

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร :

กรณีศึกษา สำนักงานเขตสะพานสูง

The Efficiency Improvement Guideline of Bangkok Metropolitan Administration Personnel:

A Case Study of Saphansung District Office

ณิชามา ลพพานุสรณ์**

Nichapha Loppananusorn

6414830076@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 1) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างและแผนงาน 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 4) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ในส่วนของรูปแบบการปฏิบัติงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน มีการจัดประชุมชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ขาดการวางแผนงานและการมอบหมายงานที่ดี 2) การบริหารงานบุคคลไม่มีการวางแผนรองรับกรณีมีการโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณ 3) ขาดการบูรณาการร่วมกันและขาดการทำงานเป็นทีม 4) ขาดการรายงาน ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีความทันสมัย 6) บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านดิจิทัล และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมและโปร่งใส 2) จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ 3) จัดอัตรากำลังบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน 4) การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น

คำสำคัญ : การเพิ่มประสิทธิภาพ; การปฏิบัติงาน; บุคลากรสำนักงานเขตสะพานสูง

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา สำนักงานเขตสะพานสูง

**นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์ ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหน้าที่หลักสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อพร้อมรับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เพื่อความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต่างก็ต้องมีการวางแผนการปรับตัวและการพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะต้องมีได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพและมีศักยภาพพร้อมในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้นั้น ต้องเริ่มต้นที่การศึกษาเพิ่มเติมความรู้ความสามารถ และฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้นนั้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้บุคลากรของภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในหลักคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรในทุกกระดับให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นผู้นำทั้งทางความรู้และความคิดในการผลักดันภารกิจ และนำการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กรและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

สำนักงานเขตสะพานสูง เป็นหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ แบ่งการปกครองออกเป็น 50 เขต มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน โดยมีฝ่ายปฏิบัติงานในการให้บริการ จำนวน 10 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายรายได้ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม ฝ่ายการคลัง และฝ่ายการศึกษา ตลอดจนงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ โดยมุ่งเน้นการนำนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมาปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุข แก่ประชาชนในทุก ๆ ด้าน

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลของการศึกษาไปพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูงต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา สำนักงานเขตสะพานสูง

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ของการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 8 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- | | |
|---|------------|
| 1. ข้าราชการระดับชำนาญการของสำนักงานเขตสะพานสูง | จำนวน 3 คน |
| 2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการของสำนักงานเขตสะพานสูง | จำนวน 2 คน |
| 3. ข้าราชการระดับอาวุโสของสำนักงานเขตสะพานสูง | จำนวน 1 คน |
| 4. ข้าราชการระดับชำนาญงานของสำนักงานเขตสะพานสูง | จำนวน 2 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียง ตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ผล
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของสำนักงานเขตสะพานสูง คิดว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ดังนี้
 - 1) ประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพได้มาตรฐาน สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า คุ้มค่า
 - 2) การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านโครงสร้างและแผนงาน รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และปัจจัยด้านค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน
 - 3) การปฏิบัติงานต้องมีการประสานงาน การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารควรเป็นแนวราบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ
 - 4) การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต้องมาควบคู่กับประสิทธิผล จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจต่อประชาชนผู้มารับบริการ

รูปแบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันของหน่วยงานมีลักษณะ ดังนี้

1) รูปแบบการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตสะพานสูงมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1) การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

1.2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน มีการแบ่งระดับการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้นำรับผิดชอบงานตามลักษณะงานและภารกิจของแต่ละฝ่าย มีการจัดประชุมชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อลดข้อผิดพลาด และประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3) ส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ทราบระเบียบ ข้อกฎหมายใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น

2) รูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตสะพานสูงมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1) การมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความรับผิดชอบ ปริมาณงานมากกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะได้รับมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดการผลัดภาระให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งบางครั้งเป็นการเพิ่มภาระมากกว่าการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.2) ขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากซับซ้อนเกินไป เมื่อมีการโยกย้ายผู้บริหารแต่ละคนจะมีแนวทางในการทำงานที่ต่างกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการเป็นอย่างมาก

2.3) ขาดแรงจูงใจในการเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และสายงาน

2.4) ขาดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ มาให้ความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อประยุกต์ใช้กับงานที่เกี่ยวข้อง

2.5) ขาดคู่มือการปฏิบัติงานและการสอนงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.6) ความผิดพลาดด้านการสื่อสาร ในการประสานงานกับแต่ละฝ่ายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน แต่ต้องรับผิดชอบงานบางอย่างร่วมกัน อาจมีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน

2.7) อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรบางส่วนไม่ปรับตัวในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

1) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน

1.1) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี รอบรู้หรือรู้รอบด้าน จากการได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส และได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ และที่สำคัญต้องรู้จักศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา และรู้จักเรียนรู้เปิดใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

1.2) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และแก้ไขการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น

1.3) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ

1.4) การจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

2.1) ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ขั้นตอน กระบวนการ และมีการบริหารงานที่ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Lean System)

2.2) ผู้บริหารต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานร่วมกันระดมความคิด (Brain Storm) วิเคราะห์ว่ากระบวนการไหนมีขั้นตอนหรือกระบวนการมากจนเกินไปจนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ประชาชนผู้มารับบริการ

3) ปัจจัยด้านโครงสร้างและแผนงานองค์กร องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่กระชับ เพื่อลดเวลา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้การงานสะดวกขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี หน่วยงานต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีชุดข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

6) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจอยู่ในรูปแบบการเลื่อนเงินเดือน ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง จากผลการวิจัย พบว่า

1) ขาดการวางแผนงานที่ดี ขาดการมอบหมายงานที่ดี ขาดการบูรณาการเรื่องข้อมูล ไม่สามารถปรับใช้ข้อมูลให้หลากหลาย จึงทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน การสั่งการของผู้บริหารในบางครั้งไม่มีประสิทธิภาพจึงทำให้การรับรู้และการติดต่อประสานงานเกิดความคลาดเคลื่อน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ในบางครั้งบุคลากรขาดความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหาร หน่วยงาน รวมถึงสายการบังคับบัญชาที่หลายชั้น ทำให้การปฏิบัติงานมีขั้นตอนซ้ำซ้อน ระเบียบปฏิบัติที่ยุ่งยากจนเกินไป ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ได้มีการวางแผนรองรับ กรณีมีข้าราชการโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณ ไม่สามารถจัดสรรบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างได้ทันที ซึ่งบางตำแหน่งว่างหลายเดือนหรือเป็นปี ทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำลังคนไม่เพียงพอกับภารกิจงานหรือปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดภาวะงานล้นมือ ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่ทันภายในกำหนดเวลา รวมไปถึงการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขาดความโปร่งใส อีกทั้งการโยกย้าย

บุคลากรในบางตำแหน่งไม่ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้หน่วยงานยังไม่มีคู่มือวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน และไม่มีระบบการสอนงาน ทำให้ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่เกิดความสับสน และเรียนรู้งานได้ช้า ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า

3) ขาดการบูรณาการร่วมกันในหน่วยงาน ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนในกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน จึงส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรต่างกันของช่วงวัย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีน้อย ขาดความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนกัน

4) ขาดการรายงาน ติดตาม ควบคุมและประเมินผลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงไม่มีระบบการติดตามงานที่แน่นอนและชัดเจน

5) อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีความทันสมัย และขาดการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีน้อย ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีความเชื่อช้า บุคลากรที่อยู่ในวัยอาวุโสบางคนตามไม่ทัน และไม่พัฒนาตนเอง ส่งผลต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ปฏิบัติอยู่เป็นแง่ลบ และบางคนมีทัศนคติที่ต่อต้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทำให้งานล่าช้า และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงานลดลง

3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง จากผลการวิจัย พบว่า

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยพิจารณาจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติงาน มีการวัดผลของงานที่สามารถวัดได้ทางสถิติหรือทางตัวเลข เพราะจะทำให้ง่ายต่อการจัดการและการบริหาร

2) จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ส่งผลให้การติดต่อประสานงานในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้บังคับบัญชา มีการพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเมตตา สอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา เพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

3) จัดอัตรากำลังด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสมหรือเพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม และเพียงพอ เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว ทันเวลา งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านดิจิทัล รวมถึงมีระบบการสอนงาน หรือระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่

มีประสิทธิภาพลง ปรับปรุงรูปแบบขั้นตอนให้มีความกระชับ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพได้มาตรฐาน สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า คุ้มเวลา โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านโครงสร้างและแผนงาน รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานงาน การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารต้องเป็นแนวราบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญประสิทธิภาพต้องมาควบคู่กับประสิทธิผล จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจต่อประชาชนผู้มารับบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson and Plowman (อ้างถึงในสิรินทา ทาระนัด, 2561) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) คุณภาพงาน (Quality) คือ การปฏิบัติงานคุณภาพของผลงานต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง มีความแม่นยำ ผู้รับบริการจะต้องเกิดความพึงพอใจและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งหากคุณภาพของงานมีประสิทธิภาพที่ดีสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีแก่องค์กร 2) ปริมาณงาน (Quantity) คือ จำนวนของผลงานที่เกิดขึ้นตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ 3) เวลา (Time) คือ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมยึดตามหลักการ ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย มีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้สะดวกยิ่งขึ้น และสามารถส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนด 4) ค่าใช้จ่าย (Costs) คือ ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการ จะต้องมีความเหมาะสม คือ การใช้ทรัพยากรด้านบุคลากร การเงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gipson & Others (อ้างในสมภาร วรรณรถ, 2560) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพออกเป็น 2 ระดับ 1) ประสิทธิภาพด้านบุคคล ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกลยุทธ์และวิธีการในปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ของงานได้จำนวนมาก และเป็นผลลัพธ์ที่ดีและมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความสูญเสียของค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการใช้อัตรากำลังคนที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด เกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด องค์กรมีการบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพิศ สุขแสน (อ้างถึงในพิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีการติดต่อประสานงานที่ระหว่งกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่องานที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

ส่วนในเรื่องของรูปแบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันของสำนักงานเขตสะพานสูง พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตสะพานสูงมีประสิทธิภาพ คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน แบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้นำ รับผิดชอบงานตามลักษณะงานและภารกิจของแต่ละฝ่าย มีการจัดประชุมชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อลดข้อผิดพลาด และประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้ทราบระเบียบ ข้อกฎหมายใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และในส่วนของรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตสะพานสูงมีประสิทธิภาพ คือ การมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความรับผิดชอบ ปริมาณงานมากกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะได้รับมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดการผลัดภาระให้แก่เพื่อนร่วมงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากซับซ้อนเกินไป เมื่อมีการโยกย้ายผู้บริหารแต่ละคนจะมีแนวทางในการทำงานที่ต่างกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และสายงาน ขาดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อประยุกต์ใช้กับงานที่เกี่ยวข้อง ขาดคู่มือการปฏิบัติงานและการสอนงาน มีความผิดพลาดด้านการสื่อสาร ในการประสานงานกับแต่ละฝ่ายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน แต่ต้องรับผิดชอบงานบางอย่างร่วมกัน อาจมีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงบุคลากรบางส่วนไม่ปรับตัวในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงในชลิตา ศรมณี, 2564) ได้กล่าวถึงหลักการบริหาร เช่น หลักการแบ่งแยกหน้าที่กันทำงาน หลักการของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หลักของกฎระเบียบ มีระบบของการบังคับบัญชา และการฝึกงานก่อนที่จะบรรจุเข้าทำงาน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การต้องถูกกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การแบ่งงานกันยังก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง เข้าใจถึงวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ คือ ยกระดับศักยภาพของทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวน และพัฒนา สมรรถนะพึงประสงค์ พร้อมแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพึงประสงค์ (BMAPro 21st Competency Model) กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาศักยภาพของกรุงเทพมหานครให้พร้อมเข้าสู่ยุคองค์การดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร คือ มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ถูกต้อง สมบูรณ์ มีมาตรฐานเดียวกันและเป็นปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวางแผนด้านการพัฒนาให้กับบุคลากรของหน่วยงานมีทักษะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งและหน้าที่ของตน รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานให้เหมาะสม ก็จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการทำงานของตน และผลงานที่ ได้มีคุณภาพมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2565ก) ได้กล่าวสรุปว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้หลัก 7-S แบบจำลองของ McKinsey (McKinsey's Model) ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและ ประสิทธิภาพขององค์กร ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ (skill) ของบุคลากรจะทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยแบ่งทักษะได้ 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ ต้องมีความรู้ความสามารถตาม ตำแหน่งหน้าที่ของตน และทักษะความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ เป็นความรู้ความสามารถที่บุคลากรคนหนึ่ง มีความโดดเด่นมากกว่าบุคลากรคนอื่น และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรสร้างให้บุคลากรพัฒนาทักษะทั้ง 2 ด้านควบคู่กัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ ได้ไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้าน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้และแก้ไขการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ที่สำคัญต้องรู้จัก ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา และรู้จักเรียนรู้เปิดใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ และหน่วยงานจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงาน ขั้นตอน กระบวนการ และมีการบริหารงานที่ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้อง สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานร่วมกันระดมความคิด (Brain Storm) 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างและ แผนงานองค์กร องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีสายการ บังคับบัญชาที่กระชับ เพื่อลดเวลา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้การงานสะดวกขึ้นและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี หน่วยงานต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดี ยิ่งขึ้น 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นและ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 6) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ ปฏิบัติงาน โดยอาจอยู่ในรูปแบบการเลื่อนเงินเดือน ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่มีความเหมาะสมกับ ปริมาณงานและความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพิศ สุขแสน (อ้างถึงในพิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558) ได้อธิบายว่า คนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่ประกอบได้ด้วย 1) การมีความรู้ในการปฏิบัติงานรอบด้านที่ดี รู้จัก เพิ่มพูนหาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมใฝ่หาความรู้ ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ทั้งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากองค์กร และค้นหาความรู้ผ่าน อินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยสามารถนำความรู้จากการศึกษามาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้ดี

ยิ่งขึ้น 2) การมีประสบการณ์รู้อุปสรรคที่ก่อกำเนิดจากการสะสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งจากการทำงาน การได้เรียนรู้ การได้สัมผัส การได้ยิน การได้ฟัง การได้เห็น และการได้ลงมือปฏิบัติเป็นประจำ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดได้น้อย 3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ และนำมาปรับใช้ขององค์กรของตน บุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเป็นบุคคลที่กล้าคิด กล้าทำ หรือมองหาโอกาสในการพัฒนาอยู่เสมอ มิใช่บุคคลที่ชอบปฏิบัติงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ปฏิบัติงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2564) กล่าวถึงหลัก POSDORB ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ 7 ประการของหัวหน้าฝ่ายบริหาร คือ การจัดหาและฝึกอบรมหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวก และการธำรงรักษาไว้ ซึ่งสภาพการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจ และการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และรู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อการประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2565ก) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยใช้หลัก 7-S แบบจำลองของ Mckinsey (Mckinsey's Model) ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) โครงสร้างขององค์กร (Structure) การจัดการองค์กรที่ดีจะทำให้เกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้บุคลากรทราบถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจของงานที่ต้องรับผิดชอบ การติดต่อประสานงานสะดวกรวดเร็ว และการบริหารจัดการผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว 2) ระบบการปฏิบัติงาน (System) จะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้ตั้งไว้ การจัดการระบบการปฏิบัติงาน (System Working) ก็ถือเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) และระบบการติดตามประเมินผล (Monitoring/Evaluation system) ฯลฯ 3) รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่นำองค์กรประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารงานด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น และหลักการวิเคราะห์ 4M ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุสิ่งของ อาคารสถานที่ และทรัพยากรอื่น ๆ นอกเหนือจากบุคคลและเงิน ที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรีมณี, 2564) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารเกี่ยวกับระบบคำตอบแทนที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน การให้เงินโบนัส และระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความตั้งใจปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ขาดการวางแผนงานที่ดี ขาดการมอบหมายงานที่ดี ขาดการบูรณาการเรื่องข้อมูล ไม่สามารถปรับใช้ข้อมูลให้หลากหลาย จึงทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน การสั่งการของผู้บริหารในบางครั้งไม่มีประสิทธิภาพจึงทำให้การรับรู้และการติดต่อประสานงานเกิดความคลาดเคลื่อนส่งผลกระทบต่อการทำงานบ่อยครั้ง ในบางครั้งบุคลากรขาดความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงสายการบังคับบัญชาที่หลายชั้น ทำให้การปฏิบัติงานมีขั้นตอนซ้ำซ้อน ระเบียบปฏิบัติที่ยุกยักจนเกินไป ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (อ้างถึงในกิตติยา จิตติคุณรัตน์, 2556) ได้อธิบายว่า ขบวนการของการบริหาร และการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ การวางแผนและการควบคุม การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหาร 2 อย่าง คือ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการบริหารงานที่ดีในทุกด้านจะทำให้้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขององค์กร

2.2 ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ได้มีการวางแผนรองรับ กรณีมีข้าราชการโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณ ไม่สามารถจัดสรรบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างได้ทันที ซึ่งบางตำแหน่งว่างหลายเดือนหรือเป็นปี ทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำลังคนไม่เพียงพอกับภารกิจงานหรือปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดภาวะงานล้นมือ ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่ทันภายในกำหนดเวลา รวมไปถึงการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขาดความโปร่งใส อีกทั้งการโยกย้ายบุคลากรในบางตำแหน่งไม่ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้หน่วยงานยังไม่มีคู่มือวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน และไม่มีระบบการสอนงาน ทำให้ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่เกิดความสับสน และเรียนรู้งานได้ช้า ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Middlemist และคณะ (อ้างถึงใน วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564) กระบวนการบริหารงานบุคคลต้องมีการวางแผน การออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์กร เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และต้องมีการกำหนดจำนวนบุคคลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาวรรณ วงศ์วิง (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือการพัฒนา งานประจำสำนักงานวิจัย (R2R) ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ที่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือการพัฒนา งานประจำสำนักงานวิจัย (R2R) แล้ว จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนา งานประจำสำนักงานวิจัย (R2R)

2.3 ขาดการบูรณาการร่วมกันในหน่วยงาน ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนในกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน จึงส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรต่างกันของช่วงวัย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีน้อย ขาดความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพิศ สุขแสน (อ้างถึงในพิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีเทคนิคในการทำงานร่วมด้วย มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมหรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็งเพราะทีมงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรักในทีมงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจัง จริงใจ ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในทีมงาน แบ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม มีการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรจะทำให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ขาดการรายงาน ติดตาม ควบคุมและประเมินผลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงไม่มีระบบการติดตามงานที่แน่นอนและชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ เจลิมพล ศรีหงษ์ (2564) กล่าวถึงหลัก POSDORB ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ 7 ประการของหัวหน้าฝ่ายบริหาร คือ การรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบว่าการดำเนินงานเป็นอย่างไร ก้าวหน้าแค่ไหน โดยผ่านทางกรบันทึกการวิจัย และการตรวจสอบ เป็นต้น การจัดทำรายงาน หรือการมีระบบการติดตามที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดหรือวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีศนา พิมมา (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม พบว่าผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านของกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

2.5 อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีความทันสมัย และขาดการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 ประเด็นการพัฒนาด้าน 1 ด้านระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2.6 บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีน้อย ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีความเชื่อมโยง บุคลากรที่อยู่ในวัยอาวุโสบางคนตามไม่ทัน และไม่พัฒนาตนเอง ส่งผลต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ปฏิบัติอยู่เป็นแง่ลบ และบางคนมีทัศนคติที่ต่อต้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทำให้งานล่าช้า และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงานลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา สุริน (2562) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่าผู้วิจัยได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยึดติดกับการปฏิบัติแบบเดิม ขาดการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม และปัญหาตัวระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มีความเสถียร

3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตสะพานสูง มีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

3.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยพิจารณาจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติงาน มีการวัดผลของงานที่สามารถวัดได้ทางสถิติหรือทางตัวเลข เพราะจะทำให้ง่ายต่อการจัดการและการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg

(อ้างถึงในสุวิมล เจริญสุข, 2561) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงใจในการทำงานประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ ผลตอบแทน ตำแหน่งงาน และความมั่นคงในการทำงาน

3.2 จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ส่งผลให้การติดต่อประสานงานในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้บังคับบัญชา มีการพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเมตตา สอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา เพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาวรรณ วงศ์วิง (2562) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายบริหาร คือ องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูง ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน

3.3 จัดอัตรากำลังด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสมหรือเพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม และเพียงพอ เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว ทันเวลา งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรชนก ดวนใหญ่ (2562) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญายุคดิจิทัล ประจำปี 2562 พบว่า ผู้วิจัยได้กล่าวถึงปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ประกอบด้วย การมีงบประมาณที่ไม่เพียงพอ เครื่องมือ อุปกรณ์ ในบางจุดไม่สอดคล้องรองรับกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย บุคลากรในศาลอาญาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเป็นผลให้การเข้ารับการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง รวมถึงบุคลากรในหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมในแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบุคลากรบางส่วนยังขาดการให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และเสนอแนวทางในการแก้ไข ได้แก่ การขอรับจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาศักยภาพ และ เพียงพอต่อการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยให้ครบทุกจุดในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเน้นให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีต่าง ๆ อีกทั้งปรับโครงสร้าง อัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมทุกครั้งในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพประจำปีงบประมาณ

3.4 การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านดิจิทัล รวมถึงมีระบบการสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพลง ปรับปรุงรูปแบบขั้นตอนให้มีความกระชับ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy & Noe (อ้างถึงใน วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564) ได้อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร และหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development : HRD) ซึ่งเกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา สุริน (2562) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล คือ ควรสร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ และสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองของบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรมโดยการฝึกปฏิบัติงานจริงหรือสอนระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดมาตรการหรือข้อบังคับให้บุคลากรในสำนักงานต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างจริงจัง โดยการเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. บุคลากรควรปรับทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการปลูกฝังค่านิยมในการปฏิบัติงาน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถรอบด้าน โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรปรับตัวและปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยหน่วยงานควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม มีการกำกับ ติดตาม ดูแล และประเมินผล ตลอดจนนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เท่าทันเหตุการณ์
3. องค์กรควรมีการจัดสรรงบประมาณด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้ครบครันและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตของสำนักงานให้มีความพร้อมรองรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
4. องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน รวมถึงระบบการสอนงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ได้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน เสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมืออาชีพ
5. องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความง่ายต่อการติดต่อประสานงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. องค์กรควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เพิ่มการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน เพิ่มโบนัสประจำปี เพิ่มค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา การให้รางวัลและมอบเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. องค์การควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565)*. ค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER9/DRAWER016/GENERAL/DATA0000/00000313.PDF>
- กิตติยา ฐิติคุณรัตน์. (2556). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชันโซอินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เจลิมพล ศรีหงษ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิจัยและแนวคิดเชิงทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชลิดา ธรรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิจัยและแนวคิดเชิงทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- นิตยา สุริน. (2562). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิภาวรรณ วงศ์วิง. (2562). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับภาครัฐ*. งานวิจัยกองงานผู้บริหาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนตรชนก ดวนใหญ่. (2562). *การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริศนา พิมพา. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สมภาร วรรณรถ. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไอเซ็น กรณีศึกษา บริษัท วาย เอส ภัณท์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565. ค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2565, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf
- สิรินภา ทาระนัด. (2561). การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุวิมล เจริญสุข. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. การค้นคว้าอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.