

## บทความวิจัย

### แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี

GUIDELINES TO ENHANCE PERFORMANCE COMPETENCIES OF GOVERNMENT OFFICIAL: A CASE STUDY OF THE OFFICE OF PUBLIC WORKS AND TOWN & COUNTRY PLANNING NONTHABURI PROVINCE

รินณา กมลสุโข<sup>1</sup>

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พีระพงศ์ ภัทศิริ<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี เพื่อศึกษาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี และเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสมรรถนะหลักตามที่กรมกำหนดไว้รวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรนอกจากนี้ยังสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีสมรรถนะมากกว่า 1 เรื่อง รวมถึงการมีสมรรถนะที่ดีขึ้นตลอดเวลา ด้วยการหมุนเวียนการทำงาน สร้างความหลากหลายของพื้นที่ทำงานก็สามารถส่งผลให้มีสมรรถนะที่ดีขึ้นเช่นกัน อันจะนำไปสู่ผลการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งและประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย และสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ยึดถือปฏิบัติมาใช้ในระบบราชการ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการค้นคว้าอิสระ ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

ในด้านวิชาชีพ และด้านงานวิศวกรรม และข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่มุ่งหมาย ตามข้อกำหนดขององค์กรในทุกๆ ด้าน รวมถึงการมีมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็น เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงาน

**คำสำคัญ:** แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ, สมรรถนะ, สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี

## บทนำ

ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ถือได้ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถจัดหาทรัพยากรอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นเงิน อุปกรณ์เครื่องมือ และยังสามารถบริหารจัดการจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตั้งใจและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานด้วยแล้ว องค์กรนั้นก็ยิ่งประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ (วิชดา สร้อยสุด, 2564)

สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี สังกัดกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) กระทรวงมหาดไทย เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก มีการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรมฯ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านการผังเมืองระดับต่างๆ การโยธาธิการการออกแบบการก่อสร้างและการควบคุมการก่อสร้างอาคาร ดำเนินการและสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการพัฒนาเมือง พื้นที่ และชนบท โดยการกำหนดและกำกับดูแลนโยบายการใช้ประโยชน์ที่ดิน ระบบการตั้งถิ่นฐานและโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานการก่อสร้างด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรม และการผังเมือง เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี เกิดมาตรฐานความปลอดภัยแห่งสาธารณชน ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมืองและสิ่งปลูกสร้างตามระบบการผังเมืองที่ดี อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และยังเป็นตัวแทนของกรมในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางและจัดทำผังต่างๆ ตามที่กรมมอบหมาย หรือตามที่จังหวัดหรือท้องถิ่นร้องขอ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจกรรม สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและสร้างสำนักด้านการผังเมืองและการโยธาธิการ กำกับติดตามสถานภาพระบบบริการพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดิน และผลกระทบด้านการผังเมือง ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม โครงข่ายพัฒนาเมืองที่เชื่อมโยงกับโครงสร้างพื้นฐาน ให้บริการด้านช่างในงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ประเมินราคาและกำหนดราคากลาง ตรวจสอบรับรองการใช้แบบแปลนแผนผังในการก่อสร้าง ตรวจสอบความมั่นคงแข็งแรง และประเมินราคาทรัพย์สินอาคารของทางราชการ ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการอุทธรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร คณะที่ปรึกษาผังเมืองรวมตามกฎหมายว่า

ด้วยการผังเมือง คณะกรรมการพิจารณาอนุญาตโรงมหรสพ รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการของเจ้าพนักงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและ สาธารณชน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย (วารสารกรมโยธาธิการและผังเมือง ฉบับที่ 55/2565)

นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ตามที่ส่วนกลางมอบหมาย คือ ดำเนินการ สนับสนุน ให้คำปรึกษา และ บริการทางวิชาการเกี่ยวกับการผังเมืองและโยธาธิการ ที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรมแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ว่าราชการจังหวัด และกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) จึงมีทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวนมาก ในแต่ละจังหวัด ซึ่งสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรีก็เป็นหนึ่งหน่วยงานของกรมโยธาธิการและผังเมืองเช่นกัน ในการที่บุคลากรแต่ละคนจะสามารถนำประโยชน์จากความรู้ความสามารถของตนเอง มาจัดโครงสร้างองค์กร การพัฒนางาน การวางแผนงาน ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ และเหมาะสมกับปริมาณงาน รวมถึงมีการประเมินบุคลากร ตลอดจนวางแผนเรื่องอัตรากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้ยังมีประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย รับผิดชอบ ไปจนถึงวางแผนด้านสืบทอดตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแผนการเพิ่มตำแหน่งใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรได้ด้วย

การมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะนั้น จะต้องเข้าใจในเรื่องสมรรถนะของการทำงาน ตลอดจนของบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างดีก็จะทำให้ทรัพยากรบุคคลรู้ทิศทางในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย รู้ว่าควรต้องพัฒนาสมรรถนะด้านใด จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมหรือไม่ และด้านไหนส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ แบบไหนที่จะสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรได้ ตลอดจนจำทำทิศทางของการวางแผนการทำงานได้ในระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะมีระบบ ระเบียบ กระบวนการลำดับขั้นที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลหลายด้านต่อองค์กร ไปจนถึงการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมกับสายงานราชการ ดังนั้น จึงได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการตามที่ ก.พ. ได้ให้แนวทางการปฏิบัติไว้ ให้สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองทั้ง 77 จังหวัด ยึดนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยอย่างเท่าทันบริบทการให้บริการของกรมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา ในบางสมรรถนะก็ได้มีการเพิ่มเติมจากที่ ก.พ. กำหนดมาให้ แต่ทั้งนี้ แม้ว่ากรมจะได้มีการปรับปรุงเป็นอย่างดีและปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น การวิจัยฉบับนี้ จะเป็นกุญแจดอกสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงสมรรถนะของข้าราชการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อไปสู่การสร้างสมรรถนะที่ดีและมีคุณภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี

2. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี

### **ขอบเขตของการวิจัย**

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาจากข้อมูลการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) ที่ได้จัดทำไว้ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ : ทำการศึกษาเฉพาะข้าราชการของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ตั้งอยู่ที่ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ศาลากลางจังหวัดนนทบุรี ชั้น 1 ถนนรัตนวิบูลย์ ตำบลบางกระสอบ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 เท่านั้น
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา : ระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2567

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทำให้รับทราบถึงแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ โดยสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี
2. ทำให้ทราบถึงหลักในการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ โดยสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี
4. ทำให้ทราบผลการศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการทำงาน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ
5. สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนเพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี และสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไป

### **การทบทวนวรรณกรรม**

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระดับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน (ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552) เป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก.พ. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

## 2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ลัดดา พิศาลบุตร และปิยะดา พิศาลบุตร (2558) ได้มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับตำราที่นำเข้ามา อ้างอิงโดย

David C. McClelland ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งสามารถทำให้บุคคลนั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีตามที่เกณฑ์กำหนดในงานที่รับผิดชอบซึ่งลักษณะของสมรรถนะของ McClelland ยังประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ประจำตัวบุคคล

เฉลิม ศรีผดุง (2560) กล่าวว่า Competency หรือ สมรรถนะ จะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Business Strategy) ขององค์กรซึ่งนำมาสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ บุคลิกประจำตัวบุคคล ทักษะ แรงจูงใจและคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงตามต้องการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546)

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core Competency) นั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

## 3. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี

สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี เป็นตัวแทนของกรมในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและจัดทำผังต่าง ๆ ตามที่กรมมอบหมาย หรือตามที่จังหวัดหรือท้องถิ่นร้องขอ

ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจกรรม สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและสร้างสำนึกด้านการผังเมือง และการโยธาธิการ กำกับติดตามสถานภาพระบบบริการพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดิน และผลกระทบด้านการผังเมือง ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม โครงข่าย พัฒนาเมืองที่เชื่อมโยงกับโครงสร้างพื้นฐาน ให้บริการด้านช่างในงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ประมาณราคาและกำหนดราคากลาง ตรวจสอบรับรองการใช้แบบแปลนแผนผังในการก่อสร้าง ตรวจสอบ ความมั่นคงแข็งแรง และประเมินราคาทรัพย์สินอาคารของทางราชการ ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการอุทธรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร คณะที่ปรึกษาผังเมืองรวมตามกฎหมายว่า ด้วยการผังเมือง คณะกรรมการพิจารณาอนุญาตโรงแรมหรศพ รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการของเจ้า พนักงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และ สาธารณชน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2545 คือ

(1) ดำเนินการ สนับสนุน ให้คำปรึกษา และบริการทางวิชาการเกี่ยวกับการผังเมืองและโยธาธิการที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรมแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

### 1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดแหล่งข้อมูลที่สำคัญไว้ดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลทางทางวิชาการ วารสาร รายงานการประชุม ประจำเดือนของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี รายงานการประชุมผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สรุปผลการอบรมประจำปี และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าหรืองานวิจัยในอดีต

1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี

### 2. วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

2.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นรวบรวมเอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ รายงานการประชุม รายงานการประชุมผลการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำปี รวมถึงเอกสารของทางราชการ ระเบียบ และนำข้อมูลที่ได้มาแยกประเด็น และนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ข้อมูล

2.2 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Formal interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกันทั้งหมด

2.3 การแปลผลข้อมูล หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำให้เป็นระเบียบ โดยการเริ่มจากการอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลที่ได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยที่สุด

2.4 เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรผู้ให้สัมภาษณ์ (Population) ได้แก่ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ดำรงตำแหน่งข้าราชการ ประสบการณ์มากกว่า 1 ปี จำนวน 8 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive หรือ judgmental sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2560) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 8 คน

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อทราบถึงทัศนคติ ความคิดเห็น และประสบการณ์ทำงานของข้าราชการ เพื่อนำมาแยกประเด็นโดยได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน พระราชบัญญัติ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำประเด็นคำถามการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ครอบคลุมและครบถ้วน โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยมากที่สุด

### ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี พบว่า สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีหลักสมรรถนะที่ปฏิบัติตามกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) กำหนดไว้ คือ มีการกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จได้นั้น

ข้าราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับทุกตำแหน่ง และสมรรถนะในตัวข้าราชการทุกคนก็จะต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา สามารถสร้างข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงชันนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ มีแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการตามที่กรมโยธาธิการและผังเมืองกำหนดไว้ว่า ข้าราชการพึงมีและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย โดยปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบความถูกต้องอยู่เสมอ เพราะเป็นงานที่ซับซ้อนและสำคัญต่อหน้าที่ของตนในด้านวิชาชีพ แต่สำหรับงานประเภทวิชาการทั่วไป บุคลากรมีความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานที่น้อยกว่าเนื่องจากเป็นงานที่ทำเรื่องเอกสารมากกว่างานเฉพาะด้าน

(2) การจัดอบรม ในเชิงสัมมนาได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านวิชาการ การส่งเสริมสมรรถนะให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้ที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตามที่กำหนดไว้

(3) การจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้การจ้องครความรู้อให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย มีการจัดการอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์กับตำแหน่งงานได้อย่างแท้จริง

(4) การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังมีการหมุนเวียนกันทำงานให้มีความหลากหลาย เพื่อที่จะสามารถเพิ่มสมรรถนะได้ดียิ่งขึ้นและนำไปสู่การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพด้วย

2. สมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน สามารถนำมาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการวางเป้าหมายของงานว่า ประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้างให้สามารถตอบสนองทั้งผลสัมฤทธิ์หลัก และผลสัมฤทธิ์รองของงาน โดยการกำหนดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานนั้นอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ และจะต้องมีการวางเป้าหมายของงานว่า ประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใด โดยการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ล่วงหน้าในระดับตัวบุคคล เพราะจะส่งผลให้องค์กรมีการทำงานที่ดีขึ้นและมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และยังส่งผลต่อการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งและประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(2) การบริการที่ดี ข้าราชการกล้ายินหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จนทำให้ผู้รับบริการรู้สึกเป็นกันเอง มีการลดขั้นตอนการให้บริการที่ไม่จำเป็นลงเพื่อประหยัดเวลาในการรับบริการ โดยไม่มีเหตุอันควร และยังสามารถร้องขอรับการช่วยเหลือหลังรับบริการได้อีกด้วย มีการจัดสถานที่บริการที่มีความสะดวกสบาย

(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการ เกิดจากการเรียนรู้ และการทำงานตามอำนาจหน้าที่ จนสามารถมีความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการ



ปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเสมอ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งในเชิงเทคนิคและในเชิงวิชาการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานตลอดเวลา นอกจากนี้ยังสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพให้ข้าราชการอีกด้วย

(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ตามหลักทฤษฎีและหลักการของข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ ประกอบด้วย

(4.1) มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

(4.2) มีสัจจะ และเชื่อถือได้แสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

(4.3) ยึดมั่นในหลักการ มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่ง และรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

(4.4) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ก็ตาม

(4.5) อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้อาจเสี่ยงต่อความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

(5) การทำงานเป็นทีม โดยการนำการทำงานทั้งแบบทางการและไม่ทางการมาใช้ร่วมกัน และสามารถทำงานข้ามสายงานได้ด้วย ทำให้สมาชิกภายในทีมมีความสามารถที่หลากหลายและทำงานดีขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นถือว่าเป็นเรื่องหลักสำหรับการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นเสมือนการเพิ่ม เครื่องมือ และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการมาระดมบริหารจัดการงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้จบลงอย่างมีคุณภาพ

3. การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีการร่วมกับกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) และกองการเจ้าหน้าที่ในการกำหนดหลักการพัฒนาสมรรถนะของตัวข้าราชการแต่ละตำแหน่ง เพื่อประเมินผลการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อจัดทำแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเองตลอดเวลา รวมถึงการจัดอบรมหรือการปฐมนิเทศสำหรับข้าราชการที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้ได้ทำความรู้จักและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมรวมถึงวัฒนธรรมในหน่วยงาน นอกจากนี้ บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก่อนหน้าก็ควรได้รับการฝึกอบรมได้ด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การตื่นตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม

และอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาให้ทักษะการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการไว้ดังนี้

(1) กำหนดหลักเกณฑ์และประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่ทำงานงานตามหลักและข้อกำหนดของกรมอย่างแท้จริง โดยการเสนอชื่อผ่านผู้บังคับบัญชา และมีผลงานการปฏิบัติงานที่มีหลักฐานชัดเจนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) มีเกณฑ์การจัดการความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากประเมินจากการทำงานที่ผ่านมา และโครงการที่ได้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานอย่างลุล่วง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้

(3) การปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานด้วยความโปร่งใสสุจริตและสามารถตรวจสอบได้

(4) มีการมอบรางวัลให้แก่ข้าราชการ ที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานข้าราชการพลเรือน โดยพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความมานะอุสาหะ

## บทสรุป

จากผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี พบว่า สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีหลักสมรรถนะที่ปฏิบัติตามกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) กำหนดไว้ คือ มีการกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จได้นั้น ข้าราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับทุกตำแหน่ง และสมรรถนะในตัวข้าราชการทุกคนก็จะต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา สามารถสร้างข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงขึ้นไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ มีแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการตามที่กรมโยธาธิการและผังเมืองกำหนดไว้ว่า ข้าราชการพึงมีและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย โดยปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบความถูกต้องอยู่เสมอ เพราะเป็นงานที่ซับซ้อนและสำคัญต่อหน้าที่ของตนในด้านวิชาชีพ แต่สำหรับงานประเภทวิชาการทั่วไป บุคลากรมีความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานที่น้อยกว่าเนื่องจากเป็นงานที่ทำเรื่องเอกสารมากกว่างานเฉพาะด้าน

