

การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*

Development of Core Competency in the Job Performance of Civil Servants in the
Bangkok Metropolitan Administration Government Teacher and Educational Personnel
Development Institute, Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration

ณัฐวรรณ รัตนงามกุล**

Nuttawan Rattanangamkul

6614830011@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน พบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจและมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 2) ด้านการบริการที่ดี มีการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ มีอัธยาศัยที่ดีต่อผู้รับบริการ 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการนำประสบการณ์การทำงานมาปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น โดยพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ ขาดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม การสื่อสารที่ไม่คล่องตัว ปริมาณงานที่มากตลอดปี ขาดการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ทักษะการศึกษาและการอบรม ก่อนเข้าจำกัด แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ข้าราชการมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนควร ยึดมั่นในคุณธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ควรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและแรงจูงใจในการให้บริการ เปิดรับการนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้มากขึ้น สนับสนุนให้มีกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ ควรมีการสำรวจและสนับสนุนความต้องการในการ พัฒนาตนเองของบุคลากร

คำสำคัญ: การพัฒนา; สมรรถนะหลัก; การปฏิบัติงานของข้าราชการ

Keywords: Development; Core Competency; Job Performance of Civil Servants

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบัน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการบริหารของประเทศ ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคุณภาพการบริการและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และการศึกษา ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งสมรรถนะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในตัวบุคคลที่เป็นปัจจัยส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ บุคคลที่มีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนได้ดีนั้น คือ บุคคลที่มีลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการในตัวเองสูง มีผลการวิจัยหลายเรื่องได้ให้ข้อสรุปอย่างน่าสนใจว่าคุณลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการนี้สามารถฝึกฝนได้สร้างขึ้น ได้และสามารถปลูกฝังฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้โดยวิธีการและกระบวนการทางการศึกษาที่เหมาะสม McClelland (1973, p.1-2 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริ, 2560, หน้า 146)

กรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2566 - 2570) สนับสนุนนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร 9 มิติ 217 นโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570) ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรแห่งความสุข พัฒนาศักยภาพบุคคลให้พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจ โดยการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนามหานคร สร้างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ให้พร้อมขับเคลื่อนงานบริหารและพัฒนามหานคร และยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เทียบเคียงได้กับองค์กรชั้นนำ และกรุงเทพมหานครยังได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยสังเคราะห์ จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชนตามมติคณะกรรมการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ครั้งที่ 4/2549 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2549 ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำนักงาน ก.ก., 2565)

สถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร การพัฒนาสมรรถนะและเส้นทางการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การฝึกอบรม การวางแผน การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม การส่งเสริมการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การดูงานภายในและต่างประเทศ การส่งเสริมเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศ การบริหารงานลูกเสือ ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานลูกเสือในฐานะสำนักงาน ลูกเสือกรุงเทพมหานคร การบริหารจัดการค่ายลูกเสือกรุงเทพมหานคร การอบรม ประชุม สัมมนา การจัด กลุ่มกองลูกเสือ และการจัดตั้งป้อมยุวกาชาด

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ตลอดจนถึงแนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อนำผล การศึกษามาเป็นข้อมูลและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา ให้มีสมรรถนะหลักตามที่กรุงเทพมหานครกำหนดต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ที่ปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 35 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครู เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 8 คน ดังนี้
 - 2.1 ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการครูฯ ระดับอำนาจการสูง จำนวน 1 คน
 - 2.2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
 - 2.3 ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน
 - 2.4 ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว ใช้คำถามเดียวกันกับผู้สัมภาษณ์ทุกคน และจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า และในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง ซึ่งก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึก การสนทนาทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีการรับรู้และเข้าใจสมรรถนะหลักที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้และยึดถือปฏิบัติตาม สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. ด้านการบริการที่ดี 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. ด้านการทำงานเป็นทีม 5. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

