

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

Developing the Performance Competencies of Civil Servants in the Chaiyaphum Provincial Administrative Organization

วรารณ รุ่งเรืองกลกิจ¹ ศศิมาพร สร้อยกระโทก² ชัยนันท์ธรณ์ ขาวงาม³

Warapron Rungreugolkich, Sasimapron Sroykratoke, Chainanthorn Khawngarm

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา การตีความเอกสารและการลงภาคสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การบันทึกเสียงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ข้าราชการบางคนยังขาดความรับผิดชอบและขาดระเบียบวินัย การให้บริการยังมีปัญหา ด้านการสื่อสารที่ถูกต้อง และระบบราชการมีการมอบหมายงานที่เยอะกว่าภาระงานที่ได้รับมอบ

3. ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูง ควรที่จะต้องมีการพัฒนาที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและความเป็นธรรม ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานให้มากขึ้น

คำสำคัญ (Keywords): การพัฒนา; สมรรถนะหลัก; การปฏิบัติงานของข้าราชการ

Abstract

This research article employed a qualitative approach to examine models and methods for developing core competencies, identify problems and obstacles, and propose recommendations for enhancing the performance competencies of civil servants in the Chaiyaphum Provincial Administrative Organization. Data were analyzed using content analysis

Received: 2026-01-15 Revised: 2026-02-17 Accepted: 2026-02-19

¹ อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา Lecturer of Faculty Public Administration, Nakonrathasima College. E-mail: nammon2503@gmail.com

² อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา Lecturer of Faculty Public Administration, Nakonrathasima College. E-mail: mawnoy08032533@gmail.com

³ อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา Lecturer of Faculty Public Administration, Nakonrathasima College. E-mail: sasimapron.nmc@gmail.com

and document interpretation, with fieldwork conducted for data collection. Data were collected through structured interviews and audio recordings with six key informants.

The research findings showed that:

1. Developing core competencies for civil servants was crucial, as the current competitive and constantly changing environment necessitated organizational development across multiple areas, including ethics and morality, service excellence, results-oriented thinking, collaboration, and the continuous accumulation of professional expertise.

2. Problems and obstacles in developing the performance competencies of civil servants in the Chaiyaphum Provincial Administrative Organization included a lack of responsibility and discipline among some civil servants, communication challenges in service delivery, and a bureaucratic system that assigned tasks exceeding their defined responsibilities.

3. Recommendations: Senior management should set a strong example of honesty, integrity, and fairness. In addition, the adoption and effective application of new technologies and innovations within the organization should be actively promoted.

Keywords: development; core competencies; civil servant performance

บทนำ (Introduction)

ในปัจจุบัน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคุณภาพการบริหารและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และการศึกษา ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมความเข้มแข็งจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกในการพัฒนาประเทศ การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับในนานาชาติ ซึ่งสมรรถนะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในตัวบุคคลที่เป็นปัจจัยส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ บุคคลที่มีความสามารถที่จัดการชีวิตของตนได้ดีนั้น คือ บุคคลที่มีลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการสูง มีผลการวิจัยหลายเรื่องได้ให้ข้อสรุปอย่างน่าสนใจว่า คุณลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการนี้สามารถฝึกฝนได้ และสามารถปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้โดยวิธีการและกระบวนการทางการศึกษาที่เหมาะสม McClelland (1973: 1-2 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริ, 2560: 146)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไขและ วิวัฒนาการมาตามลำดับ โดยจัดให้สภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 ฐานะของสภาจังหวัดขณะนั้น มีลักษณะเป็นองค์การแทนประชาชนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัดยังมีได้ มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้นโดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับ

สภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะสำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯ นั้น ยังมิได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิม กล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้นจนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กร การสร้างความเข้าใจในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร ขวัญกำลังใจที่ดี วัฒนธรรมองค์กรความพึงพอใจในการทำงาน ล้วนเกิดจากการรับรู้ถึงปัญหาและการพัฒนาการจัดการภายในองค์กรที่ดี

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดชัยภูมิ มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดทบทวนหรือเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดให้เป็นปัจจุบัน และเพื่อใช้เป็นกรอบในการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นในเขตจังหวัด จึงดำเนินการจัดทำโครงการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น และการจัดประชุมประชาคมระดับจังหวัด เพื่อทบทวน/เปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2560 อ้างอิงถึง นาฏอนงค์ ดวงโกศล และสมปอง สุวรรณภุมมา, 2568: 788-798)

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่สนใจศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีสมรรถนะตรงตามระเบียบที่กำหนดไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

ในการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 5 ด้าน 1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2. ด้านบริการที่ดี 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. ด้านการร่วมแรงร่วมใจ และ 5. ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่จะใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ข้าราชการบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ แบ่งออกเป็นฝ่ายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive

Sampling) เป็นการเลือกวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567: 45) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จากข้าราชการบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหาร กำกับดูแล และการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 6 คน ดังนี้ 1) นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ 2) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง 3) หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการ 5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ 6) นักพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ช่วงเวลาในการศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สรุปผลการวิจัยอยู่ในระหว่างเดือน ตุลาคม 2568 ถึง เดือน ธันวาคม 2568

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567: 62) จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็จะใช้คำถามรูปแบบเดียวกัน จะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล รูปแบบของคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้กำหนดนัดหมายวันสัมภาษณ์ แจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า และในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง ซึ่งก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตให้ผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาทุกครั้ง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จากการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีการรับรู้และเข้าใจสมรรถนะหลักที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้กำหนดไว้และยึดถือปฏิบัติตาม สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2. ด้านบริการที่ดี 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. ด้านการร่วมแรงร่วมใจ และ 5. ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ

1.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิมีคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎหมาย ยึดมั่นในระเบียบข้อบังคับของราชการอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่ให้ผู้ใดแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งของตนเองได้ ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีจิตสำนึกและรับผิดชอบในตนเอง ไม่ทำสิ่งไหนที่ก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อตนเองและอาชีพข้าราชการ โดยยึดหลักกฎหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักสากลเป็นสำคัญ เช่น หลักสิทธิมนุษยชน

ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ซึ่งหากพบว่ามี การทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่จะมีการกำหนดโทษทางวินัยและให้ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในทันที

1.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีการอบรมความรู้ ทักษะ ด้านการสื่อสารและการจัดทำสื่อ มีการให้บริการด้วยความเป็นกันเองอัธยาศัยที่ดี มีไหวพริบ พร้อมรับ ฟังและช่วยแนะนำแนวทางในการทำงานด้วยความเป็นมิตร โดยมีโครงการฝึกอบรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชนได้รับทราบ ด้านการให้บริการที่ดี ด้วยความเต็มใจ ให้คำปรึกษา ตอบคำถามข้อสงสัย ช่วยเหลือ ในการแก้ไขปัญหาเรื่องต่าง ๆ ในการให้บริการด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มแย้ม แจ่มใส และสุภาพ

1.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีการ ตั้งเป้าหมายของงานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นตั้งใจและวางแผนในการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบที่วางไว้ มีการปรับปรุงกระบวนการของการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ มีความมุ่งมั่นทำงานในงานที่ตนได้รับผิดชอบให้เสร็จสมบูรณ์อย่างละเอียดรอบคอบและมีประสิทธิภาพ โดยมี การวางแผนการทำงาน อย่างเป็นลำดับขั้นตอนตามความเร่งด่วนของงาน มีการปรับขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่เคยปฏิบัติมา มีการ นำเสนอผลงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเปิดกว้างทางความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความ ซับซ้อน และรวมถึงการใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาใช้ในการพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

1.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีแนวทางใน การปฏิบัติงานด้วยการจัดแบ่งงานให้แก่ทุกคนในทีมงานที่มีความสามารถโดดเด่นในด้านนั้น ๆ และรวมถึงใน ส่วนราชการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแบ่งงาน การรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน มีการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลที่ดียิ่งเสมอ แก้ไขปัญหาร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำในต่อ เพื่อนร่วมงาน มีการแบ่งหน้าที่ภายในกันอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายในการทำงาน และรวมถึงมีการพูดคุยเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกครั้งหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอเพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาในการทำงานต่อไป

1.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ชัยภูมิ มีการจัดให้ข้าราชการมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ในการใช้ ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ผ่านการใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้าราชการเรียนรู้แบบปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้แบบกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมืออาชีพ ที่ช่วยส่งเสริมทักษะประสบการณ์การทำงาน และการ พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการรวมถึงการติดตามและการประเมินผลการทำงานจะช่วยส่งเสริมความสามารถ ของข้าราชการได้

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีข้อจำกัดที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการ พัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

2.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า คนในองค์กรบางส่วนขาดระเบียบวินัย มีความคิดและ ประพฤติตนที่ไม่ตรงตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เช่น มีการเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องของตนเอง การใช้

