

การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด

สำนักงานเลขาธิการกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

**The Competency Development of Administrative Officers in
Office of the Secretary, Department of Local Administration**

ธีรชัย วันมงคลเจริญ¹ & วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล²

Teerachai Wanmongkoncharoen & Weena Phungviwatnikul

Corresponding author: 6314832001@rumail.ru.ac.th

Received: 02/08/65 Revised: 05/08/65 Accepted: 05/08/65

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการ ศึกษาปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยจากเอกสารและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม มีการนำมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม มากำหนดเป็นรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่เกิดจากการขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่มีจำนวนมาก วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ไม่เอื้ออำนวย มีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการบำรุงรักษา ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การขอรับสนับสนุนงบประมาณสำหรับจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ข้อเสนอแนะในการวิจัย มีดังนี้ 1) ควรจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการให้ตรงตามกรอบโครงสร้าง เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2) ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการด้วยวิธีการบรรยายให้ความรู้หรือถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การพัฒนา; ศักยภาพ; สำนักงานเลขานุการกรม

Abstract

The purpose of this research was to study the patterns and methods, problems and obstacles and guidelines for problem solving and suggestions for developing the performance of civil servants under the Office of the Secretariat of the Department. It is a qualitative research study, collected data by structured interviews with six key informants. Standards and guidelines have been adopted to determine the knowledge,

competence, skills and competencies required for civil service positions. According to the guidelines set by the Office of the Civil Service Commission, five competencies included 1) Focusing on achievement 2) Good service 3) Acquiring expertise in careers 4) Adhering to righteousness and ethics and 5) Teamwork to define a model and method for developing operational potential problems and obstacles. Most of the findings were caused by the lack of personnel operators, high volume of work, unfavorable operating materials which lack of maintenance. The approach to solving problems and obstacles is the allocation of government personnel, job rotation, requesting budget support for purchasing materials. Suggestions for research are as follows: 1) Government officials should be allocated to match according to the structure and 2) There should be a development of operational potential for government officials by means of lectures, knowledge or transfer of work experience.

Keywords: development; competency; Office of the Secretary

บทนำ

การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน เพราะคนจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตลอดจนการจัดกระบวนการนั้นมีบทบาทในการทำให้บุคลากรทำงานในหน้าที่ของตนเองและการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำว่า “คน สำคัญ งาน สำเร็จ” และนำไปสู่ผลลัพธ์การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ สามารถ

บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันบุคลากรผู้ทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานหากมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีก็必将มีความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงานและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนเองได้รับการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงาน นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรหรือหน่วยงานแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อก้าวหน้าในอนาคตด้วย

ในการบริหารราชการแผ่นดินนั้น ข้าราชการถือได้ว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการ การพัฒนาประเทศ และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ถ้าข้าราชการมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะช่วยให้การบริหารราชการและการพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หน่วยงานราชการในยุคปัจจุบันต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานและทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกัน โดยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมไปถึงความรู้สึกรักของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งแรงจูงใจและขวัญกำลังใจก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะสามารถสร้างความสำเร็จได้ การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อตนเองและองค์กรหรือหน่วยงาน ความสำคัญต่อตนเองคือ การได้รับความรู้หรือความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความก้าวหน้าของโลกยุคปัจจุบัน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกทั้งเป็นการสนองต่อความต้องการที่จะก้าวหน้าในอนาคต สำหรับความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานคือ องค์กรหรือหน่วยงานได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ นับได้ว่าการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง องค์กรหรือหน่วยงาน

สำนักงานเลขานุการกรม เป็นส่วนราชการบริหารส่วนกลางสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกเลขานุการของกรม 3) ดำเนินเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของกรม 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานเลขานุการกรม มีหน่วยงานภายในประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ และกลุ่มงานกิจการพิเศษ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม เพื่อพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ และความคุ้มค่า

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการของสำนักงานเลขานุการกรม จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางการแก้ไข ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด

สำนักงานเลขานุการกรม เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็น กรอบแนวคิด โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ตำแหน่ง เลขานุการกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ประชาสัมพันธ์

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มงานกิจการ พิเศษ

2.4 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป

2.5 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายช่วยอำนวยการ

2.6 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 ตำแหน่ง หัวหน้างานช่วยอำนวยการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2563, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม ได้มีการนำมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด มากำหนดเป็นรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้

อย่างดีที่สุด มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่เสมอ

1.2 บริการที่ดี มีความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถจะให้บริการได้กระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อราชการ ข้าราชการทั้งในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือต่างสังกัด ซึ่งทั้งหมดเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความสนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักปรับปรุงและประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีการดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