1.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ยึดมั่นในระเบียบของราชการในการจัดทำโครงการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่ให้ผู้ใดแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งของตนเองได้ ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีจิตสำนึกและรับผิดชอบในตนเอง ไม่เอื้อผลประโยชน์ที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้อื่น ไม่ทำอะไรที่ก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อตนเองและอาชีพข้าราชการ ไม่รับของขวัญของกำนัลตามนโยบาย No Gift Policy ของกรุงเทพมหานคร ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ทำงานตามระเบียบ กฎหมาย ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นและปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่ให้ใครมาหาประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งหน้าที่ของตนเองได้...” (ข้าราชการระดับปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 30 มกราคม 2568) เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ได้ให้ข้อมูลว่า “...ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อไม่ให้ผิดขั้นตอน ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ต้องมีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในระเบียบของราชการ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 31 มกราคม 2568)

1.2 ด้านการบริการที่ดี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ข้าราชการปฏิบัติงานด้านการบริการด้วยอัธยาศัยที่ดี มีไหวพริบ พร้อมรับฟังและช่วยแนะนำแนวทางในการทำงานด้วยความเป็นมิตร การบริการผู้เข้ารับการอบรมจะบริการด้วยความเต็มใจเสมอ ให้คำปรึกษา ตอบคำถามข้อสงสัย ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ รวมถึงดูแลผู้อบรมและวิทยากร ด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มแย้ม สุภาพ ตลอดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมและวิทยากรได้รับความสะดวก ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ให้ข้อมูลว่า “...เวลามีคนโทรศัพท์มาติดต่อขอข้อมูล ถ้าทราบข้อมูลเรื่องนั้น จะตอบด้วยความชัดเจนถูกต้อง พร้อมอธิบายตัวอย่างและเอกสารที่ต้องใช้ประกอบไปด้วย กรณีข้อมูลที่สอบถามมายังไม่สามารถให้คำตอบได้โดยทันที จะขอเบอร์โทรติดต่อกลับเพื่อแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องต่อไป...” (ข้าราชการระดับชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 มกราคม 2568) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 ให้ข้อมูลว่า “...เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบจะมีการติดต่อกับข้าราชการครู เช่น ต้องให้ข้อมูล ให้คำปรึกษา ก็จะได้รับฟังและช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข ช่วยติดต่อประสาน เพราะเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้ที่ติดต่อมา...” (ข้าราชการระดับปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 31 มกราคม 2568)

1.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ข้าราชการมีความมุ่งมั่น มีการตั้งเป้าหมายของงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาที่วางไว้ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มุ่งมั่นทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จอย่างละเอียดรอบคอบและมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการทำงาน จัดลำดับงานตามความเร่งด่วน มีการปรับขั้นตอนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาพยายามพัฒนาให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ให้ข้อมูลว่า “...รับผิดชอบในหน้าที่ ในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเองให้ถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด เมื่องานเกิดมีปัญหาก็จะหาวิธีแก้ไขปัญหามาให้ตรงจุด มีการจัดการและวางแผนตารางงานในการทำงานแต่ละกระบวนการ...” (ข้าราชการระดับปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 30 มกราคม 2568) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า “...ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลลัพธ์ มุ่งมั่นทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามกรอบเวลาที่กำหนด...” (ข้าราชการระดับชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 มกราคม 2568)

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการมีการทำงานเป็นทีมสามารถทำงานกับผู้อื่นและส่วนราชการอื่นได้ดี มีการประสานงานและวางแผนแบ่งงานกับเพื่อนในกลุ่มงาน รับฟังความเห็นแลกเปลี่ยนกันในทีม แนะนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่งาน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ประสานงานทำงาน