ทรัพยากรในหน่วยงานที่ไม่รู้ถึงคุณค่า เป็นการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ตนเองไม่นึกถึงส่วนรวม คิดว่าเป็นเรื่องปกติ และรวมถึงการใช้เวลาราชการไปใช้ในการกิจส่วนตัว ใช้อุปกรณ์ยานพาหนะของส่วนราชการไปเอื้อต่อประโยชน์ส่วนตัว

2.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า ในปัจจุบันบางครั้งการให้บริการในด้านการติดต่อสื่อสารกับคนจำนวนมาก เอกสารและขั้นตอนในการส่งเอกสารมีความซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าในการให้ข้อมูลกับผู้ที่มาใช้บริการสอบถาม รวมถึงการที่อาจจะให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน เพราะบางครั้งในการที่ผู้ใช้บริการได้เข้ามาสอบถามข้อมูลเป็นงานที่อาจจะอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลอื่นที่อยู่ในทีมหรืออยู่ทีมอื่นซึ่งอาจจะออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ จึงไม่มีข้อมูลที่สามารถตอบคำถามได้หรือให้คำแนะนำได้แก่ผู้ที่เข้ามาสอบถาม

2.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า จำนวนของข้าราชการยังมีจำนวนที่น้อยซึ่งเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าปกติในบางครั้ง รวมถึงข้าราชการบางคนยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง และเกิดความต้องการย้ายหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และยังพบว่าปัจจุบันพนักงานบางคนขาดความรู้ทางด้านการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการมอบหมายงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ความเร่งด่วนของงานจากผู้บังคับบัญชาในหลาย ๆ ครั้ง ทำให้งานอื่น ๆ ที่ดำเนินการอยู่ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

2.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ข้าราชการบางคนที่ไม่เข้ามาปฏิบัติงานระยะแรกยังขาดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมเนื่องจากไม่คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งบางคนมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ที่อยู่ใต้อำนาจในการทำงานน้อยกว่า จึงทำให้เกิดความเกรงใจในการแสดงความคิดเห็น และบางคนยังขาดทักษะภาวะผู้นำและการสื่อสารภายในองค์กร การมีอคติต่อเพื่อนร่วมงาน ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ต่อเนื่องทำให้การสื่อสารมีความติดขัดในบางสถานการณ์

2.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการบางคนละเลยที่จะศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะที่นอกเหนือจากงานที่ตนต้องรับผิดชอบ และขาดการฝึกอบรมกับบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอ การที่ได้รับภาระงานที่มากทำให้ไม่มีเวลาในการไปพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ ขาดทุนสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการที่เข้ามาปฏิบัติงานในครั้งแรกยังไม่เข้าใจรูปแบบและโครงสร้างในการทำงานมากนัก ส่งผลให้ยังไม่ค้นพบความสามารถที่โดดเด่นของตนเอง ไม่รู้แนวทางที่จะนำมาต่อยอดทักษะของตนเอง และการทำงานที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมของระบบราชการทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้ในการทำงานได้มากนัก

3. แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

3.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการทุกระดับชั้นควรที่จะมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต การรักษาคำพูด การกระทำการใด ๆ ด้วยความเป็นธรรมมากที่สุด ไม่ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ผิด เช่น การมอบหมายงานด้วยความละเอียดย การเลือกปฏิบัติใช้อคติ การนำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน รวมถึงการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ควรมีรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม การเชิดชูความดีแก่บุคคลที่น่ายกย่องเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อีกด้วย โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม

3.2 ด้านบริการที่ดี ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมการสร้างความศรัทธาและเสริมแรงจูงใจที่ดีให้แก่ข้าราชการ ควรจัดทำแบบสอบถามให้ประชาชนที่รับบริการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของประชาชน เพื่อนำมาศึกษาในการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการของหน่วยงาน และควรที่จะต้องมีการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้เรื่องการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น การสร้างจิตสาธารณะ การใช้ศิลปะในการติดต่อสื่อสารประสานงานในองค์กรหรือระหว่างองค์กรอื่น ผู้มาติดต่อรับบริการให้มีการใช้คำพูดและน้ำเสียงที่สุภาพเหมาะสมรวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีน่าเชื่อถือ

3.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานมากขึ้น โดยมีการฝึกอบรมจากผู้ที่เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่ายให้มากขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไม่ล่าเอียง และรับฟังข้อเสนอแนะ

3.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ข้าราชการทุกระดับชั้นควรที่จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับทีมอยู่เสมอ เช่น การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดสัมมนา การจับคู่กันทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี รวมถึงเกิดทักษะความรู้ด้านการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีม การสร้างระบบการสอนงานแบบพี่เลี้ยงขึ้นมา สำหรับพนักงานที่เข้ามาใหม่จะได้เข้าใจถึงโครงสร้างของการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร

3.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมพัฒนาให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองในทุกด้านเป็นประจำ หรือการได้รับการพัฒนาฝึกอบรมในด้านที่ตนเองสนใจเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ตนทำ การจัดให้มีทุนสนับสนุนทางด้านต่าง ๆ การอบรม การได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้ทุกคนได้รับอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เมื่อพิจารณาคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าได้รับการพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับมิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรมข้าราชการมีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของราชการในการดำเนินงาน มีการอบการปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักสากล มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ยึดมั่นปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเอง ไม่เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้อื่น ประพฤติตนไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียต่อตนเองและอาชีพข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดช อุณหะจิริงรักษ์ (2567:

14) ที่กล่าวว่า “การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับมิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึกสำนึก ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคล” และสอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (1982 อ้างถึงใน นภสันท ผาสุก และอิศรภรณ์ รินโธสง, 2562: 2631-2632) ที่ได้อธิบายว่า ภาพลักษณ์ตัวเองและบทบาททางสังคม (self-image and social roles) องค์ประกอบสองตัวนี้จะกลายเป็นภาพที่แต่ละบุคคลจะรับรู้และแสดงออกมา โดยภาพลักษณ์ของตัวเองเป็นการรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเอง รู้จักว่าตัวเองเป็นอย่างไร (self-concept) และรวมถึงมีการนับถือตนเอง (self-esteem) และบทบาททางสังคม เป็นการแสดงบทบาทออกมาของแต่ละบุคคล อาจจะทำให้ได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่มหรืออาจจะถูกคาดหวังจากกลุ่มหรือสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก

1.2 ด้านบริการที่ดี พบว่าข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานบริการด้วยความเต็มใจ ดูแลให้บริการแก่ผู้ที่มีรับบริการเป็นอย่างดีตามหน้าที่ของตน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มีการจัดอบรมให้ความรู้ทักษะ ด้านการสื่อสาร และการจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ให้แก่บุคคลทั้งภายในองค์กรและประชาชนที่มาใช้บริการในหน่วยงานด้วยไมตรี อธิยาศัยที่ดี ยิ้มแย้ม สุภาพ มีความพร้อมและไหวพริบในการให้บริการ รวมถึงการให้คำปรึกษา แนะนำเรื่องต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่มาติดต่อราชการอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556 อ้างในถึง ฐานิศร์ มณีนารถ, 2564: 12-14) ที่กล่าวว่า “สมรรถนะด้านบริการที่ดี คือ ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความพยายามของบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่ตนเกี่ยวข้องในการให้บริการกับผู้ให้บริการ การบริการที่ดีนั้นต้องเป็นการกระทำที่ไม่เลือกข้างและกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้บริการที่มาติดต่อข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ โดยเกิดจากจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการซึ่งเป็นผู้ให้บริการที่ดี

1.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ในการปฏิบัติงานข้าราชการมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่เคยปฏิบัติมา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มีการนำเสนอผลงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเปิดกว้างทางความคิดและใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน โดยทุกครั้งในการปฏิบัติงานจะมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาที่วางไว้ การนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลลัพธ์ มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความรับผิดชอบทำให้งานสำเร็จตามภาระหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไชยกิจ กดนอก (2564) ที่พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายวางแผนพัฒนาตนเองตาม ID Plan มีการสอนงาน Coaching มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชา ศรีสุวรรณ (2566) ที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตเชิงเทรามีรูปแบบและวิธีการพัฒนาตามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการฝึกอบรมโดยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมที่เกี่ยวกับสายงานของตนเอง ในการพัฒนาทักษะและความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความเป็นไปได้ รวมถึงการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสม

1.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ข้าราชการมีแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยการจัดแบ่งภารกิจการงานให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานในกลุ่ม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มีการสื่อสารและประสานงานที่ดี ทุกคนจึง

สามารถทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงส่วนราชการอื่นได้ โดยมีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความสามารถที่โดดเด่นในด้านนั้น ส่งผลให้ทุกคนในทีมสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการเคารพในการตัดสินใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลที่ดียิ่งเสมอ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รับฟังความคิดเห็นเพื่อร่วมงาน มีการประชุมวางแผน แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ McClelland (อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566: 20) โดยเน้นความต้องการ 3 ประการของมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ 1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) ซึ่งผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จมักพร้อมยอมรับความเสี่ยง และต้องการข้อมูลป้อนกลับจากการกระทำที่รวดเร็วโดยเมื่อตั้งเป้าหมายแล้วผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จจะพยายามเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการ 2) ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ความต้องการมีอิทธิพลกับผู้อื่น และได้รับการยอมรับในความสำเร็จ และ 3) ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Need for affiliation) หรือการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

