

# การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

สังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร\*

**Developing Core Competencies in job performance of BMA Officials in the Secretarial**

**Division, Education Department, Bangkok Metropolitan Administration**

เปรมิกา อภิญญาสกุล<sup>1</sup>

**Pramika Apinyasakul**

6714830049@rumail.ru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความรู้ความเข้าใจในการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) ปัญหาและอุปสรรค ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) ข้าราชการมีความเข้าใจในการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการปฏิบัติงานตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด ดังนี้ 1.1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 1.2) ด้านการบริการที่ดี มีการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ มีธรรมาภิบาลที่ดีต่อผู้รับบริการ 1.3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ 1.4) ด้านการทำงานเป็นทีม สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน 1.5) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการนำประสบการณ์การทำงานมาปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น (2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ การขาดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม การสื่อสารที่ไม่คล่องตัว ปริมาณงานที่มากตลอดปี ขาดการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ทักษะการศึกษาและการอบรมค่อนข้างจำกัด (3) ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรยึดมั่นในคุณธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและแรงจูงใจในการให้บริการ การเปิดรับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มากขึ้น สนับสนุนให้มีกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ การสำรวจและสนับสนุนความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

**คำสำคัญ:** สมรรถนะหลัก ; การพัฒนาสมรรถนะ ; สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

**Keywords:** Core Competency ; Competency Development ; The Secretarial Division, Education Department, Bangkok Metropolitan Administration

---

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีภารกิจสำคัญด้านการจัดการศึกษาและการสนับสนุนสถานศึกษา การยกระดับคุณภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการศึกษา ซึ่งมีบทบาทในงานบริหาร งานยุทธศาสตร์ งานสารสนเทศ และงานสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2567) ปัจจุบัน กรุงเทพมหานครได้ใช้ระบบสมรรถนะเป็นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการท้องถิ่นสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (กรุงเทพมหานคร, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2567)) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนเอกสารนโยบาย และการดำเนินงานของสำนักงานการศึกษา พบปัญหาที่สำคัญ ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ความต้องการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling–Upskilling) โดยเฉพาะด้านดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการบริการประชาชน และความจำเป็นในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการ

การศึกษานี้จึงมีความสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ระดับสมรรถนะปัจจุบัน ระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน เสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร จะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การจัดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview) โดยใช้วิธีการเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 32) โดยเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์ในงานด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 10 คน (1) ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับอำนาจการต้น 1 คน (2) ข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สามัญ ระดับชำนาญการพิเศษ 1 คน (3) ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญการ/ปฏิบัติการ 4 คน (4) ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน 4 คน

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1 ความรู้ความเข้าใจในการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

กรุงเทพมหานครได้ให้ความสำคัญในการกำหนดกรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญอย่างเป็นระบบ โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ให้ความเห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การบริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรภาครัฐในระดับท้องถิ่น ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญยึดถือและปฏิบัติตามสมรรถนะหลักจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

#### ตาราง 1. แสดงสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

| สมรรถนะหลัก                             | สาระสำคัญ  |
|---|--|
| 1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม               | มุ่งเน้นให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ราชการ             |
| 2. ด้านการบริการที่ดี                   | มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนด้วยความสุภาพ เอาใจใส่ มีจิตสำนึกการบริการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม    |
| 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์                | เน้นการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ชัดเจน มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด |
| 4. ด้านการทำงานเป็นทีม                  | เน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสาร การประสานงาน และการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน                          |
| 5. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ |

สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา โดยมีการดำเนินการพัฒนาในลักษณะของการฝึกอบรม การให้ความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้จากการทำงานจริง รวมถึงการส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน ทั้งนี้ การกำหนดสมรรถนะหลักดังกล่าวมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม 2550 ตามหนังสือที่ กท 0302/690 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2550

(กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2565)) เป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการมีแนวปฏิบัติและทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความเป็นธรรม เป็นสำคัญ มีการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด นอกจากนี้ ข้าราชการยังตระหนักถึงการบริหารงานและการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือหลักความถูกต้อง ชอบธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม การมีส่วนร่วม และความคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ข้าราชการส่วนใหญ่มีแนวคิดในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เคารพกฎ ระเบียบ และสิทธิของผู้อื่น และยึดหลักความถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้และการยึดมั่น ในสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานภาครัฐอย่างชัดเจน

จากคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการควรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” ตามคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเน้นการบริหารจัดการที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และมีคุณธรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม อันประกอบด้วยหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และความคุ้มค่า

รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ซึ่งกล่าวว่า “การปฏิบัติหน้าที่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่เลือกปฏิบัติ” ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2568) ที่เน้นคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์ มีวินัย ความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การให้บริการด้วยจิตสำนึกของการบริการสาธารณะ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม

และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) ให้ข้อมูลว่า “การปฏิบัติงานของข้าราชการควรดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เคารพกฎ ระเบียบ และสิทธิของผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักความถูกต้องเป็นแนวทางสำคัญในการทำงาน อันสะท้อนให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิบัติงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความเชื่อมั่นจากสังคม”

2. ด้านการบริการที่ดี พบว่า ข้าราชการให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนตามหลักการบริการที่ดี โดยมุ่งเน้นการให้บริการด้วยมาตรฐานเดียวกันอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และมีจิตบริการ พร้อมให้บริการด้วยความรวดเร็ว ตรงต่อเวลา และมีความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดระยะเวลาการรอคอยของผู้รับบริการ ข้าราชการให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อร้องเรียนของผู้รับบริการด้วยความตั้งใจ พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมและเต็มใจ ข้าราชการมีความพร้อมในการให้บริการทั้งด้านทัศนคติและแรงจูงใจ มีความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้

ในการให้บริการ มีการสื่อสารเชิงบวกและการสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ตลอดจนมีความพร้อมด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ ข้าราชการยังให้ความสำคัญกับการมีวินัยในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

จากคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “การให้บริการแก่ประชาชนควรดำเนินไปด้วยความเต็มใจ มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีความรวดเร็ว ตรงต่อเวลา โปร่งใสในขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อลดระยะเวลาการรอคอยของผู้รับบริการ ตลอดจนมีการรับฟังปัญหาและแก้ไขด้วยความตั้งใจ” ตามคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ที่เห็นว่าการให้บริการและการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน รวมถึงการควบคุมกำกับผู้ได้บังคับบัญชา ควรดำเนินการในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ซึ่งให้ความสำคัญกับความพร้อมด้านทัศนคติ ความถูกต้องของข้อมูล และการสื่อสารเชิงบวก อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 (2568) ที่กล่าวถึง “การเตรียมความพร้อมทั้งด้านความสามารถ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ควบคู่กับความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วยแรงจูงใจและทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างครอบคลุม พร้อมทั้งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารที่ชัดเจน ตลอดจนการมีวินัยและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน”

และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) ซึ่งให้ข้อมูลว่า “การให้บริการควรดำเนินไปด้วยความสุภาพ การตั้งใจรับฟัง การให้ข้อมูลอย่างชัดเจน รวดเร็ว และมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการเป็นสำคัญ อันสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และการยกระดับคุณภาพการให้บริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชน”

3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ข้าราชการมีแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ข้าราชการส่วนใหญ่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการวางแผนการทำงาน การติดตามความก้าวหน้าของงาน และการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ข้าราชการมีความเต็มใจและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและการให้บริการ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติผู้เกี่ยวข้องโดยปราศจากอคติ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงในบริบทการบริหารราชการได้อย่างเหมาะสม จากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็น

ว่า ข้าราชการมีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะหลักของกรุงเทพมหานคร

จากคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “การปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้” ตามคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานและคุณภาพของงาน ควบคู่กับการคำนึงถึงประสิทธิภาพและการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน

รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2568) ซึ่งสะท้อนถึงความเต็มใจและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกในการให้บริการด้วยอัธยาศัยที่ดี ให้เกียรติผู้รับบริการโดยปราศจากอคติ พร้อมทั้งมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการติดตามงานและปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2568) ที่ให้ข้อมูลว่า “การวางแผนการทำงานควรเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน” รวมถึงผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) เน้นย้ำถึงความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผน การติดตามผล และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสูงสุด

4. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยมีความยืดหยุ่นในการปรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานเป็นผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับฟังที่ดีให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของการปฏิบัติงาน ข้าราชการให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างตั้งใจ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ หากเกิดปัญหาในการทำงานจะมีการหารือ อภิปราย และร่วมกันพิจารณาแนวทางแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อยุติที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ข้าราชการมีความตั้งใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิด และความคืบหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้าราชการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และมีความพร้อมในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมทีมเมื่อมีความจำเป็น ข้าราชการยังยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ เพื่อให้ทีมสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการมีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร

จากคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “การปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการประสานความร่วมมือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การลดความขัดแย้ง การมีความยืดหยุ่น และการมองหาคู่ร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ ตลอดจนการร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย” ตามคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ที่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องปรับบทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ฟัง และผู้ตามให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2568) ซึ่งให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการนำประเด็นปัญหาาร่วมอภิปรายเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2568) “เน้นการทำงานเป็นทีมด้วยความตั้งใจและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ”

และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2568) ซึ่งสะท้อนถึงการดำเนินงานเป็นทีมบนพื้นฐานของการเคารพความเห็นที่แตกต่าง การรับฟังอย่างตั้งใจ การแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิด และความคืบหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในทีม และการยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ข้าราชการมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามภารกิจของหน่วยงาน ข้าราชการมีการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการปรึกษาหารือกับผู้หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความรู้เชิงลึกและความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ข้าราชการยังให้ความสำคัญกับการศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตนเอง ตลอดจนการนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาด และข้อเสนอแนะที่ได้รับมาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และข้าราชการมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพผ่านกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สะท้อนให้เห็นถึงระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะหลักของกรุงเทพมหานคร

จากคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “การปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการติดตามเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยมุ่งแสวงหาความรู้ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง” ตามคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ที่ให้ข้อมูลว่า “การพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการผ่านการเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม รวมถึงการปรึกษาหารือกับผู้หรือผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน”

รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ซึ่งกล่าวถึง “ความพยายามในการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร” ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) เน้นการศึกษาทำความเข้าใจกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนการนำข้อผิดพลาดและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) ซึ่งสะท้อนถึงความสนใจใฝ่รู้และความมุ่งมั่นในการสั่งสมความรู้ความสามารถของตนเอง ผ่านการศึกษา ค้นคว้า และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถนำความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร

*ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีดังนี้*

การปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา ประสพปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่มีความเชื่อมโยงกันและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยข้าราชการส่วนหนึ่งขาดแรงจูงใจและความพร้อมในการพัฒนาตนเอง มีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน กฎหมาย ระเบียบ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งขาดวินัยในการวางแผนและจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะเพิ่มเติม ภาระงานที่มีจำนวนมาก ลักษณะงานที่หลากหลาย และความเร่งด่วนของภารกิจ ส่งผลให้ข้าราชการมีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม การศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน งานด้านเอกสารและงานประจำที่มีปริมาณมาก ยังส่งผลให้ข้าราชการขาดโอกาสในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนานวัตกรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบทบาทของหน่วยงานบางส่วนยังถูกมองว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าหน่วยงานหลัก ส่งผลให้การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานในภาพรวมมีข้อจำกัด

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า การจัดฝึกอบรมยังมีจำนวนจำกัด และเนื้อหาการอบรมยังไม่ครอบคลุมหรือไม่สอดคล้องกับปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ อีกทั้งความแตกต่างด้านความคิด รูปแบบการทำงาน และการสื่อสารระหว่างบุคลากร อาจส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาร่วมกันไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่เต็มศักยภาพตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ดังคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ดังนี้

*“ขาดแรงจูงใจ กลัวความเปลี่ยนแปลง ขาดวินัย ภาระงานเยอะ ขาดการสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ทำให้การพัฒนาล่าช้าหรือหยุดชะงัก”* (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568) รวมถึงคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2568) ว่า *“การฝึกอบรมที่มีน้อย และเนื้อหาในการอบรมไม่ครอบคลุมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน”* และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ที่ว่า *“มีจำนวนงานเอกสารมาก ทำให้ไม่มีเวลาสร้างผลงานเชิงกลยุทธ์ ถูกมองว่าเป็นหน่วยสนับสนุน มากกว่าเป็นหน่วยหลัก มีบทบาทน้อย”*

ดังคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2568) ซึ่งกล่าวว่า *“ภาระงานที่หลากหลายและเร่งด่วน ทำให้มีเวลาจำกัดในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง หรือเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงาน กฎ ระเบียบ หรือเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อาจทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ใหม่”*

และความแตกต่างด้านความคิด รูปแบบการทำงาน หรือการสื่อสาร อาจทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาาร่วมกันไม่เต็มประสิทธิภาพ” รวมถึงผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) ที่ว่า “ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ เวลาการทำงาน ที่ค่อนข้างจำกัด ภาระงานหลายด้านในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติมน้อย รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโอกาสในการเข้าร่วมอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาทักษะบางด้านดำเนินไปได้ไม่เต็มศักยภาพ”

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 3. ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

จากปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติตามตามสมรรถนะหลักดังกล่าว ได้มีข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

(1) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยควรส่งเสริมให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง อยู่เสมอ ควบคู่กับการกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

(2) การวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและมีทิศทางที่ชัดเจน ควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยการเชื่อมโยงการพัฒนาสมรรถนะเข้ากับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

(3) การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค และประสบการณ์ในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างบุคลากร หน่วยงานภายใน และองค์กรภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