ร่วมกับสำนักงานอื่น กองอื่น ๆ รวมไปถึง ร้านค้า บริษัทเอกชน ด้วยมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า “...สามารถทำงานร่วมกับกองอื่นได้ดี ผู้บริหารไว้วางใจมอบหมายภารกิจเร่งด่วนมากองเราก็สามารถทำได้...” (ข้าราชการระดับอำนวยการสูง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 27 มกราคม 2568) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ให้ข้อมูลว่า “...เมื่อมีการแบ่งงานหน้าที่ที่ชัดเจนก็จะทำในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ไม่ให้เกิดกระทบกับเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจและประสานงานกับเพื่อนในที่มีส่วนใหญ่ได้ดี...” (ข้าราชการระดับชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 มกราคม 2568) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ให้ข้อมูลว่า “...มีการให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเวลาที่เพื่อนมีปัญหาในการทำงานว่าควรดำเนินการแก้ไขอย่างไรกรณีที่ตนเองเคยมีประสบการณ์มาก่อน...” (ข้าราชการระดับชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 มกราคม 2568)

1.5 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีการส่งเสริมประสบการณ์ทำงานและนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะตนเองตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ Model 70:20:10 ด้วยการหาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต การอบรมออนไลน์-ออนไซต์ เพื่อมาพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง และติดตามข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมที่รับผิดชอบ ขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ ศึกษาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญที่มีโอกาสได้ร่วมงาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า “...มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญพัฒนาสมรรถนะตนเองตามโมเดล 70:20:10 การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญเพราะผู้บริหารเองต้องมีความรู้ให้ครบทุกด้าน เป็นตัวอย่างและสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรในบังคับบัญชา...” (ข้าราชการระดับอำนวยการสูง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 27 มกราคม 2568) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ได้กล่าวว่า “...ศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้แม่นยำเพื่อเป็นพื้นฐานและหลังจากนั้นก็คือประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนั้น ๆ จนได้รู้ข้อดี ข้อเสีย และสามารถให้คำปรึกษากับผู้อื่นได้ โดยความเชี่ยวชาญในที่นี้อาจจะไม่ต้องเชี่ยวชาญหลายด้าน แต่ให้ลึกลงไปในด้านของงานที่รับผิดชอบก่อน...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 31 มกราคม 2568)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูฯ มีข้อจำกัดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

2.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า คนในองค์กรบางคนขาดวินัย มีความคิดและพฤติกรรมที่ไม่ตรงตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เช่น มีคนที่ใช้ทรัพยากรของราชการอย่างไม่รู้คุณค่า ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้ตนเองโดยไม่นึกถึงส่วนรวมและคิดว่าเป็นเรื่องปกติ ใช้เวลาราชการในการไปทำภารกิจส่วนตัว รวมถึงการเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้องของตนเอง

2.2 ด้านการบริการที่ดี พบว่า ในงานบางครั้งที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับคนจำนวนมาก เอกสารขั้นตอนมีความซับซ้อนทำให้ล่าช้าในการให้ข้อมูลกับผู้สอบถาม และอาจจะให้ข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน เนื่องจากบางครั้งที่มีการมาสอบถามข้อมูลเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบคนอื่นในที่หรือทีมอื่นซึ่งออกไปทำงานนอกสถานที่ จึงไม่มีข้อมูลที่สามารถตอบคำถามหรือให้คำแนะนำกับผู้มาติดต่อสอบถามได้ทันที

2.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ข้าราชการมีปริมาณงานมากตลอดทั้งปี ข้าราชการบางคนยังขาดแรงจูงใจในการทำงานและต้องการย้ายหน่วยงาน ส่งผลให้มีความล่าช้าในการทำงานและเกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง อีกทั้ง การมอบหมายงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบในตำแหน่ง ความเร่งด่วนของงานจากผู้บังคับบัญชาในหลาย ๆ ครั้ง ทำให้งานอื่น ๆ ที่ดำเนินอยู่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการบางคนมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ที่มีความอาวุโสในการทำงานน้อยกว่า จึงทำให้เกิดความเกรงใจและไม่กล้าเสนอความคิดเห็น

