

การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

Enhancing the Operational Competency of Personnel
at the Office of Transport and Traffic Policy and Planning, Ministry of Transport

ปณณวรรร มณีชา^{**}

Pannawat Maneeekew

6614832024@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสามารถจัดจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ งบประมาณ การขาดเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล และข้อจำกัดด้านภาษาและการเข้าถึงเทคโนโลยี แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นทั้งปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยแวดล้อมสนับสนุนโดยผู้บริหาร ภายใต้โครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การพัฒนาศักยภาพ; สมรรถนะ; สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

Keywords: Enhancing the Operational; Competency; Office of Transport and Traffic Policy and Planning, Ministry of Transport

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกมิติ ซึ่งเป็นยุคที่มีลักษณะเด่นคือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดน โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมถึงระบบดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง หรือแม้กระทั่งกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ตลอดจนรูปแบบการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในชีวิตประจำวัน แต่ยังกลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร ไปจนถึงระดับประเทศ เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการทำงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ การสื่อสาร การให้บริการ และการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลก็ย่อมมาพร้อมกับความท้าทาย โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของการทำงาน

ด้วยเหตุนี้ องค์กรในทุกภาคส่วนจึงตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าสูงสุดขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยเดียวที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอดศักยภาพได้อย่างไม่จำกัด หากได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสม แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงกลายเป็นองค์ประกอบหลักที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสามารถช่วยยกระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติดังกล่าว ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบุคลากรเท่านั้น หากแต่ยังเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลโดยตรงต่อเสถียรภาพ ความมั่นคง และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง องค์กรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมมีศักยภาพในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างทันทั่วถึง และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ตลอดจนสามารถปรับตัวได้กับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การลงทุนในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเปรียบได้กับการสร้างระบบรากฐานที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กร ช่วยให้สามารถดำเนินภารกิจหลัก ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์เชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งหน่วยงานยังเน้นย้ำการส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพในการผลักดันนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ ยังสามารถยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการธำรงรักษาสถานภาพขององค์กรในระดับประเทศและระดับนานาชาติในระยะยาว

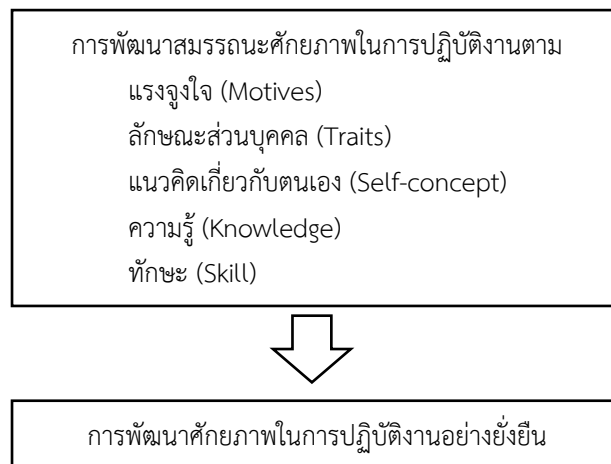
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการระบบขนส่งและจราจรของประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านการเดินทางที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องการประสิทธิภาพสูงสุด มิติทางสังคม เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร การกระจายตัวของเขตเมืองและชนบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มิติของเทคโนโลยี เช่น การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบขนส่งอัจฉริยะ (Intelligent Transport Systems – ITS

การประยุกต์ใช้ Big Data, IoT, และ AI ในระบบโลจิสติกส์และการจราจร รวมถึงมีนโยบายสาธารณะที่กำหนดตามทิศทางของรัฐบาลและกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงาน กระบวนการบริหารจัดการ และบทบาทหน้าที่ ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของ “บุคลากร” ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร พัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนเท่านั้น แต่ยังมิบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรโดยรวม ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามภารกิจด้านนโยบายขนส่งของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และทันต่อบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม มีกรอบแนวคิดการวิจัยที่อ้างอิงทฤษฎี แนวคิดสมรรถนะ ตามแนวคิดของ ของ McClelland (1973, อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2553) สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภาพต่อไปนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