(4) การสนับสนุนให้ข้าราชการมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แนวทางการทำงาน กฎหมาย ระเบียบ หรือเทคโนโลยี โดยจัดให้มีการฝึกอบรม การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การประเมินผล และการให้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารราชการและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และบูรณาการทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับศักยภาพของข้าราชการและประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างยั่งยืน

## อภิปรายผลการวิจัย

1. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กรุงเทพมหานครมีการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เพื่อให้เป็นคุณลักษณะร่วมของ ข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้งระบบ เป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2550 ตามหนังสือที่ กท 0302/690 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2550 ซึ่งการกำหนด สมรรถนะให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานคร

(กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2565)) มีความสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะว่า หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการสร้างผลงานให้มีความโดดเด่นเหนือกว่าบุคคลอื่นในองค์กร” กล่าวโดยสรุป การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะด้านใดด้านหนึ่งได้ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งในส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะภายในของบุคคล ควบคู่กันตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึงความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ หากบุคคลขาดองค์ประกอบที่สำคัญ อาทิ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การสืบค้นข้อมูลจากระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความใจเย็น ความอดทน และจิตใจที่พร้อมช่วยเหลือผู้อื่น ย่อมไม่สามารถแสดงสมรรถนะด้านการบริการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2548)

ทั้งนี้ ข้าราชการมีการรับรู้ เข้าใจและได้ปฏิบัติตนให้มีสมรรถนะในการทำงานตามที่กรุงเทพมหานคร กำหนดไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรม พบว่าข้าราชการ มีการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเองตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ ปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน จากหน้าที่ เคารพกฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าสมรรถนะ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม โดยรวมอยู่ระดับมาก คือ จริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี และน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร

2. การบริการที่ดี พบว่าข้าราชการ มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายามความพร้อมในการให้บริการ ประชาชน และอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ มีความพร้อมในการให้บริการที่ดี เต็มใจในการให้บริการด้วยมาตรฐานเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ บริการด้วยความรวดเร็วตรงต่อเวลา โปร่งใส ในขั้นตอน ไม่ให้ผู้รับบริการต้องรอนาน รับฟังและแก้ไขปัญหาด้วยความเต็มใจ ความพร้อมด้านทัศนคติ ความถูกต้องด้านข้อมูล ด้านการสื่อสารเชิงบวก และมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความสามารถ และความเต็มใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ครอบคลุมและพร้อมรับการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารที่ชัดเจน การมีวินัยและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland (1973, อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 4) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในที่บุคคลนั้นมีอยู่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของตัวแบบภูเขาห้าแห่ง กล่าวคือ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดและสามารถพัฒนาได้ โดยง่าย ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถซึ่งเปรียบเสมือนส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ อันเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าข้าราชการ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มาตรฐาน และคุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด เต็มใจและภูมิใจในการให้บริการ บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ต้อนรับผู้รับบริการด้วยอัธยาศัยที่ดี ให้เกียรติผู้พูดปราศจากอคติ สอดคล้องกับแรงจูงใจ (อ้างถึงใน จักรภพ ศรมณี, 2568, หน้า 50) อธิบายว่า แรงจูงใจ เป็นแนวคิดที่สำคัญทางการบริหารในยุคหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่า หากคนมีความเต็มใจและมีเป้าหมายในการทำงานจะทำให้ผลงานออกมาได้ดี และมีความสุขกับการทำงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภณัฐ ชีรสสุข (2557) ศึกษาการพัฒนาข้าราชการตามหลักสมรรถนะ กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ศึกษาและวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ความจริง ในแง่ที่ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการตามหลักสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติทั้งทางด้านการบริหารงานบุคลากรและการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยกรอบแนวคิดและกระบวนการของการบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงาน แบบบูรณาการเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

4. ทำงานเป็นทีม พบว่าข้าราชการ การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม ใช้หลักการเป็นผู้นำ ผู้ฟัง ผู้ตามที่ดีให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ในการทำงานเป็นทีม โดยมีวิธีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แล้วหากมีปัญหาภิปรายร่วมกันให้ได้ข้อยุติ และด้วยความตั้งใจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ McClelland (อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วัจนนท์, 2568, หน้า 20) โดยเน้นที่ความต้องการ 3 ประการของมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ 1) ความต้องการในการประสบความสำเร็จ เมื่อต้องการประสบความสำเร็จมักยอมรับในความเสี่ยง และต้องการข้อมูล ที่มาจากการกระทำอย่างรวดเร็ว ผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จจะพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ บรรลุผลความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ 2) ความต้องการอำนาจ คือ ความต้องการมีอิทธิพลกับผู้อื่น และ ได้รับการยอมรับในความสำเร็จ และ 3) ความต้องการสัมพันธ์ภาพ หรือการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด กับบุคคลอื่น

