

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)*

The competency development of Administration Officer at

Bangkok Youth Centre (Thai-Japan)

จุฑามณี กระทุ่มทอง¹

Chutamanee Kratumtong

6714830023@ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) ซึ่งใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยใช้แนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ 5 ด้าน เป็นกรอบในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) มีรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ 1) คุณธรรมและจริยธรรม 2) การบริการที่ดี 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ทำงานเป็นทีม 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมีวิธีการ ดังนี้ 1) การปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริต 2) ให้บริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง 3) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 5) เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ 1) ภาระงานจำนวนมากจึงมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าความถูกต้อง 2) บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะ 3) กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน 4) โครงสร้างหน่วยงานที่แบ่งภารกิจอย่างชัดเจน 5) บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ควรส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปรับปรุงการบริการให้มีความคล่องตัว 3) ควรพัฒนาระบบติดตามประเมินผลให้สะท้อนผลลัพธ์เชิงประจักษ์ 4) ควรส่งเสริมการสื่อสารภายในหน่วยงาน 5) ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

คำสำคัญ : การพัฒนา; สมรรถนะ; ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

Keywords : Development; Competency; Bangkok Youth Centre (Thai-Japan)

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

¹นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะและขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่กำหนดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการบริหารราชการแผ่นดิน การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดี และมีจิตบริการสาธารณะ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการประชาชนและการพัฒนาประเทศในภาพรวม

ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เนื่องจากข้าราชการถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส และมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน การบริการที่เป็นเลิศ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งผลให้ข้าราชการจำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นหน่วยงานสำคัญภายใต้กรุงเทพมหานครที่มีบทบาทในการพัฒนาเยาวชน ส่งเสริมกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ ตลอดจนการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เมืองหลวง โดยมีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการทุกระดับ การพัฒนาผู้นำเยาวชนและสร้างเครือข่ายเยาวชน การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การให้บริการสถานที่สำหรับการจัดงาน การให้บริการที่พักในกรณีพิเศษ การสนับสนุนงานวิชาการด้านการศึกษาและนันทนาการ และเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาเยาวชน รวมถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายจากกรุงเทพมหานคร

จากภารกิจที่มีความหลากหลายดังกล่าวทำให้การดำเนินงานของศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) มีความซับซ้อนมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม ความต้องการของเยาวชน และความคาดหวังของประชาชนในยุคดิจิทัล เด็กและเยาวชนในปัจจุบันมีความสนใจที่หลากหลาย ต้องการกิจกรรมที่ทำหาย สร้างสรรค์ และตอบสนองต่อพัฒนาการรอบด้าน ขณะเดียวกัน ประชาชนคาดหวังให้หน่วยงานภาครัฐมุ่งสู่การให้บริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และตอบโจทย์ความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บทบาทของศูนย์ฯ ยิ่งทวีความสำคัญในการเป็นกลไกส่งเสริมสุขภาวะและพัฒนาคุณภาพชีวิตในระดับชุมชนและระดับเมือง

ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสม โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครไว้ 5 ด้าน ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ซึ่งเป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพบว่า การให้บริการของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) ยังมีความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านของกรุงเทพมหานคร เช่น ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความจำเป็นในการส่งเสริมวินัย ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการให้บริการอย่างเป็นธรรมต่อประชาชน ในด้านการบริการที่ดี ประชาชนมีความคาดหวังสูงขึ้น ต้องการบริการรวดเร็ว เป็นมิตร และมีมาตรฐาน ขณะที่รูปแบบกิจกรรมและบริการของศูนย์ฯ มีความซับซ้อนมากขึ้น ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดกิจกรรมจำนวนมากพร้อมกัน ทำให้ข้าราชการต้องมีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน และปรับตัวตามสถานการณ์ แต่ยังคงพบข้อจำกัดบางประการ ทั้งด้านการบริหารเวลา การจัดลำดับความสำคัญ และการประเมินผลกิจกรรม ใน

ด้านการทำงานเป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับหลายหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคประชาชน โรงเรียน และเครือข่ายเยาวชน ซึ่งต้องการทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือที่เข้มแข็ง และในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ งานด้านกีฬา นันทนาการ การจัดกิจกรรมเยาวชน และเทคโนโลยีดิจิทัลมีลักษณะเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่ข้าราชการบางส่วนยังขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง

จากปัจจัยเหล่านี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูล จากบทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยภาคสนาม โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติตำแหน่งงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|------------|
| 1) ผู้อำนวยการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) | จำนวน 1 คน |
| 2) หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ แผนงาน และประชาสัมพันธ์ | จำนวน 1 คน |
| 3) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป | จำนวน 1 คน |
| 4) ข้าราชการผู้รับผิดชอบเรื่องจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร | จำนวน 1 คน |
| 5) ข้าราชการผู้รับผิดชอบเรื่องงานการเจ้าหน้าที่ | จำนวน 1 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

1. คุณธรรมและจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปลูกฝังความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการยึดถือระเบียบแบบแผนของทางราชการ ผ่านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักคุณธรรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรต้นแบบ รวมถึงบทบาทของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างและกำกับติดตามพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้

2. การบริการที่ดี จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานมุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการบริการที่สุภาพ เป็นมิตร เท่าเทียม และเอาใจใส่ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพ และจิตสำนึกการบริการ (Service Mind) มีการรับฟังความคิดเห็นและประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพและความเชื่อมั่นต่อการให้บริการของหน่วยงาน

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการสรุปบทเรียนหลังการดำเนินงาน พร้อมทั้งส่งเสริมแนวคิดเชิงนวัตกรรม และการสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

4. ทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ตามความเหมาะสมและบูรณาการการทำงานระหว่างกลุ่มงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่กับการพัฒนาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ การมีพี่เลี้ยง และการหมุนเวียนงาน ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์และพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

1. คุณธรรมและจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า ด้วยภาระงานที่มีจำนวนมาก มีความหลากหลาย และเร่งรัดตามกรอบเวลา ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าความถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบราชการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมระบบอาวุโส ระบบอุปถัมภ์ และการใช้อำนาจโดยขาดความเป็นธรรม ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือทักท้วงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม อีกทั้งทัศนคติที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ความแตกต่างด้านช่วงวัยและประสบการณ์ รวมถึงการกำกับติดตามด้านคุณธรรมที่ยังเน้นเชิงนโยบายมากกว่าการประเมินเชิงพฤติกรรม ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. การบริการที่ดี จากการศึกษาพบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะ รวมถึงขาดทักษะด้านการสื่อสารและการบริการที่มีคุณภาพ ประกอบกับภาระงานที่มี

จำนวนมาก ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาตนเองและเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้ ความหลากหลายและจำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น การขาดแรงจูงใจ การประสานขอความร่วมมือภายในหน่วยงาน และข้อจำกัดด้านอุปกรณ์และสถานที่ ส่งผลให้การให้บริการเกิดความล่าช้าและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการศึกษาพบว่า กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนตามระเบียบราชการส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว ขณะเดียวกันระบบการติดตามและประเมินผลยังขาดความเป็นระบบ ตัวชี้วัดบางประการไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการปฏิบัติงานยังเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ อีกทั้งบุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจ ขาดความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม และไม่ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

4. ทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างหน่วยงานที่แบ่งภารกิจอย่างชัดเจน ประกอบกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน ทำให้การประสานงานข้ามฝ่ายขาดความคล่องตัว นอกจากนี้ ความแตกต่างด้านอายุ ประสบการณ์ ทักษะ และรูปแบบการทำงาน ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านการสื่อสารและความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ไม่ทั่วถึง รวมถึงภาระงานที่สูง ทำให้บุคลากรมุ่งเน้นงานในความรับผิดชอบของตนเป็นหลัก ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นทีมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า ด้วยปริมาณงานที่มีมากและต้องรับผิดชอบหลายภารกิจพร้อมกัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญเชิงลึกได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งการมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากการขาดแคลนอัตรากำลัง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง นอกจากนี้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังขาดระบบที่ชัดเจน รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและเวลา ทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรยังไม่ต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

1. คุณธรรมและจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรส่งเสริมบทบาทของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานในการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรต้นแบบเพื่อสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ ควรกำหนดแนวทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ โดยบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับการทำงานประจำ มีการอบรมและกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นกรณีศึกษาและสถานการณ์จริง พร้อมเปิดช่องทางการสะท้อนหรือร้องเรียนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอย่างปลอดภัย และมีการกำกับติดตามเชิงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ

2. การบริการที่ดี จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานบริการอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรด้านการบริการ เช่น Service Mind การสื่อสาร และการให้บริการอย่างสุภาพ เป็นมิตร และเข้าใจผู้รับบริการ นอกจากนี้ ควรนำผลการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบ และพิจารณาเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสม

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และสามารถวัดผลได้จริง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นร่วมกัน ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลให้สะท้อนผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการ รวมถึงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม ข้อมูล และการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

4. ทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรส่งเสริมการสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีความชัดเจน เปิดเผย และต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จะช่วยเพิ่มความร่วมมือและความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างกลุ่มงาน

5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความถนัดของแต่ละคน โดยเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้และทักษะกับการปฏิบัติงานจริง ผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะองค์ความรู้เฉพาะทางด้านนั้น ทนทานและการพัฒนาเยาวชน รวมถึงการส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อยกระดับองค์ความรู้เชิงวิชาการและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. รูปแบบ วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

1.1 คุณธรรมและจริยธรรม หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการยึดถือระเบียบแบบแผนของทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเองตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ ผ่านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักคุณธรรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรต้นแบบ รวมถึงบทบาทของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างและกำกับติดตามพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐวรรณ รัตนงามกุล (2567) ที่พบว่า ข้าราชการมีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบของราชการในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

1.2 การบริการที่ดี หน่วยงานมุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการบริการที่สุภาพ เป็นมิตร เท่าเทียม และเอาใจใส่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ด้านการบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่

แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายามความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการควบคู่กับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพ และจิตสำนึกการบริการ (Service Mind) มีการรับฟังความคิดเห็นและประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพและความเชื่อมั่นต่อการให้บริการของหน่วยงาน

1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการสรุปทบทวนหลังการดำเนินงาน พร้อมทั้งส่งเสริมแนวคิดเชิงนวัตกรรมและการสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

1.4 ทำงานเป็นทีม หน่วยงานส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสมและบูรณาการการทำงานระหว่างกลุ่มงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่กับการพัฒนาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพ กับสมาชิกในทีม

1.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หน่วยงานเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ การมีพี่เลี้ยง และการหมุนเวียนงาน ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์และพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

2.1 คุณธรรมและจริยธรรม ด้วยภาระงานที่มีจำนวนมาก มีความหลากหลาย และเร่งรัดตามกรอบเวลา ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าความถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบราชการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมระบบอาวุโส ระบบอุปถัมภ์ และการใช้อำนาจโดยขาดความเป็นธรรม ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือทักท้วงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม อีกทั้งทัศนคติที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ความแตกต่างด้านช่วงวัยและประสบการณ์ รวมถึงการกำกับติดตามด้านคุณธรรมที่ยังเน้นเชิงนโยบายมากกว่าการประเมินเชิงพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรเชษฐ์ ทองคำ (2567) ที่พบว่า ภาระงานประจำที่สูงและกรอบเวลาที่จำกัดเป็นอุปสรรคต่อการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) และ 2 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ภาระงานที่เร่งรัดและ

มากเกินกำลังอาจส่งผลให้บุคลากรบางส่วนมุ่งเน้นผลของงานมากกว่ากระบวนการที่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณของข้าราชการ...”

2.2 การบริการที่ดี บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการ สาธารณะ รวมถึงขาดทักษะด้านการสื่อสารและการบริการที่มีคุณภาพ ประกอบกับภาระงานที่มีจำนวนมาก ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาตนเองและเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้ ความหลากหลายและจำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น การขาดแรงจูงใจ การประสานขอความร่วมมือภายในหน่วยงาน และข้อจำกัดด้านอุปกรณ์และสถานที่ ส่งผลให้การให้บริการเกิดความล่าช้าและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรเชษฐ์ ทองคำ (2567) ที่พบว่า ภาระงานสูงและข้อจำกัดด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คุณภาพการให้บริการลดลง

2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนตามระเบียบราชการส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว ขณะเดียวกันระบบการติดตามและประเมินผลยังขาดความเป็นระบบ ตัวชี้วัดบางประการไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการปฏิบัติงานยังเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “โดยการทำงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการและการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน มากกว่าการคำนึงถึงผลลัพธ์ที่แท้จริง...” อีกทั้งบุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจ ขาดความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม และไม่ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุชัยญา สุพร และ วิภา พิงวิวัฒน์กุล (2567) ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ข้าราชการขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน

2.4 ทำงานเป็นทีม โครงสร้างหน่วยงานที่แบ่งภารกิจอย่างชัดเจน ประกอบกับลักษณะงานที่แตกต่าง กัน ทำให้การประสานงานข้ามฝ่ายขาดความคล่องตัว นอกจากนี้ ความแตกต่างด้านอายุ ประสบการณ์ ทักษะ และรูปแบบการทำงาน คำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ความแตกต่างด้าน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของแต่ละฝ่าย...” ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านการสื่อสารและความ เข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ไม่ทั่วถึง รวมถึงภาระงานที่สูง ทำให้บุคลากรมุ่งเน้นงานในความ รับผิดชอบของตนเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการศึกษา ของสุรเชษฐ์ ทองคำ (2567) ที่พบว่า ภาระงานสูงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันและการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