2. การวิจัยภาคสนาม (field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ประกอบด้วย ข้าราชการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติดังนี้

- (1) ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย วางแผน หรือพัฒนาบุคลากร
- (2) มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี
- (3) มีความเข้าใจในบริบทการดำเนินงานของหน่วยงาน
- (4) มีความสนใจและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการ สัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและ ข้อคำถามที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51-52) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวัน นัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึก การสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62)

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะขออนุญาตสัมภาษณ์ จดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงหรือภาพตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการคัดแยกและจัดกลุ่มตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถมองเห็นโครงสร้าง และสาระสำคัญของข้อมูลอย่างชัดเจน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่จัดเป็นประเด็นแล้วมาเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาความเหมือน และความแตกต่างของความคิดเห็นหรือประสบการณ์ระหว่างผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ก่อนที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการเปรียบเทียบระหว่างผู้ให้ข้อมูล มาตรวจสอบและเทียบเคียงกับข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงและความแตกต่างจากข้อมูลภาคสนาม เมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านมาการเปรียบเทียบและตรวจสอบแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหา แนวทางการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา (Descriptive Presentation) เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม จากการศึกษาวิจัยพบว่า

1.1 แรงจูงใจ (Motives)

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ได้มีแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจของบุคลากรผ่านหลากหลายกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน ความภาคภูมิใจ และความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง คือ การวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้บุคลากรมองเห็นอนาคตของตนเองภายในองค์กร และสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมายชีวิตและการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้บุคลากรมองเห็นอนาคตในการทำงานภายในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม”

การให้ผลตอบแทนที่จูงใจ เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน (Top-up เงินเดือน) สำหรับบุคลากรที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและการอุทิศตน ถือเป็นแรงจูงใจทางตรงที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีภาระงานหนักและต้องรับผิดชอบภารกิจระดับนโยบาย ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในคุณค่าของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ยังมอบหมายงานที่มีความสำคัญระดับยุทธศาสตร์ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ และการวิเคราะห์โครงข่ายขนส่ง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีผลกระทบกว้างขวางเช่นนี้ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง และมองว่างานที่ตนทำมีความหมาย”

การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยเฉพาะในกระบวนการจัดทำนโยบายและแผนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานผ่านการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการทำงาน และแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์”

การพัฒนาทักษะผ่านการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ ก็เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มพูนความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังเปิดโลกทัศน์ของบุคลากรและทำให้เกิดการเติบโตทางวิชาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การอบรมต่างประเทศช่วยเปิดโลกทัศน์ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ๆ และยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีมาตรฐานสากล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568)

บทบาทของผู้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมินผลที่เป็นธรรมและสะท้อนความสามารถจริง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการทำงาน รวมถึงการให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม”

นอกจากนี้ การส่งเสริมค่านิยมองค์กร “OTP TO TOP” ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การเติบโต และความเป็นมืออาชีพก็มีส่วนสำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การมีค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนเช่นนี้ ช่วยให้บุคลากรทุกระดับมีจุดมุ่งหมายและทิศทางร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีและความผูกพันทางอารมณ์และจิตใจ”

การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพึงพอใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล (Traits)

มีการส่งเสริมลักษณะนิสัยที่เหมาะสมกับงาน เช่น ความรับผิดชอบ ความเป็นมืออาชีพ และวินัย เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งจากการอบรม ทัศนคติ และพฤติกรรมต้นแบบจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และผู้มีความเชี่ยวชาญผ่านระบบ on-the-job learning รวมถึงกิจกรรมฝึกอบรมต่อเนื่องที่เน้นความสม่ำเสมอในการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการสร้างวินัย รับผิดชอบต่อ และความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ผ่านการอบรมหลักสูตรภายใน และการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับฝ่ายอื่น รวมถึงการให้หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี”

นอกจากนี้ หน่วยงานยังสนับสนุนการฝึกอบรมและการประชาสัมพันธ์ทุนอบรมหรือศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การนำเสนอผลงาน หรือการสัมมนา ระดับประเทศและระดับนานาชาติ ซึ่งมีส่วนช่วยเสริม Soft Skills และเพิ่มความมั่นใจในตนเอง รวมถึงพัฒนาความเป็นผู้นำ ในเวทีสาธารณะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวเสริมว่า

“มีการฝึกอบรมหรือการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง และจากผู้ที่มีประสบการณ์ ได้แก่ หัวหน้า ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญโครงการศึกษา”

ในด้านการเข้าถึงองค์ความรู้ในยุคดิจิทัล ยังส่งเสริมการเรียนรู้แบบ e-Learning และระบบออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงหลักสูตรต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นและต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“พัฒนาศักยภาพรายบุคคลตามบริบทของการเปลี่ยนแปลง ผ่านกิจกรรมฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบ On-site และ Online โดยเฉพาะระบบ e-Learning ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตามความสนใจหรือความจำเป็นในงานที่รับผิดชอบ”

อีกทั้งยังมีการประชาสัมพันธ์ทุนอบรมหรือทุนการศึกษาในประเทศและต่างประเทศให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) ระบุว่า

“มีการหมุนเวียนทุนอบรมหรือทุนการศึกษาต่าง ๆ ให้บุคลากรในองค์กรทราบอยู่ตลอด และบางครั้งมีการจัดอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน”

การพัฒนาด้านทักษะเชิงวิชาการและความรู้เชิงลึกก็เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยด้านความมุ่งมั่นและใฝ่รู้ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนนโยบาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการพัฒนาทักษะเชิงวิชาการและความรู้ด้านนโยบายและแผน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการจัดอบรมเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในหัวข้อเฉพาะทาง เช่น การวิเคราะห์นโยบายขนส่ง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือการประเมินผลโครงการด้านจราจร และยังส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อเปิดมุมมอง เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และนำองค์ความรู้กลับมาปรับใช้ในบริบทของประเทศไทย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับศักยภาพบุคลากรในเชิงนโยบายและการวางแผน”

และเน้นย้ำถึงความสำคัญของทักษะดิจิทัล โดยกล่าวว่า

“ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Tools) ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) และซอฟต์แวร์จำลองแบบการจราจร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถเชิงเทคนิคของบุคลากร และสอดคล้องกับแนวโน้มของระบบราชการดิจิทัล”

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)

บุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม มีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก โดยตระหนักถึงคุณค่าของบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลไกสำคัญในการ

ขับเคลื่อนนโยบายด้านการคมนาคมของประเทศ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในคณะทำงานและคณะกรรมการในระดับสำคัญ ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกตัวตนเอง คือ “ฟันเฟือง” สำคัญของระบบราชการและมีความเชื่อมโยงต่อเป้าหมายของชาติ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การตระหนักว่าสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม คือองค์กรในการขับเคลื่อนด้านการขนส่งและจราจร เป็นหน่วยงานวิชาการและเป็นสมองของกระทรวงคมนาคม ปลุกฝังให้เจ้าหน้าที่มีฐานะนักวิชาการ มีกำหนดนโยบายด้านคมนาคมระดับประเทศ งานมีคุณค่าและส่งผลต่อประชาชน และศึกษางานอย่างมืออาชีพมีจริยธรรม”

มีการปลุกฝังให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง โดยเฉพาะการทำหน้าที่ในการให้ข้อเสนอเชิงนโยบายและพัฒนาโครงการด้านโครงข่ายคมนาคมที่มีผลกระทบในระดับประเทศ อาทิ การเชื่อมโยงระบบรางและระบบเรือ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการปลุกฝังให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเองในการทำหน้าที่ของตนเอง ผ่านภารกิจของสำนักงานฯ ในการกำหนดบทบาทและให้ข้อเสนอในโครงการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมโยงระหว่างรถรางเรือ ปลุกฝังจิตสำนึกในการเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาแบบขนส่งของประเทศ ไม่ใช่แค่ผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความตระหนักในคุณค่าของตนเอง โดยให้ทุกตำแหน่งเข้าใจว่าทุกคนมีความสำคัญและเป็นห่วงโซ่หนึ่งในการทำนโยบายและแผนด้านการขนส่งและการจราจรประเทศไทยขับเคลื่อนไปได้”

