

Enhancing The Functional Competency in The Department of Public Works and Town & Country Planning

Sansanee Matrsri^{1*} Supapatpimol Simlee² and Kevalin Silphiphat²

¹ *Master's Student in Political Science, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Thailand*

² *Lecturer, Department of Political Science and Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Thailand*

* *Corresponding author. E-mail: sansanee.chan@ku.th*

ABSTRACT

The objectives of this research are: (1) to study the enhancement of core competencies of civil servants in the Department of Public Works and Town & Country Planning, and (2) to explore the direction for developing the core competencies of civil servants in the Department of Public Works and Town & Country Planning. This study is qualitative research, focusing on field studies and analyzing data from key informants, including 5 individuals: 2 senior civil servants (high-level executives), 1 senior expert civil servant, and 2 expert civil servants. The study found that 1) civil servants plan and set goals for their work to achieve desired outcomes, focusing on continuous performance, providing public services with satisfaction, interacting with others in a beneficial manner, and rotating job tasks to gain knowledge and expertise in their profession. Additionally, civil servants perform their duties with integrity, self-sacrifice, and in compliance with laws and civil service regulations, enabling them to collaborate with others across various departments and sectors, both formally and informally, to achieve their objectives. 2) The guidelines for enhancing core competencies of civil servants identified in the study include establishing policy-based core competency frameworks, providing training, managing knowledge, and promoting career advancement paths. Furthermore, civil servants at all levels are expected to continuously develop themselves according to the responsibilities of their positions. The core competencies defined by the department will help improve work efficiency and develop personnel with higher competencies in the future.

Keywords: Core Competencies, Government Officer, Department of Public Works and Town & Country Planning

การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง

สรสนี มาตรศรี^{1*} ศุภพัชรพิมล ลิมลี² และ เกวลิน ศิลพิพัฒน์²

¹ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² อาจารย์ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: sansanee.chan@ku.th

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นการศึกษาภาคสนามเป็นสำคัญ และสรุปผลเชิงวิเคราะห์และพรรณนาอย่างละเอียด จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนระดับสูง (อำนวยการสูง) จำนวน 2 คน ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 1 คน และข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการมีวางแผนและวางเป้าหมายของงานว่า ประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้างที่จะสามารถตอบสนองต่อผลการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ มีการผลงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้บริการประชาชนด้วยความพึงพอใจ ไม่ให้เกิดความเดือดร้อน มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ได้รับสิ่งที่ดีและเกิดประโยชน์ มีการหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ที่เกิดจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานและสายอาชีพ และข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เสียสละ ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หลายฝ่าย หลายด้าน และหลายหน่วยงาน ทั้งแบบทางการและไม่ทางการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการ คือ การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้ ข้าราชการทุกตำแหน่งจะต้องมีการพัฒนาตนเองตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสมรรถนะหลักที่กรมกำหนดไว้รวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา และสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงซึ่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก, ข้าราชการ, กรมโยธาธิการและผังเมือง

© 2025 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ในปัจจุบัน มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กรทั้งขนาดเล็กและใหญ่ เพราะมนุษย์ไม่เพียงแต่สามารถจัดหาทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เงิน และอุปกรณ์เครื่องมือ แต่ยังสามารถบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งมีความตั้งใจและแรงจูงใจในการทำงาน ก็ยิ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นในภาคราชการ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ จึงมีการกำหนดมาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยแบ่งออกเป็นมาตรฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งประเภทต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งทั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ซึ่งสมรรถนะหลักที่จำเป็นประกอบด้วย 5 ข้อหลักที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีร่วมกัน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม การกำหนดสมรรถนะเหล่านี้ช่วยหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในทุกกระดับ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2562)

กรมโยธาธิการและผังเมืองเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเมือง โดยมีภารกิจหลักในการออกแบบการก่อสร้าง การควบคุมการก่อสร้างอาคาร และการพัฒนาพื้นที่และชนบท รวมถึงการกำหนดและกำกับดูแลนโยบายการใช้ที่ดิน ระบบการตั้งถิ่นฐาน และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักการความถูกต้องและความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการตามแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการให้บริการ แม้ว่าได้มีการพัฒนามาตรฐานต่าง ๆ แต่ยังคงพบว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วนและมีคุณภาพตามที่คาดหวัง จึงมุ่งเน้นการให้บริการด้วยความเต็มใจ เป็นกันเอง และอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียม (กรมโยธาธิการและผังเมือง, 2566)

