

การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร
The core competency development on job performance of
civil servants in the Secretarial Division, Medical Service
Department, Bangkok Metropolitan Administration

สุชัญญา สุพร¹ & วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล²
Suchanya Suporn¹ & Weena Phungviwatnikul²

Corresponding author: 6514832049@rumail.ru.ac.th

Received: 10/07/67 Revised: 16/07/67 Accepted: 16/07/67

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสนาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาสมรรถนะหลัก

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public Administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

ของข้าราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมาตั้งแต่ปี 2550 ซึ่งรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส 2) ด้านการบริการที่ดี มีความพร้อมและเต็มใจให้บริการประชาชน 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 4) ด้านการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 5) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้ 1) ขาดจิตสาธารณะ ที่จะรักษาสমบัตินส่วนรวม 2) ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป 3) ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก 5) ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาละเอียดอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้ 1) ควรมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 2) ควรให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้แก่ ผู้มารับบริการ 3) ควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ควรรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 5) ควรจัดฝึกอบรมหรือจัดให้มีทุนสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ

คำสำคัญ : การพัฒนา; สมรรถนะหลัก; สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์

Abstract

This research is a qualitative research. The objectives are to study patterns and methods for developing core competencies, problems and obstacles Including solutions to problems and obstacles in developing the core competencies of civil servants under the Secretariat Office. Medical

office, Bangkok Metropolitan Administration. It collected data through structured interviews from key informants with experience in developing the core competencies of civil servants for at least 3 years, a total of 10 people. The results of the research found that Bangkok Metropolitan Administration has determined to develop core competencies for the civil servants since 2007. The format and methods for developing are 1) morality and ethics, to perform duties with accuracy and transparency 2) good service, to be ready and willing to serve the people. 3) focus on results, to show determination in performing tasks to achieve goals. 4) teamwork, to be able to work with others and 5) accumulating, expertise in careers. There is always a search for knowledge to develop oneself. Problems and obstacles in developing core competencies are as follows: 1) lack of public spirit to preserve public property; 2) takes too long to provide services; 3) lack of motivation to perform work; 4) based on one's own ideas; 5) clings to old ways of working. The solutions to problems and obstacles in developing core competencies as follows: 1) should focus on public responsibility. 2) should give advice and follow up on matters to the public or those who receive services 3) should increase their motivation to work. 4) should listen to the opinions of team members. 5) should provide training or provide scholarships for those who want to continue their further education.

Keywords : development; core competency; Secretarial Division, Medical Service Department

บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากร ผู้บริหารรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตลอดจนการปรับรูปแบบการทำงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วยก็คือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับคู่แข่งได้ในยุคที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา (สิริวดี ชูเชิด, 2565, หน้า 223)

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้นำเอาทรัพยากรด้านต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากที่สุด (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 1) หากบุคลากรขาดประสิทธิภาพแล้ว ทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้น จะถูกนำไปใช้อย่างไม่เกิดผล ซึ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ การให้ความรู้แก่บุคลากร รวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในด้านต่างๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนางาน พัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปข้างหน้า พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ในงานของตนเอง การทำงานขาดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสื่อสารผิดพลาด และความคิดเห็นที่

ต่างกัน ซึ่งปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ก็คือสมรรถนะ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามดึงเอาสมรรถนะของบุคลากรออกมาใช้ให้มากที่สุด ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ธีระพล เจริญสุข, 2564, หน้า 1)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลที่จะทำงานของตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ดีที่สุด และตามแนวคิดของ McClelland องค์กรประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน

กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2566 – 2570) สนับสนุนนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร 9 มิติ 217 นโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรแห่งความสุข พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจ โดยการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนามาตรฐาน สร้างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ให้พร้อมขับเคลื่อนงานบริหาร และพัฒนามาตรฐาน ซึ่งกรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมาตั้งแต่ปี 2550 ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร, 2565)

สำนักการแพทย์ เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการให้บริการตรวจรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค บริหารจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การจัดการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทางวิชาการทางการแพทย์และการพยาบาล โดยมีโรงพยาบาลในสังกัดทั้งสิ้น 11 แห่ง และศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉิน กรุงเทพมหานคร หรือ ศูนย์เอราวัณ รวมทั้งหน่วยงานสนับสนุนอีกสองหน่วยงานคือ สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ และสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานช่วยนักบริหาร กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานการคลัง และกลุ่มงานนิติการ

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก รวมถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้มีสมรรถนะหลักตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ในสังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ที่ปฏิบัติงานสังกัด สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มแบบเจาะจง เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 46) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก โดยเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์ในงานด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน ดังนี้

1) เลขานุการสำนักงานการแพทย์

จำนวน 1 คน

2) นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

จำนวน 1 คน

3) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

จำนวน 1 คน

4) นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานการคลัง

จำนวน 1 คน

5) นิติกรชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานนิติการ

จำนวน 1 คน

6) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

จำนวน 2 คน

7) นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

จำนวน 2 คน

8) เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน สุภางค์ จันทวานิช (2559, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 62) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ และคำถามในแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิด ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาทุกครั้ง

การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. ศึกษาการสร้างแบบสัมภาษณ์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทาง

วิชาการ หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดแนวทางและเนื้อหาของคำถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและข้อมูลจากกรอบแนวคิดในการวิจัยมาสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด

4. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิชาคั่นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง รายละเอียด เนื้อหา การใช้ถ้อยคำของแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาสมบูรณ์ และครบถ้วน

5. แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาคั่นคว้าอิสระ เพื่อออกแบบสัมภาษณ์จริงต่อไป

การทดสอบเครื่องมือ

หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสำคัญในการทำวิจัยคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพก็มีหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรง นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ของ Denzin (1970, อ้างถึงใน กิตติรัช ชีววัฒนาพงษ์, 2566, หน้า 37) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้อย่างได้ผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้น ถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้น จะต้องตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล

- การตรวจแหล่งเวลา หมายถึง การตรวจสอบว่าตัวแปรอยู่ในช่วงเวลาต่างกัน หรือเหมือนกัน ถ้าเหมือนกันควรตรวจสอบในช่วงเวลาที่ต่างกันด้วย

- การตรวจสอบสถานที่ หมายถึง การตรวจสอบตัวแปรในสถานที่

เดียวกันหรือไม่ หากมาจากสถานที่เดียวกันมีผลออกมาเหมือนกัน ผู้วิจัยควรตรวจสอบในแหล่งสถานที่ ที่แตกต่างกันด้วย

- การตรวจสอบบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคน จะได้ข้อมูลต่างกันอย่างใด โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนการใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันทั้งหมด ซึ่งจะสร้างความแน่ใจได้ดีกว่าผู้วิจัยเพียงคนเดียวมาก

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

หลังจากตรวจสอบเครื่องมือแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกตพฤติกรรม ท้าทาง ควบคู่ไปกับการซักถาม และศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารอื่นเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละประเด็น และนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลไปดำเนินการวิเคราะห์

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน เช่น แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันของข้อมูล

3. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อนำไปตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอผลการวิจัย
5. นำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ในรูปแบบพรรณนาความ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการมีการปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการจัดโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม และผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การงดรับของขวัญ ของกำนัลต่างๆ

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี เป็นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี ข้าราชการมีความพร้อมและเต็มใจให้บริการประชาชน ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้กับผู้รับบริการ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส มี

การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการโดยการเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี

3. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่กำหนด มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในงาน ตรงต่อเวลา ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนทางความก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาการทำงาน พร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน สามารถพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายได้ และมี การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ ทำให้ข้าราชการในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการอบรมข้าราชการให้มีความรู้ใหม่ๆ และสามารถนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานได้

4. สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น มีการจัดกิจกรรมให้ข้าราชการได้ทำร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และรู้จักยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ และยังสามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีมีเหตุจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มงาน เพื่อรับฟังปัญหา มอบหมายงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการ

ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและนำเทคโนโลยีในปัจจุบัน มาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ารับการอบรม อีกทั้งยังสนับสนุนให้ข้าราชการหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองหรือการเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ มีการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ และมีการส่งเสริมการฝึกอบรมโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการบางคนขาดความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ และความเป็นจิตสาธารณะที่จะรักษาสมบัติของส่วนรวม ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในเวลางาน รวมถึงใช้เวลาว่างไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัวและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้คำแนะนำหรือให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัยข้าราชการเท่าที่ควร อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่องในการอบรมเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมและโทษของการทุจริต

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ข้าราชการบางคนยังสื่อสารกับผู้รับบริการไม่เข้าใจ ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มารับบริการได้ครบถ้วน ส่งผลให้งานเกิดความผิดพลาด อีกทั้งยังพบว่าข้าราชการขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป ทำให้งานเกิดความล่าช้า และข้าราชการบางส่วนพูดจาไม่ไพเราะ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการ

3. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ทำให้งานผิดพลาดบ่อยครั้ง อีกทั้งลำดับสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป จึงทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างมีความล่าช้า นอกจากนี้ข้าราชการรุ่นเก่ายังยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม ไม่ยอมปรับเปลี่ยนทัศนคติ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ตามยุคสมัย และขาดการส่งเสริมให้ข้าราชการ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์

4. สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม ข้าราชการในสังกัดยังมีการสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก และไม่ได้รับการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้อาวุโสกว่า นอกจากนี้ยังขาดกิจกรรมการสานสัมพันธ์ การระดมความคิดร่วมกัน เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม

5. สมรรถนะหลักการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ข้าราชการไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม และด้วยปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม รวมทั้งข้าราชการยังขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น และขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดความมีเสถียรภาพ และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานมีไม่เพียงพอต่อจำนวนคน อีกทั้งการแนะนำเส้นทางอาชีพยังมีไม่มากพอ หรือภาระงานที่จำทำให้ขาดการพัฒนาตนเอง

6. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ เนื่องจากมีการเกษียณ โยกย้าย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน อีกทั้งปัจจุบันนี้ข้าราชการยังขาดความแม่นยำในกฎระเบียบ จึงทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่อยู่บ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ข้าราชการบางคนไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะตนเอง

3. ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ควรมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีการเข้มงวดในการลงโทษทางวินัย จัดฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ แบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียม เพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกัน และมีการให้รางวัลหรือประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประพฤติดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ควรให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้มารับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่างๆ สร้างค่านิยม Positive thinking ต่อผู้มารับบริการ คิดว่าผู้มารับบริการเป็นญาติพี่น้องของตนเอง สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน เต็มใจช่วยเหลือ และควรมีการสอบถาม Feedback ในการให้บริการ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

3. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปฏิบัติงานตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดในแต่ละงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยกับ

กระบวนการทำงานมากขึ้น หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอความคิดเห็น และนำไปปรับปรุงงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย ตลอดจนสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4. *สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม* ควรเน้นการประสานงานกัน รู้จักให้กำลังใจเพื่อร่วมงานอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ อีกทั้งควรรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และสนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมการละลายพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสามัคคี และสามารถปรับตัวทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กรได้

5. *สมรรถนะหลักการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ* ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา มีการแนะแนวให้ความรู้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการจัดฝึกอบรมหรือจัดให้มีทุนสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ และมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการวางแผนงาน แบ่งผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน

การอภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ให้ความ

เห็นชอบกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2550 ตามหนังสือที่ กท 0302/690 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2550 ดังนี้

1. *สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม* ข้าราชการมีการปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการจัดโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม และผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การงดรับของขวัญ ของกำนัลต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดช อุณหะจรรย์รักษ์ (2566, หน้า 14) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้นๆ มีคุณภาพหรือการทำให้คนมีคุณภาพ การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1. มิติด้านความรู้ เป็นมิติที่มีความเกี่ยวพันกับการศึกษา 2. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน 3. มิติด้านสุขภาพและอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรง 4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึนึกคิด ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของคน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทร์ทา มั่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติดภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่ามีการเชิดชูเกียรติหรือการประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติตนยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม และหัวหน้างานสอนให้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย และจรรยาบรรณของข้าราชการ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “มี

การมอบประกาศเกียรติคุณและเครื่องหมายเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบ อุทิศตนเพื่อการทำงาน” (นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป, สัมภาษณ์ ส่วนบุคคล, 6 พฤษภาคม 2567)

2. *สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี* เป็นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี ข้าราชการมีความพร้อมและเต็มใจให้บริการประชาชน ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้กับผู้รับบริการ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการโดยการเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทร์ทา มิ่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่าด้านบริการที่ดี ประกอบด้วยการสร้างค่านิยม ทศนคติ และสร้างจิตสำนึกที่ดี มีจิตอาสา และการให้บริการที่ดีเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี มีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ให้มีศิลปะในการสื่อสาร การประสานงาน และมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการให้บริการที่ดี เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “การบริการที่ดี เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน ให้บริการที่เป็นมิตร และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ” (เลขานุการสำนักการแพทย์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 6 พฤษภาคม 2567)

3. *สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์* ข้าราชการแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่กำหนด มีการกำหนดเป้าหมายใน

การปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในงาน ตรงต่อเวลา ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนทางความก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาการทำงาน พร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน สามารถพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายได้ และมีการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ ทำให้ข้าราชการในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการอบรมข้าราชการให้มีความรู้ใหม่ ๆ และสามารถนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ศรีมณี (2566, หน้า 6) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 2. เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า 4. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ 5. เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โศภิต กदनอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดทำ ID Plan เพื่อวางแผนการพัฒนาดตนเองในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดอบรมพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับทักษะพื้นฐานของผู้รับการพัฒนา อบรมการเป็นนักทรัพยากรมืออาชีพ การอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การประชุมออนไลน์ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี มีความละเอียดรอบคอบ คอยปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และเสร็จตามกำหนด” (นิตกรชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานนิติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 พฤษภาคม 2567)

4. *สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม* เป็นการทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น มีการจัดกิจกรรมให้ข้าราชการได้ทำร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และรู้จักยอมรับความแตกต่าง เพื่อให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จ และยังสามารถทำงานทดแทนกันได้ ในกรณีมีเหตุจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมกลุ่มงาน เพื่อรับฟังปัญหา มอบหมายงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรุตร์ บันดาลทรง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษ กรุงเทพมหานคร พบว่าด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญามีภาระกิจหน้าที่ที่ต้องประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการร้องขอ และสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักความสามัคคีกันในองค์กร และร่วมกันช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีที่มีการลาหรือ ติดภารกิจไปราชการต่าง ๆ” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, สัมภาษณ์ ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2567)

5. *สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ* เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน อีก

ทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและนำเทคโนโลยีในปัจจุบัน มาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ารับการอบรม อีกทั้งยังสนับสนุนให้ข้าราชการหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองหรือ การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ มีการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ และมีการส่งเสริม การฝึกอบรมโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Nadler (1980, อ้างถึงใน รัชนิดา รักกาญจน์, 2560, หน้า 56) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จะ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ให้ สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ 2. การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการ ปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคลากร 3. การพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้เตรียม ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต สอดคล้องกับ งานวิจัยของ เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการ ปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการ สูงสุด พบว่าการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสม ความรู้ความสามารถของตนเองการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 กล่าวว่า “ข้าราชการรู้จักศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดประ โยชน์ และนำความรู้มาบูรณาการในการปฏิบัติงานของตนได้” (นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

*ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัด
สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร*

1. สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการบางคนขาดความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ และความเป็นจิตสาธารณะที่จะรักษาสมบัติของส่วนรวม ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในเวลางาน รวมถึงใช้เวลาว่างไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้คำแนะนำหรือให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัยข้าราชการเท่าที่ควร อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่องในการอบรมเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรม และโทษของการทุจริต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนพัทธ์ ปาณิกบุตร (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา พบว่าปัญหาบุคลากรมุ่งแต่ปฏิบัติงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบเท่านั้น ไม่เห็นความสำคัญของงานในส่วนอื่นมีเพียงบุคลากรส่วนน้อยที่อาสาช่วยเหลืองานผู้อื่นด้วยความสมัครใจ นอกนั้นจะช่วยเหลือกันก็ต่อเมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และเช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 กล่าวว่า “ข้าราชการบางคนยังขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ละเลยหน้าที่ทำให้ภาระงานตกไปที่ผู้อื่น” (นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ข้าราชการบางคนยังสื่อสารกับผู้รับบริการไม่เข้าใจ ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มารับบริการได้ครบถ้วน ส่งผลให้งานเกิดความผิดพลาด อีกทั้งยังพบว่าข้าราชการขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ ใช้เวลาในการให้บริการนานเกินไป ทำให้งานเกิดความล่าช้า และข้าราชการบางส่วนพูดจาไม่ไพเราะ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า “การปฏิบัติงาน ไม่มีความกระฉับกระเฉง งานบางเรื่องที่ควรใช้เวลาไม่นานแต่ทำให้ผู้มารับบริการต้องรอนาน” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2567)

3. *สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน* ข้าราชการขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ และขาดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ทำให้งานออกมาผิดพลาดบ่อยครั้ง อีกทั้งลำดับของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป จึงทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างมีความล่าช้า นอกจากนี้ข้าราชการรุ่นเก่ายังยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม ไม่ยอมปรับเปลี่ยนทัศนคติ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ตามยุคสมัย และขาดการส่งเสริมให้ข้าราชการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พีรวัต พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรขาดการกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการศึกษาาระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย วิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องส่วนสาเหตุของปัญหา คือ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การปรับเพิ่มเงินเดือนและความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน และการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นระยะเวลานาน ขาดการเรียนรู้ฐานที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่ศึกษาข้อเท็จจริง และไม่นำมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10 กล่าวว่า “ข้าราชการบางส่วนขาดเป้าหมายในการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และขาดความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้องของงาน” (เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

4. *สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม* ข้าราชการในสังกัดยังมีการสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก และการไม่ได้รับการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสกว่า นอกจากนี้ยังขาดกิจกรรมการสานสัมพันธ์ การระดมความคิดร่วมกัน เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พีรวัต พรธนะขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนสาเหตุของปัญหา คือ ขาดการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 กล่าวว่า “เนื่องจากการประสานงานและการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ” (นักรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

5. สมรรถนะหลักการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ข้าราชการไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม และด้วยปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษา หาคำความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม รวมทั้งข้าราชการยังขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น และขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดความมีเสถียรภาพ และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานมีไม่เพียงพอต่อจำนวนคน อีกทั้งการแนะนำเส้นทางอาชีพยังมีไม่มากพอ หรือภาระงานที่จำเจทำให้ขาดการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่าการปฏิบัติงานของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้นจะมีปริมาณงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเร่งรีบ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดจึงต้องอาศัยการทำงานรูปแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติสืบกันมา เนื่องจากมีแนวทางอยู่แล้วง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงขาดการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมหรือด้วยงานเร่งด่วน จึงขาดเวลาที่มาศึกษางานใหม่ๆ เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนางาน เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า

“เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้รับมอบหมายภาระงาน และการประชุมที่มากเกินไป จึงทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง” (นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2567)

6. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ เนื่องจากมีการเกษียณ โยกย้าย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน อีกทั้งปัจจุบันนี้ข้าราชการยังขาดความแม่นยำในกฎระเบียบ จึงทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่อยู่บ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ข้าราชการบางคนไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรืทา มิ่งคำมี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปราม ยาเสพติด ภายใต้ต้นทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่าขั้นตอนการทำงานที่มีขั้นตอนยุ่งยากส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า และการโยกย้าย/ สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไปเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8 กล่าวว่า “เนื่องจากมีการโอนย้ายบ่อยครั้งและมาทดแทนไม่ทันเวลากับภารกิจงานทำให้ข้าราชการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ จำเป็นต้องได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น และมีข้าราชการบางส่วนได้รับการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่องและต้องเรียนรู้ใหม่” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

1. สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีการเข้มงวด ในการลงโทษทางวินัย จัดฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริตในทุก รูปแบบ แบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียม เพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกัน และมีการให้รางวัลหรือประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประพฤติดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิद्या พิงวิวัฒน์นิกุล (2566, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตเป็นผลมาจากได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ช่วยให้อุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสุข สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรรถัย กระจวนชัย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาของจัดหางบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ พบว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแนวทาง “จริยธรรมข้าราชการ สำนักงบประมาณ”การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “ควรปลูกฝังให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึก และ

รับผิดชอบต่อตนเอง มีการจัดอบรมเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2567)

2. *สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี* ควรให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้มารับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่างๆ สร้างค่านิยม Positive thinking ต่อผู้มารับบริการ คิดว่าผู้มารับบริการเป็นญาติพี่น้องของตนเอง สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน เต็มใจช่วยเหลือ และควรมีการสอบถาม Feedback ในการให้บริการ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจ และประพฤติตนตามอัตลักษณ์ของสำนักงานแพทย์ ถ้าเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตาม ก็จะทำให้การบริการมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 พฤษภาคม 2567)

3. *สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์* ควรปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ในเวลาที่กำหนดในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยกับกระบวนการทำงานมากขึ้น หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอความคิดเห็น และนำไปปรับปรุงงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย ตลอดจนสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McLelland (1993, อ้างถึงใน ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์ และคณะ, 2561, หน้า 22) กล่าวว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. ความรู้ 2. ทักษะ 3. ความเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล 5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณภา ชมกรด (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน :

กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า ควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของลูกน้องในสังกัด โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล ควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการงานและการจัดการเวลาทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า ควรกำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด มีความละเอียดรอบคอบ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2567)

4. สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม ควรเน้นการประสานงานกัน รู้จักให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ อีกทั้งควรรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และสนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมการละลายพฤติกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสามัคคี และสามารถปรับตัวทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Middlemist et al (1983, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผน การออกแบบ และการประเมิน เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่นๆ พัฒนาและ จูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสรรค์สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างองค์กรกับบุคคล โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โศภิต กตนอก (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การทำงานเป็นทีม องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อความ

สามัคคี ความปรองดองให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 กล่าวว่า “ควรมีกิจกรรมฝึกอบรมสถานสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรมในกลุ่มงานที่มีความแตกต่างกันให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้นและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข” (เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

5. สมรรถนะหลักการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา มีการแนะแนวให้ความรู้ ถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการจัดฝึกอบรมหรือจัดให้มีทุนสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ และมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการวางแผนงาน แบ่งผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon (1991, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การประเมิน การให้รางวัลและการบริหารสมาชิกแต่ละคน และของกลุ่มในองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมถึง การรวบรวม เพื่อวางแผน การสรรหา การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การบริหารสายอาชีพต่างๆ การประเมิน รวมถึงการนำระบบที่กล่าวแล้วไปดำเนินการต่อไปด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาวร กุ้งทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ควรส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก รู้จักนำสมรรถนะหลักมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน มีสวัสดิการที่เหมาะสม และ

มีการสนับสนุนและปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนข้าราชการ และทันสมัยอยู่เสมอ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 กล่าวว่า “ควรให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบสม่ำเสมอ รวมถึงให้มีการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้นด้วย” (นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2567)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น
2. สร้างความตระหนักรู้ให้ข้าราชการให้ความสำคัญ และมีความสนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ควรจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยจากข้าราชการของสำนักงานเลขานุการสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยจากข้าราชการของสำนักงานอื่นๆในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการปฏิบัติงาน

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณด้วยการเก็บข้อมูลทางสถิติผ่านแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิตติธัช ชีววัฒนาพงษ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล. (2563). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักกฤษฎีกาสูงสุด. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 3(1), 104-125.
- จักรภพ ธรรมณี. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- จันทร์ทา มิ่งคำมี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์ และคณะ. (2561). การพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตใน เขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- พีรวัต พรธนะขาม. (2562). การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนพัทธ์ ปาณิกบุตร. (2562). การพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ : พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชนิดา รักกาญจน์นัท. (2560). การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของ ข้าราชการสายงานวิชาการศึกษาระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณภา ชมกรด. (2563). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรุตร์ บันดาลทรง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญา สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารแบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ไศภิต กदनอก. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร. (2565). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2566-2570. ค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2567, จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/112/yearplan/StrPlan%2066-70.pdf*
- สถาพร กุ้งทอง. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่างจำกัด.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 223-238.*

อรรถัย กระจวานชัย. (2562). การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาของ
จัดทำงบประมาณด้านสังคม 2 สำนักงบประมาณ. การค้นคว้าอิสระรัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.