แนวคิดเกี่ยวกับตนเองนี้ ยังสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจที่เกิดจากความรับผิดชอบต่อนานที่อย่างจริงจัง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความรับผิดชอบต่อนานที่และงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่”

การได้รับโอกาสในการเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการในงานต่าง ๆ ยังเป็นช่องทางสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลและรับรู้ถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง”

ทั้งนี้ ยังมีการสร้างแนวคิดให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมองว่างานทุกงานมีความหมายต่อเป้าหมายองค์กรในภาพรวม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการสร้างแนวคิดการตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และความสำคัญของงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่มีอยู่ในภารกิจของหน่วยงาน”

1.4 ความรู้ (Knowledge)

การส่งเสริมองค์ความรู้ทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของหน่วยงานด้านนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้เฉพาะทางที่ทันสมัย เช่น การอบรมด้านนโยบาย การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยี GIS และ Data Analytics รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การโค้ชชิ่งจากหัวหน้างาน และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะด้านนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญในยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และยังมีส่งเสริมให้

บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรมภายในที่เรียกว่า Happy Meal ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการส่งเสริมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านหลากหลายรูปแบบ โดยเน้นการพัฒนาทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติจริง เช่น การส่งเสริมผ่านการเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และบทบาทอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการ Coaching ที่หัวหน้างานมีบทบาทในการให้คำแนะนำและติดตามผล”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการจัดอบรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์นโยบาย การประเมินผลโครงการ การใช้โปรแกรมด้าน GIS และ Excel ระดับสูง รวมถึงการส่งบุคลากรเข้าร่วมเวทีสัมมนาทั้งในและต่างประเทศอยู่เป็นระยะ”

การเปิดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายนอกมีบทบาทสำคัญเช่นกัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “มีการประชาสัมพันธ์การอบรม/การประชุมวิชาการ/การประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เพื่อให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน”

1.5 ทักษะ (Skills)

การพัฒนาทักษะของบุคลากร มีความสำคัญต่อการยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทักษะเฉพาะทางทักษะด้านดิจิทัล และทักษะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หน่วยงานได้ดำเนินการพัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนาทักษะในระยะยาว อันนำไปสู่การปรับตัวของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะของบุคลากรครอบคลุมหลายมิติ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“แนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะคือการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพผ่านหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ผ่าน E-learning รวมถึงการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“มีการจัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกในหลากหลายด้าน เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่สามารถนำมาปรับใช้ได้จริง อีกทั้งยังสนับสนุนทุนการศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน”

2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม จากการศึกษาวิจัยพบว่า

2.1 ข้อจำกัดของโครงสร้างและระบบราชการ

ระบบราชการที่ยังคงมีความล่าช้าและขาดความยืดหยุ่น โดยเฉพาะในขั้นตอนการอนุมัติการอบรมหรือดูงานที่ต้องใช้เวลาและเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ทันเวลา และยังมีอุปสรรคในการปรับโครงสร้างองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การมีมุมมองและแนวคิดของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลยังอาจติดอยู่กับมุมมองแบบเดิม ซึ่งเน้นการดำเนินการตามกรอบราชการมากกว่าการเปิดกว้างและสนับสนุนแนวทางที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบัน ขาดวิสัยทัศน์เชิงรุก”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ระบบราชการมีความซับซ้อนและล่าช้า ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคลากรขาดความคล่องตัวเปลี่ยนแปลงช้า”

2.2 การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง

ปัจจุบันหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น Data Analytics การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องรับบทบาทหลายด้าน จนไม่มีเวลาพัฒนาเชิงลึกในสายที่ถนัด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“บุคลากรหนึ่งด้านทำหน้าที่หลายอย่าง ทำให้ไม่มีเวลาไปเรียนรู้เชิงลึก”