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความชวนชวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ณีฐพันธ์ เจริญนทร์ (2543, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มากขึ้น เพราะบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องดูแลและส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรมัย แก้วบรรจง (2557) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ตามทัศนะของกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเรียงลำดับรายด้านที่ตรงกับความต้องการ ของกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จัดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากร

2. ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่าข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ ต้องเจอกับปัญหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังมีข้อจำกัด และยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะอย่างเต็มที่ อีกทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เหมาะสมต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรและกลุ่มเป้าหมาย บุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ไม่เห็นความคุ้มค่าในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เกิดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และในบางกรณีนำไปสู่การลาออกหรือการย้ายงานของบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้การพัฒนาสมรรถนะขาดความต่อเนื่องและไม่ยั่งยืนการจัดฝึกอบรมมีจำนวนค่อนข้างจำกัด และเนื้อหาการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมหรือไม่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีภาระงานจำนวนมากและหลากหลาย ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ อีกทั้งเวลาการทำงานค่อนข้างจำกัด และต้องรับผิดชอบงานหลายด้านในระยะเวลาเดียวกัน ส่งผลให้มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติมและการพัฒนาสมรรถนะค่อนข้างน้อย การสื่อสารภายในหน่วยงานยังไม่ทั่วถึงและขาดความชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานมีภาระงานด้านเอกสารเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้บุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งหน่วยงานยังถูกมองว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าหน่วยงานหลัก ทำให้บทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีข้อจำกัด และวัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขาดการปลูกฝังทัศนคติที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรดำเนินไปอย่างล่าช้าหรือหยุดชะงัก สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิรติ ยศยิ่งยง (2548, หน้า 10) อธิบายไว้ว่าการบริหารองค์กรรอดตายทรัพยากรสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ โดยทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้บริหารและควบคุมการใช้ทรัพยากรอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยความสำคัญดังกล่าว องค์กรจึงมุ่งสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ ให้มีศักยภาพและสมรรถนะสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

3. ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ พบว่าข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งจัดการฝึกอบรมให้ครอบคลุมถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างการทำงาน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นำสมรรถนะมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณา ค่าตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ รวมถึงการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงานสำคัญ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ ดิจิทัล และวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมอย่างสม่ำเสมอ โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพิ่มโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน จัดสรรเวลาและทรัพยากรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี และสร้างความตระหนักให้บุคลากร เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ดำเนินการ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนคำนึงถึง คุณภาพงานและ คุณภาพชีวิตของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จักรภพ ศรีมณี (2568, หน้า 6) เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานร่วมกันได้

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หน่วยงานควรส่งเสริมการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนการกำกับให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด
2. ด้านการบริการที่ดี ควรพัฒนาศักยภาพด้านการให้บริการแก่ประชาชน โดยมุ่งเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม ความถูกต้องของข้อมูล และทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน รวมทั้งนำเทคโนโลยีและแนวทางการทำงานที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพและความรวดเร็วในการให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรวางแผน ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ด้านการทำงานเป็นทีม ควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในลักษณะการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสามัคคีภายในหน่วยงาน
5. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสายงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรม

การศึกษาค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ระเบียบ และ เทคโนโลยี เพื่อสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตระยะเวลาและจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่จำกัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีระยะเวลาที่มากขึ้นและควรมีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มากขึ้น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการในตำแหน่ง ระดับ หรือสายงานที่แตกต่างกันของ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร หน่วยงานอื่นหรือส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2565). *สมรรถนะหลักของข้าราชการ กรุงเทพมหานครสามัญ*. ค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2568, จาก [https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/wp-content/uploads/2022/08/Main\\_Competency1.pdf](https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/wp-content/uploads/2022/08/Main_Competency1.pdf)
- กรุงเทพมหานคร. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2567). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ กรุงเทพมหานคร ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐)*. ค้นหาค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2568, จาก [https://webportal.bangkok.go.th/public/user\\_files\\_editor/434/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99/BMA%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A54%E0%B8%9B%E0%B8%B567-70.pdf](https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/434/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99/BMA%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A54%E0%B8%9B%E0%B8%B567-70.pdf)
- กีรติ ยศยิ่งยง. (2548). *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.
- จักรภพ ศรีมณี. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2543). *การประเมินผลงานฝึกอบรม : การตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พัชรมัย แก้วบรรจง (2557). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ศุภณัฐ ชีรสุข. (2557). *การพัฒนาข้าราชการตามหลักสมรรถนะ กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 39. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต .คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2567). *รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2567.*

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.

สำนักงาน ก.พ. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

*ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ*

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 29.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 26.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 19.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 19.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 22.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 22.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 24.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 25.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 25.