(2) การจัดอบรม ในเชิงสัมมนาได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านวิชาการ การส่งเสริมสมรรถนะให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตามที่กำหนดไว้

(3) การจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้การจ้องครความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย มีการจัดการอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์กับตำแหน่งงานได้อย่างแท้จริง

(4) การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังมีการหมุนเวียนกันทำงานให้มีความหลากหลาย เพื่อที่จะสามารถเพิ่มสมรรถนะได้ดียิ่งขึ้นและนำไปสู่การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพด้วย

2. สมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน สามารถนำมาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการวางเป้าหมายของงานว่า ประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้างให้สามารถตอบสนองทั้งผลสัมฤทธิ์หลัก และผลสัมฤทธิ์รองของงาน โดยการกำหนดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานนั้นอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ และจะต้องมีการวางเป้าหมายของงานว่า ประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใด โดยการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ล่วงหน้าในระดับตัวบุคคล เพราะจะส่งผลให้องค์กรมีการทำงานที่ดีขึ้นและมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และยังส่งผลต่อการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งและประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(2) การบริการที่ดี ข้าราชการกล้ายื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จนทำให้ผู้รับบริการรู้สึกเป็นกันเอง มีการลดขั้นตอนการให้บริการที่ไม่จำเป็นลงเพื่อประหยัดเวลาในการรับบริการ โดยไม่มีเหตุอันควร และยังสามารถร้องขอรับการช่วยเหลือหลังรับบริการได้อีกด้วย มีการจัดสถานที่บริการที่มีความสะดวกสบาย

(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการ เกิดจากการเรียนรู้ และการทำงานตามอำนาจหน้าที่ จนสามารถมีความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเสมอ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งในเชิงเทคนิคและในเชิงวิชาการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานตลอดเวลา นอกจากนี้ยังสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพให้ข้าราชการอีกด้วย

(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ตามหลักทฤษฎีและหลักการของข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ ประกอบด้วย

(4.1) มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

(4.2) มีสัจจะ และเชื่อถือได้แสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

(4.3) ยึดมั่นในหลักการ มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่ง และรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

(4.4) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ก็ตาม

(4.5) อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

(5) การทำงานเป็นทีม โดยการนำการทำงานทั้งแบบทางการและไม่ทางการมาใช้ร่วมกัน และสามารถทำงานข้ามสายงานได้ด้วย ทำให้สมาชิกภายในทีมมีความสามารถที่หลากหลายและทำงานดีขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นถือว่าเป็นเรื่องหลักสำหรับการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นเสมือนการเพิ่ม เครื่องมือ และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการมาระดมบริหารจัดการงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้จบลงอย่างมีคุณภาพ

3. การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี มีการร่วมกับกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) และกองการเจ้าหน้าที่ในการกำหนดหลักการพัฒนาสมรรถนะของตัวข้าราชการแต่ละตำแหน่ง เพื่อประเมินผลการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อจัดทำแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเองตลอดเวลา รวมถึงการจัดอบรมหรือการปฐมนิเทศสำหรับข้าราชการที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้ได้ทำความรู้จักและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมรวมถึงวัฒนธรรมในหน่วยงาน นอกจากนี้ บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก่อนหน้าก็ควรได้รับการฝึกอบรมได้ด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การตื่นตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาให้ทักษะการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการไว้ดังนี้

(1) กำหนดหลักเกณฑ์และประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่ทำงานงานตามหลักและข้อกำหนดของกรมอย่างแท้จริง โดยการเสนอชื่อผ่านผู้บังคับบัญชา และมีผลงานการปฏิบัติงานที่มีหลักฐานชัดเจน ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) มีเกณฑ์การจัดการความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากประเมินจากการทำงานที่ผ่านมา และโครงการที่ได้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานอย่างลุล่วง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้