2.3 ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

ข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้ไม่สามารถจัดอบรมเชิงลึกหรือดูงานต่างประเทศได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องใช้ E-learning เป็นทางเลือกหลัก ซึ่งไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาเชิงลึกได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังขาดแผนพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ที่จำเป็นในการพัฒนาตามศักยภาพเฉพาะบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรทั้งหมดไปฝึกอบรมหรือดูงานได้”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“อีกปัญหาคือไม่มีแผนการพัฒนาแบบเฉพาะบุคคล จึงทำให้คนบางกลุ่มไม่ได้พัฒนาตรงกับศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง”

2.4 การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล

การเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับสูงส่งผลกระทบต่อทิศทางนโยบายที่มักเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้การพัฒนาในระยะยาวขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรเกิดความไม่มั่นใจในเส้นทางอาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการวางแผนการพัฒนาทักษะระยะยาวของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจในบทบาทของตนเอง”

2.5 ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI, IoT หรือ GIS เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่บุคลากรยังขาดระบบสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่การเรียนรู้ของบุคลากรรวมทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างล่าช้า”

2.6 ข้อจำกัดในการเข้าถึงองค์ความรู้ระดับนานาชาติ

บุคลากรบางส่วนยังมีข้อจำกัดด้านภาษาอังกฤษ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ระดับนานาชาติ เช่น งานวิจัยหรือบทความทางวิชาการได้อย่างเต็มที่ แม้จะมีเทคโนโลยีช่วยแปลภาษา แต่หากไม่เข้าใจบริบท ก็อาจตีความผิดพลาด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“บุคลากรของสำนักงานฯ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้ภาษาต่างประเทศ ทำให้การเข้าถึงองค์ความรู้มีจำกัด”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2)

2.7 ข้อจำกัดด้านการสื่อสารภายในและเวลา

การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมอบรมล่าช้าหรือไม่ทั่วถึง ทำให้บางคนพลาดโอกาส อีกทั้งภาระงานที่มากทำให้ไม่มีเวลาสำหรับพัฒนาตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“การประชาสัมพันธ์การอบรมน้อยหรือล่าช้า ทำให้ไม่สามารถลงทะเบียนเข้ารับการอบรมได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ภาระงานที่มาก ทำให้หลายครั้งไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4)

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม จากการศึกษาวิจัยพบว่า

3.1 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

เป็นแนวทางที่สะท้อนการปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาแบบรวมศูนย์ ไปสู่การพัฒนาแบบเฉพาะบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบของ McClelland ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดแผนของตนเองยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์จุดอ่อนหรือจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคน วางแผนพัฒนาเฉพาะด้านตามความเชี่ยวชาญของบุคคล เชื่อมโยงแผนพัฒนารายบุคคลกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน”

3.2 การเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล (Digital Upskilling)

การปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น Smart Mobility, AI และ Data Analytics เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานด้านแผนการขนส่ง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับเทรนด์โลก และการใช้ e-learning ที่ยืดหยุ่นต่อเวลา ถือเป็นกรอบแบบ Learning Ecosystem ที่เหมาะกับลักษณะงานราชการยุคใหม่ โดยสามารถใช้วิธี Microlearning และ Blended Learning เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เช่น Data visualization, Power BI และการทำ Data Analytics เพื่อยกระดับสำนักงานฯ เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้านข้อมูล”

และ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ควรมีระบบฝึกอบรมออนไลน์ภายในองค์กรที่เข้าถึงง่าย และสามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาว่างของแต่ละคน”

3.3 การจัดตั้งศูนย์พัฒนานโยบายและการเรียนรู้ของ สนข.

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะเป็นโครงสร้างสำคัญที่รวบรวมองค์ความรู้ภายในให้เกิดการหมุนเวียนและต่อยอดเป็นนวัตกรรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เกิด ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและลดการพึ่งพาความรู้จากภายนอก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“จัดตั้งศูนย์พัฒนานโยบายและการเรียนรู้ของ สนข. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการอบรมองค์ความรู้ดี ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี”

3.4 การพัฒนานำรุ่นใหม่ (Emerging Leaders)

การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ในราชการอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการ Coaching / Mentoring และการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหาร การส่งเสริมให้เข้าในระบบราชการและวิสัยทัศน์ระดับชาติ จะช่วยลดช่องว่างของรุ่นเก่า-รุ่นใหม่ และเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการกิจระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างใกล้ชิด”

3.5 การปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านการพัฒนา

เป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบ (Systemic Change) โดยเฉพาะการลดขั้นตอนการอนุมัติที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวในการเข้ารับการพัฒนา หากดำเนินการควบคู่กับการสำรวจความต้องการ (Training Needs Assessment) และมีกรอบการพัฒนาที่ชัดเจน จะทำให้เกิดความเป็นธรรมและทั่วถึง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบราชการที่โปร่งใสและยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรใหม่ โดยเฉพาะในส่วนของการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในระยะยาว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 26 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า

“ควรลดขั้นตอนการขออนุมัติเข้ารับการอบรมลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง”

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973, อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2553) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และทักษะ เป็นกรอบแนวคิดที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม

โดยศึกษาจากหนังสือเอกสารประกอบการบรรยาย วารสารสิ่งพิมพ์ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และดุษฎีนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการศึกษาและฝึกอบรม 2) ด้านการจัดการองค์ความรู้และระบบพี่เลี้ยง 3) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) ด้านสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ และ 5) ด้านการบริหารจัดการเชิงนโยบาย ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และประสบการณ์ งบประมาณ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ความพร้อมของอุปกรณ์ ระบบการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ตรงในหน่วยงาน

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ตรงในหน่วยงาน ในประเด็นด้าน แรงจูงใจ พบว่าบุคลากรมีแรงขับเคลื่อนทั้งในเชิงจิตใจและจากสิ่งแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในภารกิจขององค์กร ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และความเชื่อมั่นในคุณค่าของงานราชการ ส่วนแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ โอกาสความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่เหมาะสม มีผลต่อความตั้งใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland ที่ระบุว่าความสำเร็จของบุคคลขึ้นอยู่กับแรงขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานในด้าน ลักษณะบุคลิกภาพ บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา ใฝ่เรียนรู้ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นบุคลากรที่สามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และได้รับการยอมรับในองค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าวมักได้รับการส่งเสริมผ่านวัฒนธรรมองค์กร การอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเวทีระดับชาติหรือนานาชาติ ยังมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมบุคลิกภาพและทัศนคติในเชิงสร้างสรรค์ ในด้าน แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง หรือ Self-concept บุคลากรที่มีความตระหนักในบทบาทของตนเองในฐานะกลไกสำคัญของรัฐ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อภารกิจของหน่วยงาน จะมีแนวโน้มในการแสดงออกเชิงบวก มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง และยินดีที่จะรับภารกิจใหม่ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งลักษณะเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติในเชิงเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำที่องค์กรสามารถต่อยอดได้ ในส่วนของ

ความรู้และทักษะ การพัฒนาศักยภาพเชิงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลักขององค์กร ได้แก่ ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะ การวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ระบบขนส่ง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานของระบบที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การสนับสนุนการเรียนรู้แบบผสมผสาน และการให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสะท้อนถึง ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น ระบบราชการที่มีความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่นในการจัดอบรมหรือดูงาน การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลเฉพาะทาง งบประมาณที่ไม่เพียงพอ รวมถึงข้อจำกัดด้านภาษาและการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลในระยะสั้นยังส่งผลให้การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เน้นองค์รวมของบุคลากรทั้งในมิติภายในและภายนอก การสนับสนุนจากระดับผู้บริหาร การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งและความสนใจของแต่ละคน พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งด้าน Hard Skills และ Soft Skills
2. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ควรวางแผนและจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในส่วนของการฝึกอบรม ดูงาน และการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ รวมถึงสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ควรปรับปรุงโครงสร้างการทำงานและระบบบริหารจัดการภายใน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การลดขั้นตอนที่ซับซ้อน การเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในหน่วยงาน และการกำหนดภารกิจงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอื่น ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน รวมทั้งศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณประกอบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ถูกต้อง ครบถ้วนครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
2. ควรมีการศึกษาการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ในประเด็นอื่นๆ เช่น ความแตกต่างระหว่างช่วงวัย คุณภาพชีวิตในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2553). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก(Core competency). *วารสารการบริหารการศึกษา*, 25-41.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. . กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.