จากที่กล่าวมา การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการต้องมุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดมาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร กรมโยธาธิการและผังเมืองจึงให้ความสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการพร้อมทั้งศึกษาสมรรถนะของข้าราชการในกรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการทำงานในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการโดยกรมโยธาธิการและผังเมือง
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้จากการตอบคำถามจากประเด็นสัมภาษณ์ (Interview Research) และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Document Research) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการประเมินสมรรถนะของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง ซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบและข้อสรุปในแต่ละประเด็นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรของกรมโยธาธิการและผังเมือง จำนวน 5 คน ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือน และทำงานเกี่ยวข้องงานด้านสายงานวิชาชีพ และงานด้านฝ่ายวิชาการของกรมโยธาธิการและผังเมืองโดยตรง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้ (1) ข้าราชการพลเรือนระดับสูง (อำนวยการสูง) จำนวน 2 คน (2) ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน (3) ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีกระบวนการดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้ (1) ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาในแหล่งข้อมูลทางทฤษฎีการ วารสาร สิ่งพิมพ์ รายงานการประชุมกรมโยธาธิการและผังเมือง รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำปีของกรมโยธาธิการและผังเมือง (2) นำข้อมูลที่ได้มาแยกประเด็น และนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ของคำถามในการทำวิจัย (3) นำร่างแบบสัมภาษณ์ของคำถามในการวิจัยที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 การตรวจสอบคุณภาพและการพัฒนาเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้ ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ข้อมูลวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสมบูรณ์เพียงพอ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบด้านข้อมูล การตรวจสอบด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการทบทวนข้อมูล ดังนี้ (1) การตรวจสอบด้านข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน โดยใช้คำถามชุดเดียวกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดระบบข้อมูลและ ตรวจสอบข้อมูล (2) การตรวจสอบด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview)

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนด แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็น รายบุคคล เลือกสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งในสายงานวิชาชีพ และเป็นระดับหัวหน้างาน ที่มี ศักยภาพ ที่ได้รับการประเมินจากสำนักงาน ก.พ. และผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารงานเฉพาะด้านในเรื่องการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

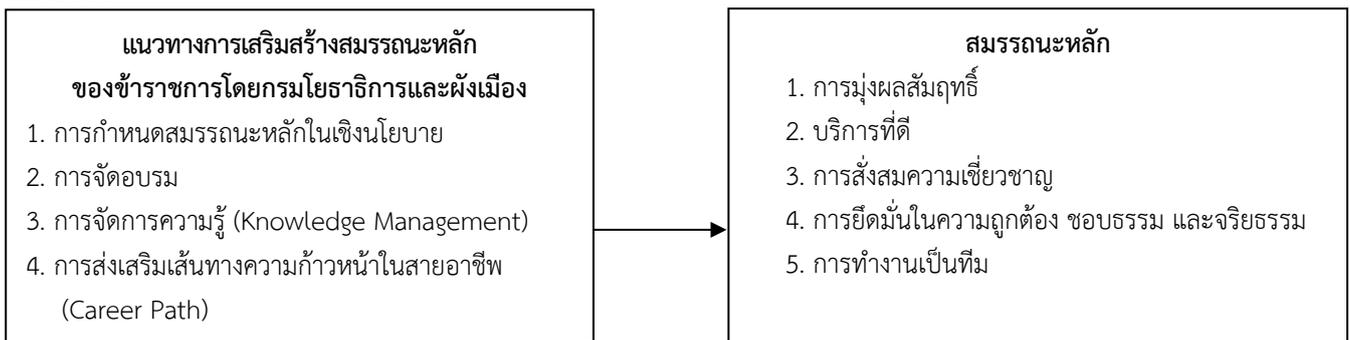
รวบรวมเอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ รายงานการประชุมกรม โยธาธิการและผังเมือง รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำปี ของกรมโยธาธิการและผังเมือง รวมถึง เอกสารของทางราชการ ระเบียบ และนำข้อมูลที่ได้มาแยกประเด็น และนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อน จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการถอดบทสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลแบบคำต่อคำ (Transcribing interview) โดยจำแนกเป็น รายบุคคล จากนั้นนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์จำแนกประเภทข้อมูลโดยการนำประโยคหรือข้อความสำคัญตามการ สัมภาษณ์มาจำแนกแต่ละประเด็น เปรียบเทียบข้อมูล (Content Analysis) จากการบันทึกการสัมภาษณ์ หาความเชื่อมโยง ความสอดคล้อง และความแตกต่างจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสรุปรายงานการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีของหลักสมรรถนะในระบบราชการพลเรือน ของสำนักงาน ก.พ. ตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี หรือกรอบทฤษฎี (Theoretical Framework) (กุลชญา ลอยหา และคณะ, 2560) โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้หลักสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษา ข้าราชการพลเรือนของกรมโยธาธิการและผังเมือง มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีองค์ประกอบของแนวคิด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการโดยกรมโยธาธิการและผังเมือง