(3) การปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานด้วยความโปร่งใสสุจริตและสามารถตรวจสอบได้

(4) มีการมอบรางวัลให้แก่ข้าราชการ ที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานข้าราชการพลเรือน โดยพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความมานะอุสาหะ

## อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ: กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล การศึกษาดังนี้

1. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการสำนักงานโยธาธิการและผังเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการอีกกลุ่มสมรรถนะที่ปฏิบัติตามกรมโยธาธิการและผังเมือง (ส่วนกลาง) กำหนดไว้ คือ มีการกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ และสมรรถนะในตัวข้าราชการทุกคนก็จะต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา สามารถสร้างข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงขึ้นไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของจอร์จ ซเวนซม (2561) กล่าวว่า ลักษณะของการพัฒนาสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) การพัฒนาที่มองเห็นได้ เป็นการพัฒนาที่บุคคลทั่วไปสามารถที่จะสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาจะใช้หลักเกณฑ์การประเมินหรือสังเกตได้แก่ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทางด้านสมรรถนะของรถยนต์ เป็นต้น

(2) การพัฒนาที่มองเห็นไม่ได้ (Invisible Development) เป็นการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่สามารถสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน แต่สามารถสังเกตได้จากการกำหนดเกณฑ์ การประเมิน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรมการพัฒนาชุมชน (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ให้ ความสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ โดยกระบวนการพัฒนา บุคลากรจะดำเนินงานในรูปแบบของการฝึกอบรม การให้บริการทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่ หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ รวมไปถึงการออกแบบและพัฒนาระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ภายใน องค์กรด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน โดยศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้จากการ วิจัยไปเสนอแนะ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการ พัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานีต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

1) เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาอุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขอุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี 4) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานีให้สอดคล้องกับภารกิจในอนาคตมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรีมีแนวทางในการทำงานด้วยการปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ทั้ง 4 ด้าน คือ การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่ทำงานโดยมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการทำงานด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบรวมถึงการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา และสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. สมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน ตามภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย เกี่ยวกับงานด้านการบริการประชาชนต่างๆ หรือการจัดอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงาน เพื่อจะนำแผนการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลสำเร็จ จึงได้ยึดหลักสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม รวมถึงการส่งเสริมสมรรถนะให้แก่บุคลากรในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากสมรรถนะที่ข้าราชการพึงมีและยึดถือปฏิบัติมากกว่า 1 เรื่อง เกิดการทำงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2545) กำหนดว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับหลักการปฏิบัติงานของกรมโยธาธิการและผังเมือง กำหนดไว้ว่า จะมอบหมายให้ข้าราชการทำงานโดยยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะต้องมีการวางเป้าหมายของงานว่าประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้าง ให้สามารถตอบสนองทั้งผลสัมฤทธิ์หลักและผลสัมฤทธิ์รองของงาน (วารสารกรมโยธาธิการและผังเมือง ฉบับที่ 55/2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้

ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี คือ "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนรินทร์ สุขลิ้ม (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติในหน่วยงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์และจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี และน้อยที่สุด คือ ด้านการสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความพอใจของทุกฝ่าย รองลงมา คือ การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และน้อยที่สุด คือ การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manzoor et al. (2011) ศึกษาเรื่อง Effect of Teamwork on Employee Performance เป็นการศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ของแผนกอุดมศึกษาของ Khyber Pakhtoon Khawa (KPK) จังหวัด Peshawar ประเทศปากีสถาน เป็นการศึกษาประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานได้รับการวิเคราะห์รวมถึงด้านความเอาใจใส่ต่อองค์กร ด้านความไว้วางใจในทีม การยกย่อง และรางวัล มีหลักฐานชัดเจนว่าการทำงานเป็นทีมและมาตรการอื่นๆ ของประสิทธิภาพของพนักงานมี 27 ความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพของพนักงาน แสดงให้เห็นว่ามีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ คณะผู้วิจัยจึงแนะนำให้มีการปรับกิจกรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีการระบุพื้นที่การวิจัย ในอนาคตไว้ในการศึกษานี้ด้วย และผู้วิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการทุกคนยึดหลักการและมาตรฐานด้านสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน ตามภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงหน่วยงานเองก็ยังคงส่งเสริมสมรรถนะให้แก่บุคลากรในด้านอื่นๆ ให้มีมากกว่า 1 เรื่อง เพื่อให้การทำงานถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นำไปสู่องค์กรที่พัฒนาด้านบุคลากรอย่างยั่งยืน

3. การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ รวมถึงผู้บริหาร ให้สามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับสังคมโลกที่มีการเชื่อมต่อและโยงใยกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมสำหรับกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานและประสานการบริหาร สร้างเครือข่ายการทำงานแบบบูรณาการ

ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ ข้าราชการจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเองตลอดเวลา โดยการจัดอบรมหรือการปฐมนิเทศสำหรับข้าราชการที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้ได้ทำความรู้จักและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมรวมถึงวัฒนธรรมในหน่วยงาน นอกจากนี้ บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก่อนหน้าก็ควรได้รับการฝึกอบรมได้ด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การตื่นตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาให้ทักษะการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถนำมาสรุปไว้ดังนี้

(1) กำหนดหลักเกณฑ์และประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่ทำงานงานตามหลักและข้อกำหนดของกรมอย่างแท้จริง โดยการเสนอชื่อผ่านผู้บังคับบัญชา และมีผลงานการปฏิบัติงานที่มีหลักฐานชัดเจน ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) มีเกณฑ์การจัดการความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากประเมินจากการทำงานที่ผ่านมา และโครงการที่ได้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานอย่างลุล่วง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้

(3) การปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานด้วยความโปร่งใสสุจริตและสามารถตรวจสอบได้

(4) มีการมอบรางวัลให้แก่ข้าราชการ ที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานของข้าราชการพลเรือน โดยพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความมานะอุสาหะ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนกลางของกรมโยธาธิการและผังเมืองจะต้องมีการจัดอบรมและส่งเสริมให้ข้าราชการหมุนเวียนการทำงาน จากส่วนจังหวัดไปสู่ส่วนกลาง เพื่อสร้างความหลากหลายของพื้นที่ทำงาน จะส่งผลให้มีสมรรถนะที่ดีและข้าราชการมีสมรรถนะเพิ่มมากกว่าขึ้น

2. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ล่วงหน้าในระดับตัวบุคคล เพราะจะส่งผลให้หน่วยงานมีการทำงานที่ดีขึ้น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

3. หน่วยงานมีการใช้ระบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ร่วมกัน ทั้งแบบทางการและไม่ทางการ และสามารถทำงานข้ามสายงานได้ด้วย จะทำให้สมาชิกภายในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย

4. หน่วยงานมีการสร้างและส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การจัดระบบการหมุนเวียนการทำงานมาใช้ร่วมกัน จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย



5. การให้บริการประชาชนในแต่ละจังหวัด ต่อผู้มารับบริการควรจะต้องมีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยให้เรียบร้อย สะดวก รวดเร็วต่อการรับบริการของประชาชน และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาร่วมใช้ในการให้บริการ

7. หน่วยงานควรจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเพียงพอต่อการมารับบริการของประชาชนด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

### เอกสารอ้างอิง

- เกษมศักดิ์ ปรายณรงค์. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการพัฒนาตนเองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จันทร์ทา มั่งคามี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ Competency and Effective Training. วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม.
- สุรพล เศรษฐบุตร. (2563). รายงานผลการพัฒนาระบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย : รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- McClelland, D. (1999). Identifying Competencies with Behavioral-event Interview. Psychological Science.