ข้าราชการบางคนยังคงมีอคติต่อเพื่อนร่วมทีม ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ต่อเนื่องทำให้การสื่อสารมีความติดขัดในบางสถานการณ์

2.5 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการมีภาระงานที่มากทำให้ไม่มีเวลาไปพัฒนาตนเองตามที่ต้องการได้ และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ เช่น ทุนการฝึกอบรมการเป็นพิธีกรไม่ทั่วถึงตามความต้องการ หลักสูตรที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการ และการทำงานที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมของระบบราชการทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้ในการทำงานได้มากนัก

3. แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้า ข้าราชการ มีแนวทางและข้อเสนอแนะที่ต้องการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

3.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการและผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาคำพูดและการกระทำให้มีคุณธรรม ไม่ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่กระทำการใด ๆ ในทางที่ไม่ถูกต้อง เช่น การเลือกปฏิบัติ มอบหมายงานด้วยความลำเอียง ใช้อคติ นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน รวมถึงควรสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ได้พัฒนาก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

3.2 ด้านการบริการที่ดี ควรมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติและเสริมแรงจิตใจที่ดีให้กับข้าราชการ ให้มีจิตอาสา และมีศิลปะในการติดต่อสื่อสาร หรือประสานงานกับส่วนราชการ/หน่วยงานภายนอก/ผู้มาติดต่อรับบริการ ให้มีการใช้คำพูดน้ำเสียงที่สุภาพเหมาะสมและมีบุคลิกภาพที่ดีน่าเชื่อถือ

3.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เสนอความคิดเห็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ไม่หนักไปที่คนใดคนหนึ่ง และมีการรับฟังข้อเสนอ ความคิดเห็น ของเสียงส่วนมากโดยไม่ยึดอคติในการทำงาน

3.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับทีม อยู่เสมอ เช่น ชักชวนไปทำกิจกรรม จัดงานสัมมนา มีการ Coaching จับคู่กันทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี

3.5 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองทุกปีในสมรรถนะด้านต่าง ๆ หรือความรู้ทักษะที่สนใจของแต่ละบุคคลและมีประโยชน์กับงานอาชีพ เช่น การสำรวจความต้องการของหลักสูตรฝึกอบรม เปิดกว้างในการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ไม่จำกัดสาขาวิชาและระดับของข้าราชการในการขอรับทุน

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้า กรุงเทพมหานครมีการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เพื่อให้เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้งระบบ เป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2550 ตามหนังสือที่ กท 0302/690 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2550 ซึ่งการกำหนดสมรรถนะให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) มีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, อ้างถึงใน อัญชลีชัยศรี, 2563, หน้า 239-240) ได้อธิบายว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ กำหนดขึ้นหล่อหลอมปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่องค์การพึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1998, p.331 อ้างถึงใน แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา, 2561, หน้า 5) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะหรือบุคลิกซึ่งเป็นปัจเจกของบุคคล ที่จะมีส่วนในการทำนายและคาดการณ์

ผลในการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลและหรือตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ในงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะหลักของกรุงเทพมหานครสามัญ สังเกตสถาบันพัฒนาข้าราชการครูฯ พบว่า ข้าราชการมีการรับรู้ เข้าใจและได้ปฏิบัติตนให้มีสมรรถนะในการทำงานตามที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า พบว่า ข้าราชการมีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบของราชการในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย รักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นและปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เอาัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีความสำนึกและรับผิดชอบในตนเอง ไม่เอื้อผลประโยชน์ที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้อื่น ประพฤติตนไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งต่อตนเองและอาชีพข้าราชการ ไม่รับของขวัญตามนโยบาย No Gift Policy ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (1982, อ้างถึงใน นภสัณห์ ผาสุก และอิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2562, หน้า 2631-2632) ได้อธิบายว่า ภาพลักษณ์ตัวเองและบทบาททางสังคม (self-image and social roles) องค์กรประกอบ 2 ตัวนี้จะเป็นภาพที่แต่ละบุคคลจะรับรู้และแสดงออกมา โดยภาพลักษณ์ของตัวเองเป็นการรับรู้ภาพลักษณ์ของตัวเอง รู้จักว่าตัวเองเป็นอย่างไร (self-concept) และรวมถึงมีความนับถือตัวเอง (self-esteem) และบทบาททางสังคม เป็นการแสดงบทบาทออกมาของแต่ละบุคคล อาจจะทำได้เพื่อให้ได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่มหรืออาจจะถูกคาดหวังจากกลุ่มหรือสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม จารีตประเพณี และระเบียบวินัยของราชการมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน

1.2 ด้านการบริการที่ดี พบว่า ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานบริการด้วยความเต็มใจ ดูแลให้บริการผู้เข้ารับการอบรม วิทยากรและผู้ร่วมงานด้วยไมตรี อธิบายที่ดี ยิ้มแย้ม สุภาพ มีความพร้อมและไหวพริบในการให้บริการ อุทิศตน รักษาเวลา อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมหรือผู้ร่วมงาน รับฟังและพยายามหาข้อมูล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือผู้ที่มาติดต่อราชการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nordhaug (1993, อ้างถึงใน นภสัณห์ ผาสุก และอิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2562, หน้า 2631-2632) ได้อธิบายว่า สมรรถนะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของไหวพริบและเชาว์ปัญญาของคน มีความหมายใกล้เคียงกับ ทักษะ แต่คำว่า ไหวพริบในที่นี้มุ่งให้ความสำคัญกับความชาญฉลาดของสติปัญญา ในขณะเดียวกัน สมรรถนะ นั้นรวมถึงทัศนคติ แรงจูงใจ และพันธะผูกพัน ซึ่งนิยามเหล่านี้ได้ประกอบขึ้นเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน จึงแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ หมายถึงข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์ ทักษะ หมายถึงความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และไหวพริบเชาว์ปัญญา ซึ่งเป็นความฉลาดทางสติปัญญา ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภิญญา ชูก้อนทอง (2557) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการให้บริการที่ดี เป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพ สร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนอยู่เสมอ

1.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า พบว่า ข้าราชการมีการตั้งเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน วางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาที่วางไว้ มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลลัพธ์ มีการวางแผนความก้าวหน้า มีความมุ่งมั่นทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จอย่างละเอียดรอบคอบ รับผิดชอบในงานตามภารกิจหน้าที่ให้สำเร็จและ

มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการทำงาน ลำดับการทำงาน มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน จัตรมงคล เน้นหนา, 2552, หน้า 5-6) ได้กล่าวว่า ความฉลาดอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการมีผลงานที่โดดเด่น บุคคลต้องมีแรงผลักดัน อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาททางสังคมที่เหมาะสม สมรรถนะที่แตกต่างกันเป็นตัวกำหนดผลงานที่ไม่เหมือนกัน ผู้ที่มีสมรรถนะสูงไม่ใช่ผู้ที่ทำงานหนักกว่าคนอื่น แต่เป็นผู้ที่ทำงานอย่างแตกต่าง มีวิธีคิดและวิธีจัดการงานที่ไม่เหมือนใคร ทำให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่า และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภิต กदनอก (2564) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายวางแผนพัฒนาดตนเองตาม ID Plan มีการสอนงาน Coaching มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการมีการสื่อสาร การประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงส่วนราชการอื่นได้ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน พุดคุยปรึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการประชุม วางแผนและแบ่งงานกัน ไม่เกี่ยงงาน มีน้ำใจต่อกัน มีความสามัคคีสนิทสนมกันภายในทีม รุ่นพี่ผู้มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญมีการให้คำแนะนำช่วยเพื่อนรุ่นน้องในทีมแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ McClelland (อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 20) โดยเน้นที่ความต้องการ 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 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการมีการส่งเสริมประสบการณ์ทำงานและนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะตนเองตาม Model 70:20:10 มีการหาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานด้วยตนเองโดยใช้เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต เข้ารับการอบรมออนไลน์และออนไซต์ และขอคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์เพื่อมาพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาบูรณาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ใช้เวลาน้อยลง มีการศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการทำงานและส่งเสริมประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนั้น ๆ จนได้รู้ข้อดีข้อเสีย สามารถให้คำปรึกษาแก่ไขสถานการณ์ให้ตนเองและผู้อื่นได้ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler (1980 : 5 อ้างถึงใน นิศารักษ์ เวชยานนท์, ม.ป.ป., หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เป้าหมายของการอบรมเพื่อการยกระดับเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในช่วงเวลานั้น ๆ ให้สามารถทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การกำหนดรูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานโดย Model 70:20:10 โดยแบ่งเป็นเปอร์เซ็นต์ดังนี้ 70% เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม สัมมนาอย่างเป็นทางการ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า การข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูฯ มีข้อจำกัดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

