

การพัฒนาขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายรังวัด
สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง*

WORK CAPABILITY DEVELOPMENT OF LAND SURVEYORS, SURVEY
SECTION, RAYONG LAND OFFICE

ภาสกร อินทรารุณ

Passakorn Indraruna

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Khon Kaen University, Thailand.

E-mail: passin@kku.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของนายช่างรังวัดในสังกัดฝ่ายรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงเนื้อหาและพรรณนาความ

ผลการวิจัย 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า สมรรถนะการทำงานของนายช่างรังวัดมีความรู้และทักษะในการทำงานค่อนข้างดี เนื่องจากในขั้นตอนการคัดเลือกเข้าทำงาน จะคัดเลือกโดยการทดสอบความรู้และให้แสดงความสามารถ แต่เมื่อได้บรรจุเข้าทำงานแล้ว และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น อุปนิสัยส่วนตัวบางอย่างที่เปลี่ยนไปของนายช่างรังวัด ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมการทำงานด้อยประสิทธิภาพลง ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ความรู้ที่มีอยู่เดิมล้าสมัยไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของบุคลากรฝ่ายรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า ควรให้บุคลากรมีโอกาสนำเสนอแนวทางปรับปรุงการทำงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน ส่งเสริมให้นายช่างรังวัดได้รับการพัฒนาขีด

*Received: 4 March 2021; Revised: 5 August 2021; Accepted: 24 August 2021



สมรรถนะด้านทักษะและความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ ให้มีการจัดทำโครงการพัฒนาที่ตนเองต้องการ จะส่งผลให้นายช่างรังวัดมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: สมรรถนะการทำงาน, แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะ

Abstract

The researcher conducted a qualitative study of factors affecting capability development of the personnel in an organization. The purpose of this study is to find guidelines for personnel development that will suit job positions. The study was based on the concept of work capability or proficiency developed in the early 1970s by David McClelland. Research data was collected via interviews of 14 major informants. The data was then analyzed and presented descriptively.

According to the research results, it was found that land surveyors had good knowledge and skills. They had passed through the stringent application process, showing their knowledge and abilities. However, once they were hired and had shown more of their abilities, some land surveyors were found to have some personal characteristics such as the lack of determination to succeed that had diminished their efficiency. Also, their existing knowledge may have become outdated, and they could not keep up with the changes. Therefore, if the land surveyors were given the opportunities to develop their capabilities in terms of professional knowledge and skills, they could become more efficient at work.

Keywords: work capability, glide to capability development

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง หากพิจารณาความสำเร็จขององค์กรโดยส่วนใหญ่ได้มาจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กร หากองค์กรไม่มีแนวทางพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นแบบแผนและการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้ การได้มา



ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีแผนกลยุทธ์ หรือหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2562 (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562, 2562)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรในที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงได้ทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลงานปฏิบัติดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีผลงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่า เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งอธิบายว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ทศนคติค่านิยมความเห็นต่อภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) บุคลิกคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวรรณปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมธิธิกร, 2550)

สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง มีภารกิจที่ต้องให้บริการตามภารกิจของกรมที่ดิน ทั้งการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ ด้านการรังวัดและทำแผนที่ตลอดจนด้านข้อมูลที่ดิน และยังต้องให้บริการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของกรมที่ดิน และผู้ศึกษาทำงานสังกัดกรมที่ดินในฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง มีหน้าที่เกี่ยวกับการรังวัดรวมและแบ่งแยกที่ดิน รังวัดขอบเขตที่ดินการรังวัดออกโฉนดที่ดิน รังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง



การรังวัดที่ดินเพื่อการแผนที่อื่น ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักวิชาการรังวัด คำสั่งระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และผู้ศึกษาได้มองเห็นถึงปัญหาในหน่วยงาน ที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มความสามารถ หรือแสดงออกถึงสมรรถนะที่ไม่เต็มที่ ในด้านการทำงานในหน้าที่ เพราะจากงบสรุปลิ้นเดือน ฝ่ายรังวัดมีงานที่ยังไม่แล้วเสร็จและงานที่ค้างอยู่หลายงาน ซึ่งเมื่อเทียบกับมาตรฐานของหน่วยงานที่กำหนดแล้ว ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ การทำงานของนายช่างรังวัดในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า บุคลากรบางส่วนปฏิบัติราชการยังไม่ได้ใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการสูญเสียทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความถูกต้องแม่นยำในการรังวัด งานไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดผลงานที่ไม่มีคุณภาพ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อ รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน หรือขีดความสามารถของนายช่างรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ามาใช้บริการทั้งภาคเอกชนและประชาชน และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่หน่วยงาน

