 70:20:10 ด้วยการหาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต การอบรมออนไลน์-ออนไซต์ เพื่อมาพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง และติดตามข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมที่รับผิดชอบ ขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ ศึกษาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญที่มีโอกาสได้ร่วมงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด

2.1 ขาดงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุน หน่วยงานมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างต่อเนื่องหรือครอบคลุม เช่น การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ หรือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย รวมถึงขาดระบบเทคโนโลยีสนับสนุน เช่น e-Learning หรือระบบติดตามผลการอบรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เนตรา เพ็ชรแสง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนและจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ รวมถึงการหาทุนจากภายนอกเพื่อลดภาระขององค์กร ขณะเดียวกัน ไศภิต กตนอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ความล้มเหลวในการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลายโครงการเกิดจากขาดระบบเทคโนโลยีสนับสนุนและขาดการพัฒนาเครื่องมือการเรียนรู้ที่ทันสมัย

2.2 ภาระงานประจำที่มากเกินไป บุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานที่หลากหลายและบางครั้งต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ ซึ่งเป็นการเบียดบังเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ทำให้แม้จะมีหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาแต่ไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การโยกย้ายงานหรือความรับผิดชอบ

ที่ไม่ตรงสายยังก่อให้เกิดความเครียดและลดประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรวินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานที่มากเกินไปเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังเสนอว่าควรใช้เทคโนโลยีมาช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการอบรมอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับ กฤติกา ระย้าแก้ว (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า เสนอให้มีการปรับตารางเวลาและจัดสรรเวลาการพัฒนาให้ชัดเจนควบคู่กับงานประจำ

2.3 ขาดแรงจูงใจ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร : บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ เนื่องจากไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนา กับโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน อีกทั้งยังไม่มีแรงผลักดันหรือการชื่นชมจากผู้บริหารในกระบวนการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาตนเองไม่จำเป็น หรือไม่ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรทัย กระวานชัย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษากองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ พบว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญของการพัฒนา เมื่อผลการพัฒนามีผลต่อการเลื่อนขั้นหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ วีระนันท์ วงศ์รัตนศิริ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษากรมกิจการผู้สูงอายุ พบว่า เน้นบทบาทของผู้บริหารในการเป็น “ผู้นำการพัฒนา” (Developmental Leader) ที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้

2.4 ขาดแผนพัฒนาและระบบประเมินผลที่ชัดเจน : ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) อย่างเป็นระบบ อีกทั้งกระบวนการประเมินยังไม่สามารถสะท้อนผลการพัฒนาได้จริง เช่น การประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์เท่านั้น หรือไม่มีการติดตามผลหลังการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ที่ระบุว่า IDP เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และยังสอดคล้องกับ ณัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าหน่วยงานที่ไม่มีระบบติดตามและประเมินผลหลังการอบรมอย่างเป็นระบบ จะไม่สามารถวัดผลลัพธ์ของการพัฒนาได้อย่างแท้จริง

2.5 ความไม่สอดคล้องของหลักสูตรกับความต้องการจริง หลักสูตรที่จัดขึ้นมักไม่ตอบโจทย์ความต้องการในการปฏิบัติงานจริง เช่น เน้นทฤษฎีมากเกินไป ไม่มีการฝึกปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานเฉพาะทาง รวมถึงการไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างรุ่นของบุคลากรทำให้วิธีการเรียนรู้ไม่เหมาะสมกับทุกกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไชยิต กदनอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า หลักสูตรการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา (Training Need Analysis) และต้องมีการปรับเนื้อหาและรูปแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ ขณะที่ จันทร์ท่า มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เสนอว่า การฝึกอบรมควรมีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และต้องเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่จริงของข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง เช่นเดียวกับ

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “หลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการการฝึกอบรมเน้นการอบรมเชิงทฤษฎี ไม่มีการฝึกปฏิบัติจริง”

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด

3.1 การจัดทำแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากรมีทิศทางพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความต้องการของแต่ละคน นอกจากนี้ยังควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี ระดับองค์กร โดยควบคู่กับการหาทุนสนับสนุนจากภายนอก หรือสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อลดภาระงบประมาณของหน่วยงานเองซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน ช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนการเรียนรู้ตามสมรรถนะที่จำเป็นในบทบาทงานของตนได้ อีกทั้งยังสนับสนุนโดย เนตรา เพ็ชรแสง (2565) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การวางแผนพัฒนารายปีที่มีการประเมินผลร่วมกับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก จะช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการอบรม

3.2 การปรับรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท เนื่องจากภาระงานประจำเป็นอุปสรรคหลักจึงมีการเสนอให้ใช้การฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ หรือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ที่สามารถเรียนในช่วงเวลาว่างได้ โดยไม่กระทบต่อภาระหน้าที่ นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงก่อนโยกย้ายงาน เพื่อให้การพัฒนาไม่สะดุด และเกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางนี้ตรงกับข้อเสนอในงานของ เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ภาระงานเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา ดังนั้นการจัดอบรมแบบ e-learning หรือ self-learning ที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาและความสะดวก อีกทั้งยังสนับสนุนโดย โสภิต กตนอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ก็เสนอการพัฒนาในรูปแบบ blended learning โดยเน้นให้มีระบบติดตามผลที่สามารถเก็บข้อมูลพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 การเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความก้าวหน้าในอาชีพ : แนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญคือการสร้างแรงจูงใจ โดยการเชื่อมโยงผลการพัฒนาเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับผู้ที่มีพัฒนาการโดดเด่น ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรทัย กระวานชัย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารายบุคคลที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษากองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายในจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างผลการพัฒนากับระบบความก้าวหน้าในสายงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน หรือการให้รางวัล ซึ่งช่วยสร้างความภาคภูมิใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงกับข้อเสนอของ วีระนันท์ วงศ์รัตนศิริ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษากองการผู้สูงอายุ พบว่า ควรมีระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

3.4 การสนับสนุนและบทบาทของผู้บริหาร มีข้อเสนอให้ผู้บริหารมีบทบาทมากขึ้น ในฐานะผู้นำการพัฒนา (Coach) ที่ไม่เพียงแต่สั่งการ แต่ยังให้คำแนะนำ ติดตาม และส่งเสริมการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้บุคลากรมองว่าการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรทัต มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทเป็น Coach และ Facilitator ในการพัฒนา โดยไม่เพียงแต่สั่งการแต่ต้องเป็นต้นแบบสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสนับสนุนโดย ญัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา มีผลต่อการเพิ่มระดับสมรรถนะของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ

3.5 การจัดสรรเวลาและลดภาระงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนา การทบทวนขั้นตอนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และนำระบบเทคโนโลยี เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาช่วยในงานธุรการ เพื่อให้บุคลากรมีเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งควรจัดตารางเวลาสำหรับการพัฒนาให้ชัดเจน และปรับภาระงานให้สมดุลระหว่าง “งานประจำ” และ “การพัฒนา” ซึ่งแนวทางนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาพร กุ้งทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ที่เสนอว่าการพัฒนาประสิทธิภาพของงานประจำ ควรดำเนินควบคู่กับการลดขั้นตอนงานที่ซ้ำซ้อน เช่น การใช้ระบบสารสนเทศมาแทนงานเอกสาร ซึ่งจะช่วยให้มีเวลาว่างให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุนโดย กฤติกา ระย้าแก้ว (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผลการศึกษาพบว่า ที่เสนอให้มีการปรับเวลาอย่างยืดหยุ่นและจัดกิจกรรมฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ไม่กระทบภารกิจหลักขององค์กร

3.6 การสร้างความตระหนักและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นของการพัฒนา และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในระดับปฏิบัติ นอกจากนี้ยังควรใช้ช่องทางการสื่อสารภายในที่ทันสมัย เช่น ระบบ Line, Intranet หรือประชุมออนไลน์ เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไศภิต กदनอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ที่เสนอให้มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัยและเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างความเข้าใจตรงกันขณะเดียวกัน ญัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในกระบวนการพัฒนาได้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. สำนักงานอัยการสูงสุดควรกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการธุรการ ให้มีความชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. ควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่มีเป้าหมายชัดเจน และสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละบุคคล เพื่อให้การพัฒนามีความเฉพาะเจาะจงและต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา เช่น ระบบ e-Learning, Learning Management System (LMS) และเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงความรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน
4. ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการโค้ชหรือพี่เลี้ยงในสายงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และนำเสนอแนวทางการพัฒนา
5. ควรจัดกิจกรรมพัฒนาในรูปแบบเชิงปฏิบัติ (Active Learning) และเน้นการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะด้านและเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สำนักงานควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และนำผลประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยจากข้าราชการธุรการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยจากข้าราชการธุรการของสำนักอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการปฏิบัติงาน
2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บข้อมูลทางสถิติผ่านแบบสอบถาม ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กฤติกา ระย้าแก้ว. (2566). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล. (2563). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักอัยการสูงสุด. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 3(1), 104-125.
- จันทร์ทา มิ่งคำมี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรภพ ธรรมณี. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐวรรณ รัตนงามกุล (2566). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เดช อุณหะจิรังรักษ์.(2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- เนตรา เพ็ชรแสง (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารมหาจุฬาลงกรณ ปีที่ 9 ฉบับ 3, 60-76.
- วรุตร์ บันดาลทรง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญา สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระนันท์ วงศ์รัตนศิริ (2566). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษากรมกิจการผู้สูงอายุ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาพร กุ้งทอง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 223-238.
- ศศิวิมล สังขเนตร (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศสำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไศกิต กदनอก. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรทัย กระวานชัย. (2562). การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษากองจัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง