

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง*

Competency Development for Personnel

of Din Daeng District Office

นัทษมน จิตมัตย์**

Natsamon Jitmat

6614830009@rumail.ru.ac.th

บทย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ซึ่งรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ คือ 1) คุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ 2) การบริการที่ดี ให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มีกิริยาจาสุภาพ 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 4) การทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุม และต่อเนื่อง โดยพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้ ได้แก่ 1) บุคลากรขาดความตระหนักรู้ 2) ขาดแคลนงบประมาณ 3) กำหนดตัวชี้วัดไม่ตรงกับภารกิจของหน่วยงาน 4) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ขาดการประสานงาน 5) ขาดแคลนบุคลากร ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม 2) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม 3) กำหนดตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ 4) ปรับพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน 5) จัดสรรบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งว่าง พัฒนาความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพและกลุ่มงาน

คำสำคัญ : สมรรถนะ ; การพัฒนา ; บุคลากร

Keywords : Competency ; Development ; Personnel

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี สังคม และความต้องการของประชาชนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรต้องมีความพร้อมในการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นการลงทุนระยะยาวที่คุ้มค่า เพราะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน การสร้างสรรคสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จะเป็นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสุขในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดี โดยกรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ที่มุ่งหมายให้มีการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยคำนึงถึงด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ที่มุ่งเน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารราชการโดยนำเอากรอบนโยบายและวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครมาเป็นหลักในการบริหารว่าการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการให้สูงขึ้น จะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูงสามารถรองรับภารกิจการพัฒนาประเทศและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวคิดสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้ในการคัดเลือก การสรรหา การพัฒนา และผลการปฏิบัติงาน เพราะข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเป็นตัวชี้วัดว่า ส่วนราชการมีผลการปฏิบัติงานสูงด้วย รวมถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์การ การสร้างผลิตผล การตอบสนองต่อประชาชนผู้รับบริการ หรือการสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก

ปัจจุบันกรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึง จากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนด สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้ คุณธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2563)

บุคลากรของสำนักงานเขตดินแดง จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ คือ คุณธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นหลักการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตดินแดงได้เป็นอย่างดี

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัญหาและอุปสรรค นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง
3. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณธรรมและจริยธรรม
2. การบริการที่ดี
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. ทำงานเป็นทีม
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย คุุณานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานเขตดินแดง ทั้งหมด จำนวน 6 คน
2. ผู้ให้ ข้อมูล สำคัญ (Key informants) ใน การ วิจัย ครั้ง นี้ เป็ น การ คัด เลือ ก แบบ เจาะ จง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) โดยผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตดินแดง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------------|------------|
| 1. นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ | จำนวน 1 คน |
| 2. นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ | จำนวน 1 คน |

3. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	จำนวน 1 คน
4. นายช่างโยธาอาวุโส	จำนวน 1 คน
5. เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ	จำนวน 1 คน
6. เจ้าพนักงานเทคนิคปฏิบัติการ	จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กำหนดคำถามที่จะถามไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัว ทั้งในแง่ถ้อยคำ จำนวน ข้อความ และการเรียงลำดับคำถามของข้อคำถาม เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) และสัมภาษณ์ เป็นรายบุคคล ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะกำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1. เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

1.2. หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบคำบรรยาย และเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นต้น

1.3. หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม บรรณานุกรม เป็นต้น

1.4. งานวิจัย งานวิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นต้น

2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดคำถามที่จะถามไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัว ทั้งในแง่ถ้อยคำ จำนวน ข้อความ และการเรียงลำดับคำถามของข้อคำถาม เนื้อหาครอบคลุม วัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 57) และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะกำหนดวันสัมภาษณ์ โดยแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง และผลการศึกษาเป็นการนำเสนอแบบบรรยายเรียงลำดับตามข้อคำถามในแบบสอบถามสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็นและนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนก่อน ก่อนจะนำข้อมูลไปดำเนินการวิเคราะห์
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย “การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง” โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ตลอดจนปัญหา และอุปสรรค รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง

1. คุณธรรมและจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ รวมถึงปฏิบัติตามทำนองคลองธรรม มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ละทิ้งหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยคำนึงถึงประโยชน์ประชาชนเป็นที่สุด และคำนึงถึงองค์การ ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ใส่ใจ รับผิดชอบ ถูกต้อง กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยต้องกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม กล้าคัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้องไม่ชอบธรรม และไม่ยอมกระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม เพียงเพื่อรักษาประโยชน์หรือสถานะภาพของตนเอง เนื่องจากกรุงเทพมหานคร โดยผู้บริหารคำนึงถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก มีการมอบโอวาท จัดกิจกรรม และปลูกฝังให้บุคลากรกรุงเทพมหานครตระหนักเรื่องที่สำคัญที่สุด

2. การบริการที่ดี จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ตระหนักถึงการให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มีธรรมาภิบาล มีกิริยาจาสุภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยันหมั่นเพียร และเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ โดยไม่ต้องร้องขอ คำนึงถึงประโยชน์สุข และคุณภาพชีวิตของประชาชน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตดินแดงมีจิตใจรักในงานด้านบริการ (Service Mind) ผู้ให้บริการมีความสนใจทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ มีความเสียสละ

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น มีใจรักและชอบในงานบริการ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ให้บริการอย่างมีคุณค่า และสร้างความประทับใจให้ผู้มารับบริการ รวมถึงการตระหนักถึงเรื่องการร้องเรียน มีการให้ผู้มาใช้บริการไม่ว่าจะงานทะเบียน งานปกครอง งานการเงิน งานภาษี ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการ และแสดงความคิดเห็นการให้บริการ จะเน้นการให้บริการเป็นเลิศแก่ประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า กรุงเทพมหานครมีการกำหนดแนวทางการทำงานตามนโยบาย และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย โดยกำหนดลักษณะนโยบายและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน และมีการประเมินรวมถึงผลตอบแทนที่ชัดเจน สร้างระบบการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินมีคุณธรรมในการประเมินผลงาน มีระบบการบันทึกผลงานที่ดีหรือผลงานที่ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลงานของคนที่ทำได้ในช่วงเวลานั้นไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับดำเนินการทางการบริหารและการพัฒนาองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือเพื่อรับการพัฒนาเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานโดยยึดผลงานอย่างแท้จริง ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ชัดเจนทำให้อุบลการในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น เห็นเป็นรูปธรรมและตั้งใจทำงานให้สำเร็จเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการตอบแทนและจูงใจที่ชัดเจน

4. ทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีความตั้งใจ มีทักษะการสื่อสารสามารถสื่อสารความคิดเห็น และการแสดงความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และรู้จักยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น เนื่องจากทางสำนักงานเขตมีกิจกรรม การจัดอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม การประชุมร่วมกันเพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น โครงการพัฒนาองค์กรศึกษาฐานประจำปี OD เพื่อการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรัก ความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีมีเหตุจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มงานเพื่อรับฟังปัญหา มอบหมายงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเขตดินแดง มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ให้ครอบคลุม และต่อเนื่องในรูปแบบ On the job training การสอนในสถานที่ปฏิบัติงานจริง ให้หัวหน้างานสอนงาน Coaching แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน มีความใฝ่รู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การอบรม รูปแบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนจากเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และนำเทคโนโลยีในปัจจุบัน มาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองหรือการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม อีกทั้งยังมีการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ และมีการส่งเสริมการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีการสนับสนุนการอบรม การเรียนต่อจากสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ทั้งด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก รวมถึงการศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงาน นำไปสู่การประเมินผลของสายงานในระดับที่สูงขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาศมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า ความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น หากปฏิบัติงานผิดพลาด หรือไม่รอบคอบ ไม่เป็นไปตามความถูกต้อง อาจขาดความตระหนักรู้ ความคิดรอบคอบ ซึ่งการให้ความสำคัญของบุคลากร การปลูกฝังเลี้ยงดูของครอบครัวที่ทำให้มีความจำเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อจิตสำนึกของแต่ละบุคคล ปัญหาสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมจึงขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งหากองค์กรการไม่มีการปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ หรือเห็นการกระทำผิดเป็นถูก โดยไม่จัดการคนที่ประพฤติปฏิบัติตนผิด อาจจะทำให้มีการทำผิดมากขึ้น

2. การบริการที่ดี จากการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักงานเขตดินแดงมีการทำงานการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นการบริการในสำนักงาน หรือนอกพื้นที่ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทำให้พบกับประชาชนจำนวนมาก และหลากหลายรูปแบบจึงทำให้การบริการอาจจะไม่ทั่วถึงและไม่พอใจเท่าที่ควร อาจทำให้เกิดเรื่องร้องเรียนได้ รวมถึงการพัฒนาศมรรถนะด้านการให้บริการในรูปแบบการอบรมต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรม ทำให้การพัฒนาศมรรถนะไม่มีความต่อเนื่อง

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า การบริหารของกรุงเทพมหานครใช้การวัดผลโดยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดสมรรถนะผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ซึ่งการวัดผลตัวชี้วัดหากทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจจะทำให้เกิดการกดดันในการทำงาน รวมถึงการมุ่งเน้นตัวชี้วัดและเป้าหมายนั้น ในบางครั้งการตั้งตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจหรือตัวชี้วัดที่สูงเกิน ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นปัญหาต่อสมรรถนะการทำงานหรือบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามตัวชี้วัด ทำให้ KPI รายบุคคลไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้

4. ทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า การทำงานในบางครั้งขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน รวมทั้ง การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้ความเข้าใจไม่ตรงกัน รวมทั้งขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นปัญหาในการพัฒนาศมรรถนะ เนื่องจากการทำงานและการบริหารของสำนักงานเขต และกรุงเทพมหานคร เป็นการบริหารตามสายบังคับบัญชา เมื่อมีข้อสั่งการทำให้กว่าจะมาถึงผู้ปฏิบัติงานอาจจะทำให้มีคำสั่งที่คลาดเคลื่อน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดและมีความคิดเห็นที่โต้แย้งกันได้

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า การโยกย้ายตำแหน่ง การย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งที่บ่อยเกินไป ทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึงทำให้ขาดคนครองในแต่ละตำแหน่งบ่อยครั้ง ทำให้คนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ต้องทำงานแทนในตำแหน่งที่ขาดแคลน จึงไม่ได้ส่งเสริมความเชี่ยวชาญงานในตำแหน่งเพียงพอที่จะพัฒนาตนเอง จึงทำให้เกิดการลาออกเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน

3. แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การให้ยึดมั่น ถิ่นมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และการสร้างกระบวนการควบคุมที่ดี จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เผยแพร่แนวคิดหลักการตามศาสนาต่าง ๆ การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตใจ

2. การบริการที่ดี ดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดอบรมและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมครอบคลุมในทุกกลุ่มงาน และหาแนวทางในการให้การอบรมที่สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น การอบรมผ่าน ZOOM เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือการจัดอบรมภายในสถานที่ของหน่วยงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านการเช่าสถานที่

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การสร้างตัวชี้วัดควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์การสามารถควบคุมได้ จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น การให้บริการมีได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวข้องด้วย

4. ทำงานเป็นทีม ปรับพฤติกรรมและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลและในลักษณะเป็นทีม สร้างทีมด้วยกระบวนการสมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พัฒนาความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพและกลุ่มงาน (Functional Competencies & Technical Knowledge and Skill) และการพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เพื่อความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบสร้างความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ เช่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ตามสายวิชาชีพและกลุ่มงาน การส่งเสริมบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมและฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานครเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยเทคนิควิธีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่ สร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางสายวิชาชีพ และกำหนดให้มีการสร้างเส้นทางในสายวิชาชีพและการจัดทำ Training RoadMap ตามสายวิชาชีพและกลุ่มงาน กำหนดแนวทางในการโยกย้ายตำแหน่ง การย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งให้ชัดเจน และจัดสรรบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. รูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ตามหลักสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรมีการปฏิบัติตน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อนตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส มีการจัดโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การรับของขวัญ ของกำนัลต่าง ๆ และเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดช อุณหะจิรังรักษ์ (2567, หน้า 14) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศที่กำลังพัฒนาคือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ กระบวนการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1. มิติด้านความรู้ เกี่ยวกับการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ 2. มิติด้านทักษะ ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน 3. มิติด้านสุขภาพและ

อนามัย เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ 4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของคน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรทา มั่งคั่ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า มีการเชิดชูเกียรติหรือการประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม และหัวหน้างานสอนให้ ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย และจรรยาบรรณของข้าราชการ เช่นเดียวกับ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 ได้แสดงความเห็นว่า “มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต โดยมีนโยบายการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ No Gift Policy และเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม”

2. การบริการที่ดี เป็นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี มีความพร้อมและเต็มใจให้บริการประชาชน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้กับผู้รับบริการ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการบริการ สร้างจิตสำนึกการบริการที่ดี ส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อที่จะเห็นรูปแบบ วัฒนธรรมการทำงานจากที่อื่น เพื่อที่จะนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม Service mind มีจิตวิทยาให้บริการ เพื่อให้รู้หลักจิตวิทยาด้านการบริการ เทคนิคการบริการที่ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริการ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรโดยการยกย่อง ชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2563) ที่กล่าวว่า “พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายามความพร้อมในการให้บริการ ประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 ได้แสดงความเห็นว่า “การบริการที่ดี เป็นความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี”

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีการสอนงาน Coaching มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกหน่วยงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้ได้รับความรู้ ทักษะประสบการณ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ เช่น ลดระยะเวลาในการให้บริการ ลดจำนวนข้อร้องเรียน มีความรับผิดชอบในงาน ตรงต่อเวลา ละเอียดยรอบคอบ มีการวางแผนทางความก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงาน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่กำหนด กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน สามารถพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายได้ และมีการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ ทำให้บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตดินแดง มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการอบรมบุคลากรให้มีความรู้ใหม่ ๆ และสามารถนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานได้ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สโรชา ศรีสุวรรณ (2566) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเข็ญ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาจะเข็ญมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาตามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการฝึกอบรม โดยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วม

การอบรมที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเอง ในการพัฒนาทักษะและความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความเป็นไปได้ รวมถึงการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสม วางแผนการพัฒนาตนเองในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา การอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การประชุมออนไลน์ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้แสดงความเห็นว่า “การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง”

4. ทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความตั้งใจ มีทักษะการสื่อสาร สามารถสื่อสารความคิดเห็น ข้อมูลและความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และรู้จักยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น การจัดอบรมความรู้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม การประชุมร่วมกันเพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น โครงการพัฒนาองค์การศึกษาดูงานประจำปี OD เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีมีเหตุจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มงาน เพื่อรับฟังปัญหา มอบหมายงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรุตร์ บันดาลทรง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะ กรณี ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญา สังกัดเรือนจำพิเศษ กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญามีภาระกิจหน้าที่ที่ต้องประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการร้องขอ และสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจ ขององค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับ ความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 ได้แสดงความเห็นว่า “ได้แสดงความเห็นว่า ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก เกิดความรักความสามัคคีกันในองค์กร และร่วมกันช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน”

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุม และต่อเนื่องในรูปแบบ On the job training การสอนในสถานที่ปฏิบัติงานจริง ให้หัวหน้างานสอนงาน Coaching แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน มีความใฝ่รู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การอบรม รูปแบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนจากเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และนำเทคโนโลยีในปัจจุบัน มาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้

เพิ่มเติมด้วยตนเองหรือการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม อีกทั้งยังมีการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ และมีการส่งเสริมการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปวีณา วิริยาภ (2565) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า วิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ จัดการสัมมนาการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม ประกอบกับมีวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการอบรม สัมมนาทุกคน เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “สนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ มีการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ และมีการส่งเสริมการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”

2. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม ความตระหนักรู้ และการให้ความสำคัญของบุคลากร การปลูกฝังเลี้ยงดูของครอบครัวที่ทำให้มีความจำเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อจิตสำนึกของแต่ละบุคคล ปัญหาสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมจึงขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณฑิพัทธ์ ปาณิกบุตร (2562) ได้ ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา พบว่าปัญหามูลค่าการมุ่งแต่ปฏิบัติงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบเท่านั้น ไม่เห็นความสำคัญของงานในส่วนอื่นมีเพียงบุคลากรส่วนน้อยที่อาสาช่วยเหลืองานผู้อื่นด้วยความสมัครใจ นอกนั้นจะช่วยเหลือกันก็ต่อเมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และเช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรบางคนยังขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ละเลยหน้าที่ทำให้ภาระงานตกไปที่เพื่อนร่วมงานคนอื่น”

2. การบริการที่ดี การพัฒนาสมรรถนะด้านการให้บริการในรูปแบบการอบรมต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรม ทำให้การพัฒนาสมรรถนะไม่ต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับหลักการให้บริการที่ดี (Service Mind) และการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ปัญหาในการใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งการตั้งตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจหรือตัวชี้วัดที่สูงเกิน เป็นปัญหาต่อสมรรถนะการทำงานหรือบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามตัวชี้วัด ทำให้ KPI รายบุคคล ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ ไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ทำให้ KPI สะท้อนถึงความสามารถในการทำงานที่แท้จริงของบุคลากร

4. ทำงานเป็นทีม ปัญหาการขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พีรวัศ พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ของ

บุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “เนื่องจากการประสานงานและการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ”

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การโยกย้ายตำแหน่ง การย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งที่บ่อยเกินไป ทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ไม่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพและกลุ่มงาน (Functional Competencies & Technical Knowledge and Skill) และการพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เพื่อความเป็นมืออาชีพ

3. แนวทางแก้ไขปัญหาลู่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง มีดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่น ถิ่นมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และการสร้างกระบวนการควบคุมที่ดี จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เผยแพร่แนวคิดหลักการตามศาสนาต่าง ๆ การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับกฎ ก.ก.ว่าด้วยประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร บุคลากรกรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564 ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. การบริการที่ดี ดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดอบรมและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมครอบคลุมในทุกกลุ่มงาน และหาแนวทางในการให้การอบรมที่สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น การอบรมผ่าน ZOOM เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือการจัดอบรมภายในสถานที่ของหน่วยงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านการเช่าสถานที่ ซึ่งการอบรมที่ครอบคลุมในทุกกลุ่มงานนั้นจะสอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละกลุ่มงาน

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การสร้างตัวชี้วัดควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์การสามารถควบคุมได้ จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น การให้บริการมีได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้บริหารท่านนั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

4. ทำงานเป็นทีม ปรับพฤติกรรมและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคล และในลักษณะเป็นทีม สร้างทีมด้วยกระบวนการสมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พัฒนาความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพและกลุ่มงาน (Functional Competencies & Technical Knowledge and Skill) และการพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เพื่อความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบสร้างความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ เช่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ตามสายวิชาชีพและกลุ่มงาน การส่งเสริมบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีโอกาสศึกษา

เพิ่มเติมและฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานครเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยเทคนิควิธีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่ สร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางสายวิชาชีพ และ กำหนดให้มีการสร้างเส้นทางในสายวิชาชีพและการจัดทำ Training RoadMap ตามสายวิชาชีพและกลุ่มงาน กำหนดแนวทางในการโยกย้ายตำแหน่ง การย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งให้ชัดเจน และ จัดสรรบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. สำนักงานเขตดินแดง ควรจัดอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญในสายงานตามตำแหน่งของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ด้านข้อกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในค่านิยมร่วมกันขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สำนักงานเขตดินแดง ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อช่วยลดเวลาในการสอนงาน เสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน และทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ
3. กรุงเทพมหานคร ควรจัดสรรงบประมาณด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนของบุคลากร
4. กรุงเทพมหานคร ควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน เพิ่มโบนัสประจำปี เพิ่มค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชยและมอบเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. กรุงเทพมหานคร ควรจัดสรรบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งอัตรารว่าง เนื่องจากมีการโอน ย้าย ลาออก เกษียณอายุราชการให้สอดคล้องกับปริมาณงานและนโยบายของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยในมิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งต่อไปเห็นควรจัดทำในรูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านเครื่องมือในการวิจัยด้วยแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลทางสถิติ ซึ่งมีจำนวน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า ซึ่งจะส่งผลให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2555). คู่มือการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานคร. ม.ป.ท.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2566). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร. ม.ป.ท.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, กองการเจ้าหน้าที่. (2557). การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท.
- กฎ ก.ก. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร บุคลากรกรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกรุงเทพมหานคร (2564) กำหนดคุณธรรมและจริยธรรม ไว้ดังนี้
- ข้อ 3 ข้าราชการกรุงเทพมหานคร บุคลากรกรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติงานอื่น ในกรุงเทพมหานครพึงปฏิบัติตนเพื่อรักษาจริยธรรม...
- พีรวัศ พรธนะขาม (2562).การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จันทร์ทา มั่งคามี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ . การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนพัทธ์ ปาณิกบุตร. (2562). การพัฒนาคุณธรรมที่ ึ่งพึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรุตร์ บันดาลทรง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2563). สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2567, จาก https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/wp-content/uploads/2022/08/Main_Competency1.pdf
- ปวีณา วิริยาภพ. (2565). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2565). แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร. ม.ป.ท.
- สโรชา ศรีสุวรรณ. (2566). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตเชิงเทรา. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต.

เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ป). คู่มือประกอบการสัมมนา

เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากร
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.ม.ป.ป.