2.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้วยปริมาณงานที่มีมากและต้องรับผิดชอบหลายภารกิจ พร้อมกัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญเชิงลึกได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับคำตอบ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ปริมาณงานที่มากยังเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้บุคลากร ไม่สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาความรู้เชิงลึกในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่...” อีกทั้งการมอบหมายงานที่ไม่ สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากการขาดแคลนอัตรากำลัง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง นอกจากนี้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังขาดระบบที่ชัดเจน รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและเวลา ทำให้ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรยังไม่ต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)

3.1 คุณธรรมและจริยธรรม ควรส่งเสริมบทบาทของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานในการ เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกในการ

ปฏิบัติงาน ควบคู่กับการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรต้นแบบเพื่อสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ ควรกำหนดแนวทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ โดยบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับการทำงานประจำ มีการอบรมและกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ควรจัดให้มีการอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกที่ถูกต้องแก่บุคลากรในองค์กร...” เน้นกรณีศึกษาและสถานการณ์จริง พร้อมเปิดช่องทางการสะท้อนหรือร้องเรียนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอย่างปลอดภัย และมีการกำกับติดตามเชิงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของนันทน์ภัส ชามะรัตน์ (2567) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีและการจัดกิจกรรมเชิงคุณธรรม

3.2 การบริการที่ดี ควรปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานบริการอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรด้านการบริการ เช่น Service Mind การสื่อสาร และการให้บริการอย่างสุภาพ เป็นมิตร และเข้าใจผู้รับบริการ สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “จัดให้มีการอบรม Service Mind และเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและการฝึกปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของศูนย์ฯ” นอกจากนี้ ควรนำผลการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการมาใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “รวมถึงการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน...” และพิจารณาเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสม

3.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และสามารถวัดผลได้จริง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นร่วมกัน ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลให้สะท้อนผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการ สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ควรปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนตัวชี้วัด (KPI) จากการวัดผลเชิงกิจกรรมหรือปริมาณงาน ไปสู่การวัดผลเชิงผลลัพธ์และส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและข้อมูล...” รวมถึงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม ข้อมูล และการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3.4 ทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมการสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีความชัดเจน เปิดเผย และต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง สอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 และ 5 (2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความเข้าใจซึ่งกันและกัน...” การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จะช่วยเพิ่มความร่วมมือและความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างกลุ่มงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุชญญา สุพร และวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2567) ที่พบว่าแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการเป็นทีมควรเน้นการประสานงานกัน และควรรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

3.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความถนัดของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานันทน์นัทธ ชามะรัตน์ (2567) ที่พบว่ามีแนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากรมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความต้องการของแต่ละคนเพื่อให้การพัฒนาศักยภาพเป็นไปอย่างตรงจุด และยั่งยืนโดยเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้และทักษะกับการปฏิบัติงานจริง ผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะองค์ความรู้เฉพาะทางด้านนั้นนทานการและการพัฒนาเยาวชน รวมถึงการส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อยกระดับองค์ความรู้เชิงวิชาการและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนามีทิศทางที่ชัดเจน สามารถติดตามและประเมินผลได้
2. ควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงเอื้อต่อการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควรพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้รับบริการ โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะ โดยการสร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน
5. ควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน
6. ควรยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน โดยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการและการพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมทุกบทบาทและภารกิจของศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น)
2. ควรศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนมุมมองและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ

เอกสารอ้างอิง

ณัฐวรรณ รัตนงามกุล. (2567). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร.
การค้นคว้าอิสระรัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นันท์นภัส ชามะรัตน์. (2567). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงาน
อัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เบี่ยงวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ป.). สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ
22 พฤศจิกายน 2568, จาก <https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/hr-ma-2/>

สุชัยญา สุพร และวีณา พิงวิวัฒน์กุล. (2567). การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด
สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์,
7(2), 451-484.

สุรเชษฐ์ ทองคำ. (2567). สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักวิทยบริการ สำนักงานอัยการสูงสุด.
การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2569). ผู้อำนวยการศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น). สัมภาษณ์. มกราคม, 7.
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ แผนงาน และประชาสัมพันธ์. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 23.
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 26.
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). นักนันทนาการชำนาญการ. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 29.
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 30.