2.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า คนในองค์กรบางคนขาดวินัย ใช้เวลาและทรัพยากรของราชการในการทำภารกิจส่วนตัว และข้าราชการบางคนมีการเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ราชวดี บุญศิลป์ (2558) ศึกษา จริยธรรมในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้การมีจริยธรรมในการทำงานในระดับที่รับรู้มาก แต่ประเด็นบทลงโทษของการกระทำผิด จริยธรรม ตามข้อบังคับจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัยบุคลากรมีการรับรู้ในระดับมากที่สุด กลับมีพฤติกรรม การปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมในการทำงานในลักษณะที่บ่อยครั้งทุก ๆ ด้าน สันนิษฐานว่าเป็นเพราะบุคลากรมีการ ประพฤติปฏิบัติตนตามคนส่วนใหญ่ที่เห็นว่า สิ่งที่คุณส่วนใหญ่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ถึงแม้ในบางครั้ง สิ่งนั้นอาจจะไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม แต่คนส่วนใหญ่ปฏิบัติจึงคิดว่าไม่ผิด อีกสาเหตุหนึ่ง คือ บุคลากรบางคน ยังไม่เข้าใจหลักจริยธรรมอย่างแท้จริงจึงเป็นเหตุให้มีการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

2.2 ด้านการบริการที่ดี พบว่า การสื่อสารยังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร เนื่องจากต้องทำงานนอกสถานที่ อยู่เสมอ ทำให้การบริการล่าช้าไม่สามารถให้ข้อมูลหรือให้คำแนะนำกับผู้มาติดต่อสอบถามได้โดยทันทีเนื่องจากเป็น งานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่คนอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขัญญา สุพร และวิภา พิงวิวัฒน์กุล (2566) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนัก การแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีดังนี้ 1) ขาดจิตสำนึกที่จะ รักษาสมบัติส่วนรวม 2) ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป 3) ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก 5) ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม

2.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ข้าราชการมีการะงานที่มากตลอดทั้งปีไม่สอดคล้องกับโครงสร้าง อัตรากำลังของบุคลากร ข้าราชการบางคนจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน การมอบหมายงานที่นอกเหนือจาก ความ รับผิดชอบในตำแหน่ง ความเร่งด่วนของงานแทรก ทำให้การบริหารจัดการเวลาไม่เป็นไปตามแผน สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ จันทรืทา มั่งคั่ง (2562) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า อุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่ สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง

2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการผู้ปฏิบัติไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาต่อ ผู้บังคับบัญชาด้วยความเกรงใจในตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าบางคนยึดความคิดของตนเองในการตัดสินใจและไม่ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่าง ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและภายในองค์กรที่ต่อเนื่อง ข้าราชการ บางคนยังคงมีอคติต่อกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการประสานงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาอิซ ดาราแม (2565) ศึกษา การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อสนับสนุนคณะทำงานเฉพาะกิจในการดำเนินการปรับแก้โครงสร้าง ราชการ พบว่า ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานเฉพาะกิจ สามารถแบ่งมุมมองของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้ 2 กลุ่ม คือ มุมมองของหัวหน้าทีมและลูกทีม โดยหัวหน้าทีม มีมุมมองในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการสร้างความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมและ สนับสนุนสมาชิก ทีมที่มีความสามารถและทักษะที่หลากหลายให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน ในขณะที่มุมมองของลูกทีม คือ การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมและมีความชัดเจน การสื่อสารอย่างเปิดเผยและรับฟังผู้อื่นเพื่อให้ การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการในสังกัดมีการะงานที่มากตลอดทั้งปีทำ ให้ไม่สามารถไปพัฒนาตนเองตามที่ต้องการได้ อีกทั้ง ทรัพยากร งบประมาณและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ ทุนการฝึกอบรมไม่ทั่วถึง หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ และการทำงานที่ยึดติด กับรูปแบบเดิมของระบบราชการทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้ในการทำงานได้มากนัก สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อนันต์ ทองชันลูก (2563) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนา

สมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านภารกิจงานมากเกินไปทำให้ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองไม่เต็มที่ ปัญหาด้านงบประมาณการฝึกอบรมมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการฝึกอบรม

3. แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้า ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูฯ มีแนวทางและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการระดับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ควรมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ได้พัฒนาก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายงานด้วยความไม่ลำเอียง ไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Barnard (อ้างถึงใน วัชรวิทย์ เจริญกุล, 2563, หน้า 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถมอบให้กับบุคลากรแต่ละคนได้โดยตรง เนื่องจากมีความแตกต่างกันในความต้องการและความสนใจ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถมอบให้กับบุคลากรคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับร่วมกัน

3.2 ด้านการบริการที่ดี ควรมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติที่ดียิ่งขึ้นให้กับข้าราชการ หรือสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีจิตอาสาและจิตบริการมากขึ้น รวมถึงเพื่อให้การสื่อสารหรือการประสานงานกับส่วนราชการ/หน่วยงานภายนอก/ผู้มาติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีบุคลิกภาพที่ดีที่น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเรป, 2565 หน้า 661) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล อันได้แก่ อุปนิสัย แรงจูงใจ ทัศนคติในทัศน องค์กรความรู้ และทักษะ คุณลักษณะดังที่กล่าวนี้จะเป็นสิ่งผลักดัน หรือมีความสัมพันธ์ของเหตุผลที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจมากกว่าเกณฑ์ หรือมากกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการระดับหัวหน้าควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เสนอความคิดเห็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานอย่างเหมาะสม ไม่หนักไปทีคนใดคนหนึ่ง และมีการรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นของเสียงส่วนมากอย่างไม่มีอคติ สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน Herzberg (อ้างถึงใน บุญชัย มูลธาร์, 2556) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความรักในงาน ส่งผลให้บุคคลในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ และปัจจัยค่าจูง เป็นปัจจัยที่ช่วยรักษาแรงจูงใจในการทำงาน หากขาดปัจจัยเหล่านี้ หรือมีในลักษณะที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยเหล่านี้มาจากภายนอกตัวบุคคล เช่น ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อการสื่อสารจากการกระทำหรือวาจาที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้

3.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการทำกิจกรรม การสัมมนา และผู้บริหารควรมีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรทัย กระวานชัย (2562) ศึกษา การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา กองจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ พบว่า แนวทางในการสร้างการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การผลักดันการทำงานเป็นทีม การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และระบบการสอนงาน การจัดอบรมเชิง สัมมนาและเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากร

3.5 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการ ได้พัฒนาตนเองตามความต้องการหรือตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ควรสำรวจความต้องการหลักสูตรฝึกอบรมกับข้าราชการอย่างทั่วถึงและเปิดกว้างในการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขาวิชาและระดับของข้าราชการที่ต้องการขอรับทุน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังสิสา ดวงเด่นทรัพย์ (2566) ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี คือ การพัฒนาแบบการฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง และการพัฒนาแบบการจัดหาทุนให้เรียนต่อทั้งในและต่างประเทศตามที่บุคคลสนใจ ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะควรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรจัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องของกฎหมาย ระเบียบ และโทษทางวินัยข้าราชการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกฎหมายและเพิ่มการตระหนักถึงจรรยาบรรณในหน้าที่ของตนเอง
2. ด้านการบริการที่ดี ควรมีการเพิ่มแรงจูงใจกระตุ้นความพร้อมในการบริการ เช่น ให้ผู้รับบริการทำแบบประเมินความพึงพอใจและนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบเพื่อให้รางวัลประจำปีหรือให้การชมเชยแก่ข้าราชการหรือทีมที่รับผิดชอบงาน/โครงการนั้น ๆ และควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลิกภาพ จิตวิทยาการสื่อสาร ให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมหรืองานบริการ เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพในการบริการ การเป็นพิธีกร รวมถึงเสริมสร้างให้ข้าราชการมีศิลปะการสื่อสารและมีจิตบริการที่ดียิ่งขึ้น
3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานควรมีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงานจริง และลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ด้านการทำงานเป็นทีม หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ให้กับข้าราชการ เช่น การสัมมนา กิจกรรมกีฬา งานเลี้ยง เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร
5. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หน่วยงานควรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและทุนการศึกษาอย่างทั่วถึง และไม่จำกัดระดับของข้าราชการที่ต้องการขอรับทุนต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไป
2. ควรทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครในการทำงานของข้าราชการหน่วยงานอื่นหรือส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต ปีที่ 19 (ฉบับพิเศษ)*, หน้า 5.
- จันทร์ทา มั่งค้ำมี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. *บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- ฉัตรมงคล แนนหนา. (2552). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดตามแนวคิดสมรรถนะ เอกสารความรู้สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด.
- นภัสนันท์ ผาสุก และอิศรวิทย์ รินโธสง. (2562). สมรรถนะระดับบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 12 ฉบับที่ 6*, หน้า 2631-2632
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (ม.ป.ป.). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 14 มกราคม 2568, จาก <https://moment5000.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/436-humanresourcedevelopment1.pdf>
- บุญชัย มูลธาร์. (2556). *ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg*. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568, จาก <https://jokernum.blogspot.com/2013/07/herzberg.html>
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ. (2560). การพัฒนาสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 31 ฉบับที่ 100*, หน้า 146.
- ฟาอิซ ดาราแม. (2565). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อสนับสนุนคณะทำงานเฉพาะกิจในการดำเนินการปรับแก้ขัดแย้ง. *สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ภิญญา ชูก้อนทอง. (2557). การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 1*, หน้า 395.
- รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการของวิชาวินิจฉัยและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.
- ราชวดี บุญศิลป์. (2558). จริยธรรมในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเรบ. (2565). การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย ปีที่ 7 ฉบับที่ 2*, หน้า 661.
- วัชริต เจริญกุล. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง. การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ไศภิต กदनอก. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- สำนักงาน ก.ก. (2565). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2566-2570*. ค้นเมื่อ 14 มกราคม 2568, จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/112/yearplan/StrPlan%2066-70.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ป.). *สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. ค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2567, จาก <https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/hr-ma-2/>

- สุชัยญา สุพร และวีณา พิงวิวัฒน์กุล. (2567). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 2, หน้า 451.
- อนันต์ ทองชันลูก. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรทัย กระวานชัย. (2562). การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา กองจัดท่างบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ. บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อังสิชา ดวงเด่นทรัพย์. (2566). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัญชลี ชัยศรี. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 2, หน้า 239-240.