1.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการมีการส่งเสริมประสบการณ์ทำงาน และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ารวมไปถึงมีการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา และการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนาความสามารถของข้าราชการให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ และการขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์เพื่อมาพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง จนได้รู้ข้อดี ข้อเสียสามารถให้คำปรึกษาแก้ไขสถานการณ์ให้ตนเองและผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา วิริยาภ (2565) ที่ผลการวิจัยพบว่า จัดการสัมมนาการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม ประกอบกับมีวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาทุกคน จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ดังนี้

2.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการบางคนขาดความรับผิดชอบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ขาดความมีระเบียบวินัย เอื้อผลประโยชน์ต่อพวกพ้องของตนเอง ใช้เวลางานและทรัพยากรของราชการมาใช้ในการกิจส่วนตัว และการให้บริการอาจไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราชวดี บุญศิลป์ (2558) ที่พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้การมีจริยธรรมในการทำงานในระดับมาก แต่ประเด็นบทลงโทษของการกระทำผิดจริยธรรม ตามข้อบังคับจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัยบุคลากรมีการรับรู้ระดับมากที่สุด กลับมีพฤติกรรมการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมในการทำงานในลักษณะที่บ่อยครั้งทุก ๆ ด้าน สันนิษฐานว่าเป็นเพราะบุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตนตามคนส่วนใหญ่ที่เห็นว่า สิ่งที่คุณส่วนใหญ่ปฏิบัติ นั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ก็เมื่อคนส่วนใหญ่ปฏิบัติจึงคิดว่าไม่ผิด อีกสาเหตุหนึ่ง คือ บุคลากรบางคนยังไม่เข้าใจหลักจริยธรรมอย่างแท้จริงจึงเป็นเหตุให้มีการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องจริยธรรม

2.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า การให้บริการยังมีปัญหาด้านการสื่อสารที่ถูกต้องหรือให้ข้อมูลขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่ชัดเจนหรือล่าช้าแก่ผู้ที่มาติดต่อสอบถาม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่บางคนอาจจำเป็นต้องออกนอกพื้นที่และมีเจ้าหน้าที่ผู้ไม่ได้รับผิดชอบงานนั้นมาปฏิบัติงานแทนจึงอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชัยญา สุพร และวิภา พิงวิวัฒน์กุล (2567: 451-484) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะมี ดังนี้ 1) ขาดจิตสาธารณะที่จะรักษาสัมปัติส่วนรวม 2) ใช้เวลาในการ

ให้บริการนานเกินไป 3) ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก และ 5) ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม

2.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ระบบราชการมีการมอบหมายงานที่เยอะเกินกว่าภาระงานที่ตนได้รับผิดชอบซึ่งไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังของบุคลากร และมีการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองและความเร่งด่วนของงานที่เข้ามาแทรก ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการกับเวลาไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรรักษ์ มั่งคั่ง (2562) ที่พบว่า อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ในองค์กรยังขาดการสื่อสารและการประสานงานที่เป็นปัญหาที่พบได้บ่อย ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตนโดยตรงไปตรงมาต่อผู้บังคับบัญชาของตน การที่ผู้บริหารบางคนยึดความคิดของตัวเองเป็นหลักไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการที่มีบางคนมีอคติต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ไม่ดีทำให้มีผลต่อการประสานงานเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วศินี โกฏิกุล (2561: 992-993) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการ การฝึกอบรมตามสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ พบว่า ทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานไม่เพียงพอต่อความต้องการ เช่น ทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานมีจำนวนน้อยกว่างานที่ได้รับทำให้การให้บริการที่มากจนเกินไป ทำให้ไม่สามารถไปพัฒนาตนเองตามที่ต้องการได้ รวมถึงงบประมาณและการได้รับสิ่งสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ การให้ทุนฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง และการทำงานที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมของระบบราชการทำให้การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรม เข้ามาใช้ในการทำงานได้น้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ที่พบว่า ปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านภารกิจงานมากเกินไปทำให้ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองไม่เต็มที่ ปัญหาด้านงบประมาณการฝึกอบรมมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการฝึกอบรม

3. แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการระดับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ควรที่จะต้องประพฤติปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และควรที่จะต้องมีการวัดหรือสิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม ให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม และควรที่จะต้องมีการเชิดชูเกียรติเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยอย่างมีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เดช อุณหะจิริงรักษ์ (2567: 14) ที่พบว่า การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับมิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของคน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2564: 73-75) ที่พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคคลทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

3.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติที่ดียิ่งขึ้นให้กับข้าราชการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการให้มีจิตสาธารณะในงานด้านบริการมากขึ้น และควรที่จะต้องส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น การบริการด้านการจัดอบรมให้ความรู้ให้แก่บุคลากรของข้าราชการในองค์กร เพื่อให้การสื่อสารหรือการประสานงานกับส่วนราชการ/หน่วยงานภายนอก/ประชาชนผู้ที่มาติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีบุคลิกภาพที่ดีหน้าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสมัย ชัยมหา (2558: 57-58) ที่พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ควรที่จะต้องมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมไม่หนักไปทีใดคนหนึ่งโดยการเปิดรับบุคลากรหรือขยายอัตรากำลังของข้าราชการ/ลูกจ้าง เพื่อให้ปริมาณบุคลากรกับปริมาณภารกิจมีสัดส่วนที่เหมาะสม และมีการรับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็นของคนส่วนมากอย่างไม่มีอคติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภี ขานดาบ (2559: 104-105) ที่พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านจริยธรรม และด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมี ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ

3.4 ด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า ควรที่จะต้องมีการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดกิจกรรม การสัมมนา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารควรที่จะต้องมีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่จะต้องมีความเท่าเทียมกัน เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วศินี โกฏิกุล (2561: 992-993) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการ การฝึกอบรมตามสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

3.5 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ พบว่า ควรที่จะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการ ได้มีการพัฒนาตนเองตามความต้องการหรือตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ความต้องการหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการอย่างทั่วถึงและเปิดกว้างในการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขาวิชาและระดับของข้าราชการที่ต้องการขอรับทุนนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นริศรา ทราญเขียว (2563: 157-169) ที่พบว่า ด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีแผนในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอย่างรอบด้าน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำไปใช้ในการปรับกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถ เพื่อต่อยอดศักยภาพของบุคลากรได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ควรที่จะต้องนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำข้อมูลประกอบการปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรได้

1.2 นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลและการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของแต่ละคนได้

1.3 สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิจัยต่อยอดในหน่วยงานอื่น หรือศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะข้าราชการในระดับหรือประเภทหน่วยงานที่ต่างกันได้

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

2.2 ควรที่จะต้องจัดทำในรูปแบบเชิงปริมาณ ผ่านเครื่องมือในการวิจัยด้วยแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลทางสถิติ ซึ่งมีจำนวนประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า ส่งผลให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายมากกว่า

เอกสารอ้างอิง (References)

- จันทร์ทา มั่งค้ำมี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐานิษฐ์ มณีนารถ. (2564). สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานประจำจังหวัดอ่างทอง. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นภัสนันท์ ฝาสุก และอิศรวิทย์ รินไธสง. (2562). สมรรถนะระดับบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร. 12(6): 2628-2653.
- นริศรา ทรายเขียว. (2563). การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลอุทธรณ์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- นาฏอนงค์ ดวงโกสม และสมปอง สุวรรณภุมมา. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21. *วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์*. 5(2): 788-798.
- ปวีณา วิริยาภพ. (2565). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พชรวิทย์ จันทศิริสิริ. (2560). การพัฒนาสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสุทธิปริทัศน์*. 31(100): 144-158.
- พิสมัย ชัยมหา. (2558). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักอัยการสูงสุดภาค 1. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพ*. 2(3): 55-62.
- รัชจิกร จิตพัฒนานนท์. (2564). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. 8(1): 63-78.
- รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชาวดี บุญศิลป์. (2558). จริยธรรมในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วศินี โกฏิกุล. (2561). การศึกษาความต้องการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรมกรณีศึกษา ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*. 7(1): 987-994.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการแบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา พิงวิวัฒน์กุล. (2566). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โศภิต กदनอก. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สโรชา ศรีสุวรรณ. (2566). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเขียงเทรา. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โสภี ขานดาบ. (2559). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุชัยญา สุพร และวีณา พิงวิวัฒน์กุล. (2567). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. *วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์*. 7(2): 451-484.
- อนันต์ ทองชันลูก. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