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่ากรมโยธาธิการและผังเมืองจะมีแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย พบว่า ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมโยธาธิการและผังเมือง เป็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการอันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรจึงถือได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริหารงานภาครัฐให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ ในปัจจุบันการดำเนินงานต่าง ๆ ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนความคิด สามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับสังคมโลกที่มีการเชื่อมต่อและโยงใยกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมสำหรับกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานและประสานการบริหาร สร้างเครือข่ายการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำสำหรับอนาคต

และยังพบว่า กรมยังมุ่งเน้นให้ข้าราชการยึดหลักปฏิบัติทางด้านสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของกรมโยธาธิการและผังเมือง โดยยึดหลักสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นการทำงานด้านการบริการประชาชนด้านวิชาชีพ และด้านงานวิศวกรรม ซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเฉพาะตำแหน่งวิชาชีพโดยตรง และเนื่องจากงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ซับซ้อน/ซับซ้อนมาก

ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการจัดอบรม พบว่าสถาบันพัฒนาบุคลากรของกรมโยธาธิการและผังเมือง ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ได้เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมที่จะสามารถบริหารงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำนโยบายจากระดับสูงไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผล และมีเทคนิคในการบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ ดังนั้น จึงได้ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างครบถ้วน พร้อมก้าวไปสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพและผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดและประสบการณ์ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดี เพื่อเป็นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการรวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายการบริหารราชการที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมอันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป

ซึ่งการอบรมจะแยกเป็นหมวดหมู่ตามขอบเขตของงาน ของเนื้อหา เช่น หมวดวิชาการ หมวดเสริมสร้างสมรรถนะนักบริหาร หมวดแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน และหมวดเบ็ดเตล็ด ซึ่งในแต่ละหมวดก็จะมีวัตถุประสงค์ในการอบรมแตกต่างกัน แต่ผลการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงสัมมนาได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านวิชาการ การส่งเสริมสมรรถนะให้แก่บุคลากรของกรม การออกแบบและควบคุมงานด้านงานก่อสร้าง รวมถึงความรู้เกี่ยวกับสิ่งก่อสร้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย เพื่อให้บุคลากรที่เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตามที่กรมกำหนดไว้

ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) พบว่า จากแผนการจัดการความรู้โดยกรมโยธาธิการและผังเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2566 (DPT KM Action Plan) ซึ่งกรมโยธาธิการและผังเมือง ได้จัดทำขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ประจำปีขึ้น ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ (1) แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อจัดการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของกรม ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา (2) จัดทำแผนพัฒนาองค์กร การจัดการ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประจำปีงบประมาณ 2566 (3) แต่งตั้งประธานกรรมการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ตามแผนพัฒนาองค์กร หมวดการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2566 (4) ประชุมคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) และพิจารณาองค์ความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านของกรมโยธาธิการและผังเมือง (5) จัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมโยธาธิการและผังเมือง (DPT KM Action Plan) ประจำปี 2566 (6) ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ตามที่กรมโยธาธิการและผังเมืองกำหนด (7) ค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และสามารถถ่ายทอดขยายผลการดำเนินงาน และ (8) ประเมินผลการจัดการความรู้ และสรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ สถาบันพัฒนาบุคลากรของกรม ก็ได้จัดประชุมคณะทีมงานจัดการความรู้ (KM Team) ขึ้นอีกครั้ง เพื่อพิจารณาองค์ความรู้ความจำเป็นต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมโยธาธิการและผังเมือง ที่ประชุมมีมติกำหนดเลือกองค์ความรู้ คือ องค์ความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร องค์ความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร องค์ความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การบริการประชาชน โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรได้จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ของกรมโยธาธิการและผังเมือง (DPT KM Action Plan) ประจำปีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยการดำเนินการทั้ง 4 แผนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นไป ด้วยความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ คือ กิจกรรมความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย รวมถึงการยกย่องชมเชยและให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ กิจกรรมของสถาบันพัฒนาบุคลากร เกิดการทำงานที่เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ไป ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงและเป็นที่ยอมรับ รวมถึงการที่กรมเลือกการจัดการความรู้ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์และอย่างน้อยต้องมีองค์ความรู้อย่างน้อย 1 เรื่อง มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมระบุ ควบคู่ไปกับตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมของกรมด้วย ตลอดจนมีระยะเวลากำหนดและผู้รับผิดชอบสามารถนำ แผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีคุณภาพ

ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) พบว่า การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพราชการของกรม กำหนดว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะ ตำแหน่งด้านวิชาชีพ และวุฒิการศึกษาในระดับสูงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถระยะเวลาการครองงานในสาย บริหารได้การเรียนรู้และความอยากพัฒนาความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ โดยมีหลักเกณฑ์ การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ระยะเวลาการครองอายุราชการ การมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ทักษะ สมรรถนะ ในการทำงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังต้องมีปัจจัยที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร คือ มีความรับผิดชอบ มีการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ข้าราชการ และในขณะเดียวกันค่าจ้าง ค่าตอบแทนและระดับของตำแหน่งก็เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต ทำให้เกิดแรงจูงใจ พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและได้รับค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการที่สูงขึ้นอีกด้วย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการนั้นก็เพื่อให้ข้าราชการของกรมโยธาธิการและผังเมืองมีสมรรถนะในการทำงานที่นำไปสู่การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการนำไปสู่ การพัฒนาองค์กรอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการให้บริการประชาชนนั้น สำหรับตัวของข้าราชการกรมโยธาธิการ และผังเมืองเอง จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับทุกตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอตามหลักสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ ข้าราชการจะต้องยึดหลักปฏิบัติทางด้านสมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของกรมโยธาธิการและผังเมือง จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรม โยธาธิการและผังเมือง ยึดหลักสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน เนื่องจากการเป็นการทำงานด้านการบริการประชาชน ด้านวิชาชีพ และด้านงานวิศวกรรม ซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเฉพาะตำแหน่งวิชาชีพโดยตรง และเนื่องจากงานที่ปฏิบัติเป็น งานที่ซับซ้อน/ซับซ้อนมาก โดยจากการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองเห็นว่า

ผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีการวางแผนเป้าหมายของงานว่าประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้างให้สามารถตอบสนองทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและรวมถึงมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ผลการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่ง และประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกรมโยธาธิการและผังเมือง มีการวางแผนเป้าหมายของงาน ซึ่งข้าราชการแต่ละรายก็จะมีสมรรถนะที่ควรมีไว้สำหรับใช้ทำงานในทุก ๆ ด้าน แต่ตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การใช้ภาษา การใช้คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็ล้วนแต่เป็นสมรรถนะทางด้านมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ด้วย ส่วนการได้รับผลตอบแทนทางคุณค่าของงานเป็นไปตามตัวชี้วัดขององค์กร และบรรลุเป้าหมายตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ด้วย เนื่องจากกรมโยธาธิการและผังเมืองได้กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้น ก็เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และมีการกำหนดค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย จะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำนโยบายของกรมโยธาธิการและผังเมืองได้กำหนดไว้และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งจะกำหนดวิธีดำเนินงานและผลสำเร็จของงานที่มีตัวชี้วัดได้ว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ และบรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง โดยมีผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้น อย่างชัดเจน จึงกำหนดมาตรการให้มีการจัดทำรับรองในการปฏิบัติราชการ

นอกจากนี้ ตัวของข้าราชการเองก็ทำงานโดยยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยการนำตัวชี้วัดมาเป็นผลงานหลัก ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเป็นธรรม และจะต้องมีการวางแผนเป้าหมายของงานว่าประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใดบ้าง ให้สามารถตอบสนองทั้งผลสัมฤทธิ์หลักและผลสัมฤทธิ์รองของงานที่รับผิดชอบ คือ การทำงานที่จะยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดค่าของงานและตัวชี้วัดงานที่ชัดเจนว่ามุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อสิ่งใดบ้าง เป็นการทำงานให้ตรงเป้าประสงค์และเป้าหมายของงาน เป็นการทำงานภายในกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย

ผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการบริการที่ดี พบว่าการบริการที่ดีเป็นการที่ข้าราชการแต่ละคนทำหน้าที่ในการให้บริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสิ่งที่เห็นได้ชัดจากการให้บริการของข้าราชการคือ ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน เพราะหากเกิดข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการให้บริการขึ้นแล้วก็จะยากที่จะทำให้ผู้มารับบริการพึงพอใจ ซึ่งในการทำตามความต้องการของผู้รับบริการภายใต้ความถูกต้อง ตามระเบียบการให้บริการที่ดีที่จะต้องยึดถือการปฏิบัติงาน 2 แนวทาง คือ (1) การให้บริการตามอำนาจหน้าที่ราชการ ตามที่กฎหมายกำหนด โดยการทำตามความต้องการของผู้รับบริการภายใต้ความถูกต้อง เน้นการให้บริการที่ประกอบไปด้วยการให้บริการตามอำนาจหน้าที่ราชการกำหนดไว้ สามารถตอบสนองความต้องการและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งข้าราชการแต่ละตำแหน่งนั้น มีการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน นั่นคือ การมีความยุติธรรมในการบริการอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มีความรวดเร็ว ตรงต่อเวลา ไม่ทำให้ผู้รับบริการเสียประโยชน์ (2) การให้บริการนอกเหนือจากข้อ (1) เป็นเรื่องที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติเสริมจากหน้าที่ปกติที่จะต้องทำอยู่แล้ว โดยการทำด้วยความพึงพอใจของตนแต่ต้องไม่ให้เกิดความเดือดร้อนและเกิดข้อผิดพลาด โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ได้รับสิ่งที่ดี ที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจที่สุด เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นจากจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความเต็มใจอยากทำ บริการอย่างเต็มใจ และมอบความสะดวกสบายให้แก่ผู้รับบริการ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

ผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่าการสร้างความรู้และความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละคนนั้น โดยตัวของข้าราชการเองจะต้องมีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ นอกเหนือจากหน้าที่ของตนเองด้วย ใช้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งในเชิงเทคนิคและในเชิงวิชาการได้อย่างดี รวมถึงการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานให้ดีที่สุด รวมถึงการศึกษาเพิ่มเติม มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

เพื่อมาปรับใช้ในการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน มุ่งเน้นการใส่ใจในทุก ๆ เรื่องในวิชาชีพตนเองเป็นหลัก จากการศึกษาสามารถนำมาสรุปแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการแบบการสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพได้ คือ (1) แนวทางในการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการทำงานในวิชาชีพของตนเองนั้น ถือเป็นอีกวิถีหนึ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ เกิดจากการเรียนรู้และการทำงานเพื่อนำมาเติมเต็มความรู้เก่าในวิชาชีพตนเอง มีการปรับวิธีการทำงานให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (2) การสะสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพนั้น เกิดจากการหมั่นเวียนการทำงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้การทำงานดียิ่งขึ้น และความเชี่ยวชาญนั้น เกิดจากการเรียนรู้ภายในงานนั้น ๆ แล้วนำมาปรับใช้กับงานภายใต้อำนาจหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

ผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่าตามหลักทฤษฎีแล้วการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งทางกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการพลเรือน เพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ ซึ่งข้าราชการของกรมโยธาธิการและผังเมือง ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ข้าราชการตามที่กำหนดไว้ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการอยู่เสมอ และยึดมั่นในหลักการ มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่ง และรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ มุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ก็ตาม ก็ต้องยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ของประเทศเป็นหลัก แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตก็ตาม ดังนั้น การยึดมั่นในความถูกต้อง ความชอบธรรมหรือไม่ จะวัดได้จากผลของการปฏิบัติของตัวข้าราชการเอง

ผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานเป็นทีม นั้น ข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองจะต้องปฏิบัติงานทั้งแบบทางการและไม่ทางการมาใช้ร่วมกันอยู่แล้ว และสามารถทำงานข้ามสายงานได้ด้วย จะทำให้สมาชิกภายในทีม มีความสามารถที่หลากหลายและทำงานดีขึ้น และการทำงานเป็นทีม นั้น จึงเป็นเสมือนการเพิ่มมือ เครื่องมือ และสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการจัดการงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้จบลงอย่างมีคุณภาพ และยังถือเป็นเรื่องแรกที่จะต้องคิดเสมอว่าในการจัดการงานต่าง ๆ จะต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเสมอ การทำงานเป็นทีม นั้นคือหัวใจในการทำงานทุก ๆ อย่าง การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมจะมีการปลูกฝังให้ตัวข้าราชการเองรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นการระดมสรรพกำลัง วิธีการทำงาน และเครื่องมือมาใช้ในการทำงานร่วมจนสำเร็จในที่สุด ในส่วนของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองถือว่า การทำงานเป็นทีมถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติ

อภิปรายผล

การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง พบว่า ข้าราชการทุกตำแหน่งมีการพัฒนาตนเองตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้รวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ตามแนวคิดของ Sherman, G. (2004) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ และยังกล่าวอีกว่าหากจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และเมื่อมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากสมรรถนะที่เหมาะสมก็จะทำให้ได้ผลงาน และท้ายที่สุดผลงานที่ได้นั้นก็จะเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร และสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรทา มั่งคามี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านบริการที่ดี (3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (5) ด้านการ

ทำงานเป็นทีม แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การฝึกอบรม และพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจ งานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาและ อุปสรรคด้านการ โยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับ ตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้าน หลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ โดยระดับสมรรถนะหลัก การทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนัก ยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

แนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง พบว่า ข้าราชการยึดหลักสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านตามที่กรมโยธาธิการและผังเมืองกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐานิศร์ มณีนาถ (2564) ศึกษา สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ประจำจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ประจำจังหวัดอ่างทอง อยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเรียงด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ด้านบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ประจำจังหวัด อ่างทอง อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเรียงด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และความพอใจของทุกฝ่าย ตามลำดับ (3) สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวง แรงงาน ประจำจังหวัดอ่างทอง พบว่า สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ประจำจังหวัดอ่างทอง สมรรถนะหลักด้านการทำงาน เป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McAllister (2006) ศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะขั้นพื้นฐานในตำแหน่งของ ผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อมเพรียงและเข้าใจในการปฏิบัติงาน สามารถระบุได้ว่า การปฏิบัติงานควรมีความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจ ความสามารถที่เพียงพอ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความสามารถที่จะทำให้ สิ่งเหล่านั้นเพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการปฏิบัติงาน การประเมินถูกปรับปรุงบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมจาก การพัฒนาในครั้งแรกของการประเมินความสามารถ และความก้าวหน้าการพัฒนาที่ต้องการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถซึ่งการค้นคว้าวิจัยนี้จะช่วยเหลือให้เกิดการพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

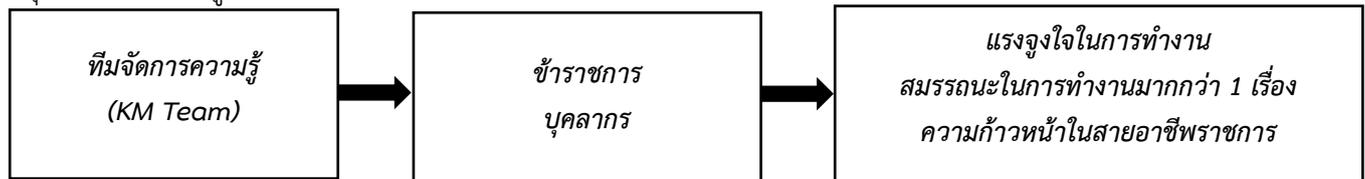
และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนรินทร์ สุขลิ้ม (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติในหน่วยงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี และน้อยที่สุด คือ ด้านการส่งสมความชำนาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความพอใจของทุกฝ่าย รองลงมา คือ การจัดหาและใช้ปัจจัย ทรัพยากร และน้อยที่สุด คือ การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ตามลำดับ อีทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manzoor et al. (2011) ศึกษาเรื่อง Effect of Teamwork on Employee Performance เป็นการศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ของแผนกอุดมศึกษาของ Khyber Pakhtoon Khawa (KPK) จังหวัด Peshawar ประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การวัดประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานได้รับการวิเคราะห์รวมถึงด้านความเอาใจ

ใส่ต่อองค์กร ด้านความไว้วางใจในทีม การยกย่องและรางวัล มีหลักฐานชัดเจนว่าการทำงานเป็นทีมและมาตรการอื่น ๆ ของประสิทธิภาพของพนักงานมี 27 ความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพของพนักงาน แสดงให้เห็นว่ามีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ คณะผู้วิจัยจึงแนะนำให้มีการปรับกิจกรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีการระบุพื้นที่การวิจัย ในอนาคตไว้ในการศึกษานี้ด้วย

จากการศึกษาสรุปได้ว่า กรมโยธาธิการและผังเมืองได้กำหนดแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ด้าน คือ การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่จากการศึกษาบุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองมีการพัฒนาตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสมรรถนะหลักที่กรมกำหนดไว้รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา และสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้ซึ่งได้เรียงลำดับสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ด้าน จากมากไปหาน้อย คือ การจัดอบรม การจัดการความรู้ การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามลำดับ

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการของกรมโยธาธิการและผังเมือง และปัจจุบันปฏิบัติงานในกรมโยธาธิการและผังเมือง สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 2 กรมโยธาธิการและผังเมืองมีทีมจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อกำหนดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการและบุคลากร ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติงานของกรมโยธาธิการและผังเมือง และองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การให้บริการต่อประชาชน โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรของกรมโยธาธิการและผังเมืองได้จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (DPT KM Action Plan) ซึ่งผลการประเมินการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมนั้นบุคลากร ข้าราชการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดผลผลิตตามเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และข้าราชการแต่ละตำแหน่งเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดี รวมถึงมีสมรรถนะในการทำงานมากกว่า 1 เรื่อง สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง และนำไปสู่การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ

สรุปผลการวิจัย

กรมโยธาธิการและผังเมือง มีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักในการทำงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดสมรรถนะหลักในเชิงนโยบาย การจัดอบรม การจัดการความรู้ การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสมรรถนะหลักตามที่กรมกำหนดไว้รวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีสมรรถนะมากกว่า 1 เรื่อง รวมถึงการมีสมรรถนะที่ดีขึ้นตลอดเวลา ด้วยการหมุนเวียนการทำงาน สร้างความหลากหลายของพื้นที่ทำงานก็สามารถส่งผลให้มีสมรรถนะที่ดีขึ้นเช่นกัน อันจะนำไปสู่ผลการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่ง และประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย และสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ยึดถือปฏิบัติมาใช้ในระบบราชการ ตามที่

สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติงานในด้านวิชาชีพ และด้านงานวิศวกรรม และข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่มุ่งหมาย ตามข้อกำหนดขององค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการมีมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1.1 กรมโยธาธิการและผังเมืองควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานของข้าราชการให้ชัดเจน
- 1.2 กรมโยธาธิการและผังเมืองจะต้องมีการส่งเสริมให้ข้าราชการทุกตำแหน่งเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่จัดขึ้นในปีละปี ในรูปแบบออนไลน์และรูปแบบการเข้าร่วม
- 1.3 การจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรขององค์กรประจำปี จะส่งผลให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่จะนำไปสู่การมีสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมืองยังมีจำนวนจำกัดและไม่หลากหลาย ควรมีการศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในอนาคต
- 2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลจากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในเชิงปริมาณ เพื่อหาความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะหลักกับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมโยธาธิการและผังเมือง

เอกสารอ้างอิง

- กรมโยธาธิการและผังเมือง. (2566). *แผนการจัดการความรู้ของกรมโยธาธิการและผังเมือง (DPT KM Action Plan) ประจำปี 2566*. กรุงเทพฯ: กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์.
- กุลชญา ลอยหา, สุชาดา นานา, จำลอง วงศ์ประเสริฐ, เด่นดวงดี ศรีสุระ, มณฑิชา รักศิลป์, ชนัญพงษ์ เคลือศิริ, ภัทรภร เจริญบุตร และ รณนิยากร มูลสิน. (2560). การเสริมสร้างศักยภาพของนักจัดการสุขภาพชุมชนของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในเขตตำบลบุเปือย อำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น*, 24(1), 1-13.
- จันทร์ทา มั่งคามี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง)
- ฐานิศร์ มณีนาถ. (2564). สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานประจำจังหวัดอ่างทอง. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี)
- ณัฐนรินทร์ สุขลิ้ม. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง*. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2562). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร? สืบค้นจาก* <http://www.ocsc.go.th/homepage/Page6/rbmth.html>.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.

- McAllister, S. (2006). *Competency based assessment of speech pathology student' performance in The workplace*. (Doctor of Philosophy, The University of Sydney).
- Sherman, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping*. New York: McGraw Hill.