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของนายช่างรังวัด ในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี โดยมุ่งศึกษาเฉพาะนายช่างรังวัด ในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เนื่องจากต้องการทราบถึงสมรรถนะและปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจ ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรในกลุ่มงานโดยใช้แบบสัมภาษณ์
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรสำหรับการศึกษาการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงาน : ศึกษากรณีเฉพาะนายช่างรังวัด ฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง



แบบเจาะจง/การสุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling/Judgmental sampling) ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น จำนวน 14 คน ดังนี้ (1) ข้าราชการซึ่งเป็นบุคลากรอาวุโสของฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นหัวหน้าฝ่ายรังวัด 1 คน เป็นหัวหน้างานรังวัดปัจจุบันและเกษียณอายุแล้ว 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 4 คน และ (2) บุคลากรของฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นนายช่างรังวัด จำนวน 10 คน

3. ขอบเขตพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานที่ดิน จังหวัดระยอง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2561 – กรกฎาคม

2562

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้ศึกษาทำการทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงานของนายช่างรังวัด ในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง ตามแนวคิดของทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ McClelland (ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์, 2551) ได้อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ทศนคติ ค่านิยมความเห็นต่อภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) และบุคลิกคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ปรากฏดังภาพที่ 1



ความรู้
(Knowledge)

ทักษะ
(Skills)

แรงจูงใจ
(Motive)

นายช่างรังวัด

ฝ่ายรังวัด

สำนักงานที่ดิน

จังหวัดระยอง

บทบาททางสังคม
(Social role)

บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล
/ อุปนิสัย (Trait)

ทัศนคติ ค่านิยม และ
ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน
/ สิ่ง que เชื่อว่าตนเองเป็น (Self concept)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงาน : ศึกษากรณีเฉพาะนายช่างรังวัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview/Depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวน 4 คน ได้แก่ ข้าราชการและข้าราชการบำนาญซึ่งเป็นบุคลากรอาวุโสของฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เป็นหัวหน้าฝ่ายรังวัด 1 คน เป็นหัวหน้างานรังวัด 3 คนและใช้การสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับบุคลากรเป็นนายช่างรังวัดจำนวน 10 คน ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตีความ จำแนกชนิดข้อมูล จัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบหาความเชื่อมโยง และวิเคราะห์เนื้อหา ต่อมาผู้ศึกษาได้สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยเขียนเป็นประโยคตามกรอบแนวคิดทฤษฎีเพื่อตอบปัญหาของการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้เขียนเสนอเชิงบรรยาย เพื่อให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น



ผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า ด้านความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา สามารถถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเข้าใจได้ แต่ละท่านมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร และทุกคนในหน่วยงานทำงานคล้าย ๆ กัน แต่หากเป็นการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้เจ้าหน้าที่ต่างหน่วยงานหรือคนที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ อาจต้องใช้เวลาในการอธิบายเพิ่มขึ้น แต่คิดว่าสามารถที่จะอธิบายให้เข้าใจได้ นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในเรื่องการหาความรู้เพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การจัดโครงการให้ความรู้หรือให้เจ้าหน้าที่เสนอถึงความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงาน

ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ พบว่า สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ โดยเป็นการปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสามารถทำตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาให้ไว้ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน อธิบายด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย แก่ประชาชนซึ่งมีความสำคัญมาก การให้บริการด้วยความละเอียดรอบคอบ จึงเป็นสิ่งจำเป็น และเจ้าหน้าที่ต้องมีทักษะในเรื่องของการสื่อสาร การอธิบายข้อมูลที่ถูกต้อง จึงทำให้ประชาชนได้รับการที่ครบตามเป้าประสงค์ และได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ด้านบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม พบว่า หากงานนั้นเกินความสามารถ จะปรึกษาผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และส่วนใหญ่ก็พร้อมที่จะช่วยเหลือ หากเพื่อนร่วมงานขอให้ช่วย หรือมาปรึกษาในงานที่เจ้าหน้าที่คนนั้นไม่เข้าใจ หรือไม่เกินความสามารถของเขา

ด้านทัศนคติ ค่านิยมความเห็นต่อภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง พบว่า เจ้าหน้าที่รังวัดที่ดินต้องเป็นคนที่มีความอดทน มีความสามัคคี มีความรู้และมีศีลธรรม เป็นคนที่แสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบในงาน รักในงานที่ทำ และให้บริการประชาชน ต้องให้ประชาชนได้รับการบริการด้วยความพึงพอใจสูงสุด

ด้านบุคลิกคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า หากมีโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการผิดระเบียบ ผิดกฎหมาย และจะเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาที่ต้องแก้ไขไม่รู้จบ นอกจากนี้ การทำงานที่ผิดระเบียบ เสี่ยงกฎหมาย เป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ งานในหน้าที่ควรจะทำตามระเบียบที่วางไว้

2. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของบุคลากรฝ่ายรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า ควรให้บุคลากรมีโอกาส



นำเสนอแนวทางปรับปรุงการทำงาน เช่น การเสนอโครงการด้านต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา การนำเสนอแนวทางการทำงานเป็นกลุ่มมาใช้ และหากความรู้ที่มีเป็นความรู้ที่ล้าสมัย หน่วยงานควรสนับสนุนให้มีการไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น ส่งไปอบรม หรือจัดโครงการให้ความรู้ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ในการทำงาน เพื่อตอบสนองการบริการประชาชน หน่วยงานควรมีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้เพิ่มประสบการณ์อีกด้วย ในการแสดงความคิดเห็นเชิงปรับปรุงและพัฒนา นั้น อาจแสดงออกในเชิงกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นต้องปรึกษาและพูดคุยกันในทีม ควรจะมีการสื่อสารและรับฟังปัญหาทั้งสองฝ่าย และนำมาวิเคราะห์ เสนอแนวทางที่เป็นกลาง เพื่อให้เกิดความยุติธรรม นอกจากนั้น การควบคุมอารมณ์ตนเองก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ต้องแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน และต้องคำนึงถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญของแต่ละคนด้วย ด้านแรงจูงใจพบว่า การสร้างแรงจูงใจนั้น มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานอย่างมาก การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะกระตุ้นจิตใจ เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน งานที่ทำอยู่เกิดประสิทธิภาพ งานมีผลสัมฤทธิ์ มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้นและเป็นกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

อภิปรายผล

สาเหตุที่ทำให้งานไม่มีผลสัมฤทธิ์นั้น มีอยู่หลายสาเหตุด้วยกัน ดังนี้ (1) งานรังวัดที่มีมากเกินไป เกินกว่าเป้าหมายส่วนกลางกำหนด (2) เครื่องมือในการรังวัดและอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอกับงานที่เพิ่มขึ้น (3) บุคลากรมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน (4) วัยที่มากขึ้น ทำให้การทำงานช้าลง (5) การให้ข้อมูลของประชาชนและการเตรียมข้อมูลของประชาชนมาขอรับบริการไม่ครบถ้วน และ (6) การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไปตามเงื่อนไข ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขาดทักษะหรือประสบการณ์ในการทำงาน ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้งานไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ทำให้การทำงานของหน่วยงานมีความล่าช้า ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า หากนายช่างรังวัดได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะด้านทักษะและความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ จะส่งผลให้นาย



ช่างรังวัดมีพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนานั้นจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความสามารถ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการส่งเสริมและปลูกฝังทัศนคติที่ดีและถูกต้องของบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานได้มุ่งหวังไว้ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของนายช่างรังวัดให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการให้บริการประชาชน เพื่อให้ประชาชนที่เข้ารับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุดต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส ได้กล่าวว่า สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปทีบุคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548)

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของบุคลากรฝ่ายรังวัดสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง พบว่า

1. ด้านความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา พบว่า บุคลากรต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานรังวัดที่ดิน ระเบียบ คำสั่งใหม่ ๆ รวมทั้งความรู้ในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการรังวัดที่ดิน ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้ความรู้ที่มีอยู่เดิมล้าสมัยไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในสาขาอาชีพ และต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการส่งไปฝึกอบรม การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในงานใหม่ที่ไม่เคยปฏิบัติ การสอนงาน รวมทั้งการดูงานสำนักงานอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานดี

การมีความรู้ในงาน การหาความรู้เพิ่มเติม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การทบทวนความรู้ที่มี ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer ให้ความสำคัญกับความรู้ว่า เป็นสมรรถนะและมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากความรู้เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่ (Spencer, M. & Spencer, M.S, 1993)

2. ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ พบว่า ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะในการให้บริการประชาชน ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการทำงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาให้ไว้ ทักษะในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนา



สมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer ให้ความสำคัญกับทักษะว่าเป็นสมรรถนะและมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากควมมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ (Spencer, M. & Spencer, M.S, 1993)

3. ด้านบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม พบว่า การช่วยเหลือกันกับผู้ร่วมงาน การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติหรือดูแลประชาชนในการเข้ารับบริการ ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Boyatzis ให้ความสำคัญกับด้านสังคมว่าเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ เนื่องจากทักษะด้านสังคม (Social skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration & cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team capabilities) (Boyatzis, R.E, 1982)

4. ด้านทัศนคติ ค่านิยมความเห็นต่อภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง พบว่า นายช่างรังวัดจะต้องมีทัศนคติที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและประชาชน ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และนายช่างรังวัด ที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จะผลักดันให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่รังวัดที่ดิน ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer ให้ความสำคัญกับทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ว่าเป็นสมรรถนะและมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากควมมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรม และทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้ (Spencer, M. & Spencer, M.S, 1993)

5. ด้านบุคลิกคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะกดดัน หรือการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานการผิดระเบียบ ผิดกฎหมายที่ไม่ควร



กระทำ และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หากเกิดการผิดพลาดในงาน ควรจะมีการสื่อสารและรับฟังปัญหาทั้งสองฝ่าย และนำมาวิเคราะห์ เสนอแนวทางที่เป็นกลาง เพื่อให้เกิดความยุติธรรม นอกจากนี้ การควบคุมอารมณ์ตนเองก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ว่าเป็นสมรรถนะและมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ (Spencer, M. & Spencer, M.S, 1993)

6. ด้านแรงจูงใจ พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะกระตุ้นจิตใจให้เกิดการอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จ จะช่วยกระตุ้นงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ งานมีผลสัมฤทธิ์ มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น การเสริมแรงจูงใจล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงาน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจว่าเป็นสมรรถนะและมีผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น (Spencer, M. & Spencer, M.S, 1993)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยองสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง ได้แก่ ด้านความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา ทักษะความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ทักษะคติ ค่านิยมความเห็นต่อภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบุคลิกคุณลักษณะส่วนบุคคล

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ของนายช่างรังวัด ในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีโอกาสนำเสนอแนวทางปรับปรุงการทำงาน หน่วยงานควรสนับสนุนให้มีการไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม



หน่วยงานควรมีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ควรมีการสื่อสารและรับฟังปัญหาทั้งสองฝ่าย และนำมาวิเคราะห์ ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น แบ่งหน้าที่และมอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ และการสร้างแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา เป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) นโยบายพัฒนาบุคลากร ควรมีการส่งเสริมการนำความรู้จากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร มาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริง นำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นผลงาน ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพต่อไป

2) นโยบายอบรมบุคลากรใหม่ ควรมีส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงาน และเตรียมคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก หรือบุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สำหรับการสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้

3) นโยบายส่งเสริมและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนภายในหน่วยงานตนเองหรือกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความชำนาญรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง

4) นโยบายจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงานให้แก่ นายช่างรังวัด ในสังกัดฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

5) นโยบายการทำงานเป็นทีม ควรมีนโยบายกำหนดแผนการทำงานร่วมกัน เป็นการทำให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม มีมุมมองที่หลากหลาย จนเกิดเป็นผลงานที่สร้างสรรค์และทันสมัย

6) นโยบายประชาสัมพันธ์ ควรมีการประชาสัมพันธ์กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์ของระดับสมรรถนะหลักที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น



7) นโยบายแรงจูงใจ ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2. ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายรัฐวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดอื่น

ฝ่ายรัฐวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดระยองควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนา ทั้งความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การบริการประชาชน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับ ฝ่ายรัฐวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดอื่น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาโครงสร้างขององค์กร หรือลักษณะขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีด สมรรถนะในการทำงานของข้าราชการ/เจ้าพนักงานในหน่วยอื่น ๆ ของสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงานกับสำนักงานที่ดินจังหวัดอื่น ๆ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงาน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ หาแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงานในองค์กรภาครัฐอื่นต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 43 ก หน้า 1-4 (5 เมษายน 2562).
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพมหานคร : จุดทอง.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York : McGraw-Hill.
- Spencer, M. & Spencer, M.S. (1993). *Competence at work : Models for superiors performance*. New York : John Wiley & Sons.