1.5 การทำงานเป็นทีม มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม มีดังนี้

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร ข้าราชการสำนักงานเลขานุการกรมมีการโอน การย้าย การลาออกกรมไปถึงมีคำสั่งให้ไปช่วยราชการ ไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังทดแทน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับภารกิจงานที่มีปริมาณมากอยู่แล้ว ทำให้ข้าราชการที่เหลืออยู่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น

2.2 ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยสำนักงานเลขานุการกรมเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในงานอำนวยการและงานผู้บริหารของกรม ประกอบไปด้วย การจัดประชุม การสนับสนุนการตรวจราชการของผู้บริหารระดับสูงของกรม การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ การตอบข้อหารือ กระตุ้นการทวิไปของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภา การเข้าร่วมงานพระราชพิธี รัฐพิธี และงานพิธีต่าง ๆ การจัดงานกาชาด การถวายผ้าพระกฐินพระราชทาน หรืองานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย ซึ่งงานทั้งหมดจำเป็นต้องใช้ความรวดเร็วและความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน แต่ด้วยจำนวนปริมาณงานที่มีเข้ามาประกอบกับจำนวนข้าราชการที่มีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเร่งรีบหรือในบางครั้งงานบางอย่างเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย อีกทั้งข้าราชการบรรจุใหม่ที่ได้รับคำสั่งให้มาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานเลขานุการกรม ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ขาดทักษะพื้นฐานในการจัดทำหนังสือราชการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานสำนักงานเลขานุการกรม จึงยังไม่สามารถที่จะช่วยปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร

2.3 ปัญหาข้อจำกัดอื่นๆ ที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน เช่น กล้องถ่ายภาพหรือกล้องวิดีโอมีการใช้งานมาเป็นเวลานาน มีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการบำรุงรักษา

เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นท์เตอร์มีอายุการใช้งานมานาน ไม่มีความทันสมัย เครื่องปรับอากาศมีสภาพเก่าใช้งานมานานหลายสิบปี สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม มีดังนี้

3.1 จัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน โดยให้ข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ช่วยงานในกลุ่มงานหรือฝ่าย เพื่อให้มีองค์ความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายเดิมอยู่แล้วเป็นการฝึกให้ข้าราชการปฏิบัติงานไปพร้อมมการ ทำงานจริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อตัวข้าราชการเองที่จะมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น

3.2 มีการมอบหมายให้ข้าราชการที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สอนงานและคอยให้คำแนะนำแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยให้มีการฝึกปฏิบัติงานจริงควบคู่กันไป

3.3 ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ สำหรับจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3.4 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่างานแต่ละชั้นแต่ละเรื่องนั้น มีแนวทางการทำงานที่เริ่มต้นไปจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนได้ศึกษาทำความเข้าใจสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

3.5 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อาทิเช่น การจัดสรรค่าล่วงเวลาในการทำงานนอกเวลาราชการ การให้รางวัลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.6 จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้นจนเกิดการร่วมงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสามัคคีได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรมมีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการกรม เป็นส่วนราชการบริหารส่วนกลางสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรม และราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม 3) ดำเนินเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของกรม 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายซึ่งจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภารกิจงานของสำนักงานเลขาธิการกรมมีความหลากหลายเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องในการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือประชาชน การประชาสัมพันธ์ข่าวสารหรือผลงานภารกิจของกรม การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจผู้บริหารระดับสูงของกรม การติดต่อประสานงานทั้งภายในและ

ภายนอกหน่วยงาน รวมไปถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีอาชีพ เกิด ผลสัมฤทธิ์ และความคุ้มค่าอยู่ตลอดเวลา โดยผู้วิจัยได้นำมาตรฐานและแนวทางการ กำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือนกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 6-10) มา เป็นแนวทางในการวิจัยโดยนำสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างดีที่สุด มีการ ปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สูงสุดอยู่เสมอ
- 2) บริการที่ดี คือการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชน ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชน อีกทั้งมุ่ง ประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก
- 3) การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การครองตนและ ประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และ จริยธรรมของข้าราชการ ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่ง ประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็น กำลังสำคัญในการสนับสนุนให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด มาเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิद्या พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการจัดการ ทั้งนี้ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ทำให้ทรัพยากรอื่น ๆ มีคุณค่าในการบริหารองค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ มีคุณค่าโดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (2551) มาตรา 72 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ประกอบกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ โดยการนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ นักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรและปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา พร้อมทั้งได้นำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย 11 สมรรถนะมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไศภิต กตนอก (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในลักษณะที่ให้บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะ ประสพการณ์การถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ วิธีการคิด โดยการให้เข้ารับการฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสอนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนางาน ซึ่งได้นำสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สำหรับระบบราชการไทยของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักพัฒนาสมรรถนะ

ครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร ข้าราชการสำนักงานเลขานุการกรมมีการโอน การย้าย การลาออก รวมไปถึงมีคำสั่งให้ไปช่วยราชการไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังทดแทน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับภารกิจงานที่มีปริมาณมากอยู่แล้ว ทำให้ข้าราชการที่เหลืออยู่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการขาดอัตรากำลังของกลุ่มงาน เนื่องจากมีการโอนย้ายบ่อยครั้งและมาทดแทนไม่ทันเวลากับภารกิจงานทำให้ข้าราชการที่เหลืออยู่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีพร สมรอด (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า จำนวนบุคลากรในสังกัดมีจำนวนจำกัดและบางส่วนถูกยืมตัวไปช่วยราชการ จำนวนปริมาณงานมากเกินไป เนื่องจากมีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ รวมถึงใช้ระยะเวลาในการติดต่อประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีการโยกย้ายบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานบ่อยเกินไปทำให้การทำงานไม่มีความต่อเนื่อง

2.2 ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม เนื่องจากจำนวนปริมาณงานที่มีมาก ซึ่งงานทั้งหมดจำเป็นต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ประกอบกับจำนวนข้าราชการที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถจัดส่งข้าราชการไปอบรมเพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งข้าราชการบรรจุใหม่ที่ได้รับคำสั่งให้มาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานเลขานุการกรมยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำหนังสือราชการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานสำนักงานเลขานุการกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่าการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ บุคลากรขาดสมรรถนะที่มีความหลากหลาย ขาดทักษะ ความรู้ที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการมีภาระงานที่มีมากเกินไปทั้งงานประจำและภารกิจเร่งด่วน ทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีพร สมรอต (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า บุคลากรในสังกัดตามโครงสร้างมีจำนวนจำกัด อีกทั้งบางส่วนถูกยืมตัวไปช่วยราชการสนับสนุนงานหน้าห้องผู้บริหาร ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรที่เหลืออยู่ไปฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ สำหรับบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาด ไม่ราบรื่น

2.3 ปัญหาด้านการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร กุ้งทอง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ

กรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ครอบครัวยุทธศาสตร์
วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อร่วมงานของข้าราชการ
กรุงเทพมหานครสามัญ เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรุงเทพมหานครสามัญ ที่ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ
กรุงเทพมหานครสามัญไม่ประสบความสำเร็จ

**3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนา
ศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม มี
ประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้**

3.1 จัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน โดยให้ข้าราชการไปปฏิบัติ
หน้าที่ช่วยงานในกลุ่มงานหรือฝ่าย เพื่อให้มีองค์ความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากงาน
ที่ได้รับมอบหมายเดิมอยู่แล้วเป็นการฝึกให้ข้าราชการปฏิบัติงานไปพร้อมการ
ทำงานจริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อตัวข้าราชการเองที่จะมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น
สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนา
สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน
(Job Rotation) เพื่อให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย
เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้าน เพื่อเตรียม
ความพร้อมสู่การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต และได้สอดคล้องกับงานวิจัย
ของ แพรวนภา พรหมพิชัย (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ
ธุรการด้านการบริหารจัดการงานคดี กรณีศึกษา สำนักงานอัยการในพื้นที่
จังหวัดน่าน พบว่า มีการมอบหมายงานพิเศษให้บุคลากรทำหรือให้บุคลากรใน
หน่วยงานรักษาการเป็นบางโอกาส และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีพร สม
รอด (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงาน

ปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า จัดให้มี On the Job Training ควบคู่กับการ Coaching มีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้มีการหมุนเวียน การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และควรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือ ปัญหาในการปฏิบัติงานได้

3.2 มีการมอบหมายให้ข้าราชการที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สอนงานและคอยให้ คำแนะนำแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยให้มีการฝึกปฏิบัติงานจริงควบคู่กันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีรูปแบบและวิธีการในการ พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการมอบหมายให้มี ทีมพี่เลี้ยงผู้อาวุโสและมีประสบการณ์ช่วยสอนการปฏิบัติงานให้แก่รุ่นน้องที่เข้ามา ปฏิบัติงานใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตูลพันธ์ รัตน์ธรรมดิษฐ์ (2563) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัด ปทุมธานี พบว่า การสร้างกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นผ่านการสอนงาน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสพการณ์จริงที่เกิดขึ้น และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังข เนตร (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า การจัดให้มีการฝึกอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริง การสอนงานการฝึกอบรมในขณะ ทำงาน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบที่ไม่ต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ ทองชันลูก (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะ

การปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่งสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ควรมีการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านทุกรูปแบบให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ เช่น เทคนิคต่างๆ ระเบียบกฎหมาย การสื่อสารในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ การทำงาน และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น

3.3 ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ สำหรับจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความทันสมัย รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาวร กุ้งทอง (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า การสนับสนุนและปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ ทั้งวัสดุสิ้นเปลือง วัสดุสำนักงานและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนข้าราชการ มีความใหม่และทันสมัยอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล สังขเนตร (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ ให้มีความทันสมัย เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่างานแต่ละชิ้นแต่ละเรื่องนั้น มีแนวทางการทำงานที่เริ่มต้นไปจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนได้ศึกษาทำความเข้าใจ สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ พีรวัศ พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรวนภา พรหมพิชัย (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการธุรการด้านการบริหารจัดการงานคดีกรณีศึกษา สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดน่าน พบว่า การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสำนักงานแต่ละระบบงาน โดยแยกเป็นแต่ละสำนวนคดี เพื่อให้สามารถศึกษาค้นคว้าจากเอกสารคู่มือประกอบการปฏิบัติงานจริงได้ รวมถึงการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการเปิดดูข้อมูลเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3.5 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อาทิเช่น การจัดสรรค่าล่วงเวลาในการทำงานนอกเวลาราชการ การให้รางวัลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัศ พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เพิ่มการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน เพิ่มค่าตอบแทนล่วงเวลา การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ โศภิต กตนอก (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการปฏิบัติงานควรมีการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง

3.6 จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้นจนเกิดการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสามัคคีได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัต พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การให้รู้จักเพื่อนกลุ่มงานที่หลากหลาย เพื่อความง่ายต่อการติดต่อประสานงาน เป็นการส่งเสริมให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภิต กदनอก (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคี ความปรองดองให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดประชุมร่วมกัน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานให้เต็มที่

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบด้านบุคลากรของกรม ควรมีการสำรวจข้อมูลอัตรากำลังของข้าราชการให้ตรงตามกรอบโครงสร้างจริง มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และจัดสรรอัตรากำลังทดแทนในกรณีที่มีข้าราชการโอน ย้าย ลาออก หรือไปช่วยราชการ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับจำนวนปริมาณงานในปัจจุบัน เป็นการลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร

2. ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการภายในหน่วยงาน ด้วยวิธีการบรรยายให้ความรู้หรือถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าหน่วยงาน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือหัวหน้าฝ่าย รวมไปถึงการสอนงานควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมแล้วหรือข้าราชการที่บรรจุใหม่เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สามารถนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงโดยนำเอาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดมาเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน รวมถึงให้ข้าราชการแต่ละคนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน สำหรับให้ข้าราชการที่มารับมอบงานต่อหรือได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทันท่วงที ลดเวลาในการสอนงานใหม่ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

3. ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเป็นการติดตามการปฏิบัติงานประจำเดือนทำให้หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการทุกคนได้รับทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

4. ควรจัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เป็นการละลายพฤติกรรมให้มีความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเกิดแรงบันดาลใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงานมีแนวความคิดในทางบวก มีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย เป็นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน มีการซ่อมบำรุงตามรอบระยะเวลาเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานให้เอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545. (2545, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 119(103 ก), 220-222.
- เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล. (2563). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. *วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์*, 3(1),104-125.
- ตุลพันธ์ รัตน์ธรรมดิษฐ์. (2563). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัดปทุมธานี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, มกราคม 25). *ราชกิจจานุเบกษา*, 125(22 ก), 27.

- พีรวัต พรธนะขาม. (2562). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แพรวนภา พรหมพิชัย. (2563). การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการธุรการด้านการบริหารจัดการงานคดี กรณีศึกษา สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดน่าน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีรพร สมรอด. (2564). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานการค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศศิวิมล สังขเนตร. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานต่างประเทศ สำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โศภิต กตนอก. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สถาพร กุ้งทอง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การ
ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2563). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 25).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการ
ตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies). นนทบุรี: สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- อนันต์ ทองชันลูก. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่ม
งานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการ. การ
ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.