

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่
กรมการปกครอง*

Factors Affecting Work Efficiency of Personnel at Human Resource Bureau,
Department of Provincial Administration

เป็นหนึ่งใน ดิลี¹

Penneung Deelee

6714830086@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 13 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายในที่เป็นอุปสรรค คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและระบบฐานข้อมูลที่ขาดการเชื่อมโยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อมิติด้านเวลาและคุณภาพของงาน โดยแรงจูงใจในการทำงานมีความแตกต่างกันตามทฤษฎีสองปัจจัยและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ กล่าวคือ ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน ข้าราชการเน้นความก้าวหน้า และพนักงานราชการเน้นความมั่นคง 2) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบสูงสุด ได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แรงกดดันจากความรวดเร็วของสื่อสังคมออนไลน์ และภาวะเศรษฐกิจ และ 3) แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงระบบประเมินผลให้เน้นผลสัมฤทธิ์ พัฒนาทักษะดิจิทัลผ่านระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเพื่อรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากร

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ ; ปัจจัยภายใน ; ปัจจัยภายนอก

Keywords: Efficiency ; Internal factors ; External factors

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่
กรมการปกครอง

¹นักศึกษาลัทธิสุตวรรษที่ ๒๕ ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมการปกครอง เป็นหน่วยงานหลักระดับกรม สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจสำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ รวมถึงการอำนวยความสะดวกและเป็นธรรมและการทะเบียน ย่อมได้รับผลกระทบจากพลวัตเหล่านี้เช่นกัน โดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบและบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล ไปจนถึงการจัดสวัสดิการและวินัย ภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากบุคลากรในกองการเจ้าหน้าที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปยังการบริหารจัดการบุคลากรทั้งกรมการปกครอง และกระทบต่อการให้บริการประชาชนในที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย องค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพสามารถสรุปได้ 4 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ด้านปริมาณงาน (Quantity) ด้านเวลา (Time) และด้านค่าใช้จ่าย (Cost) (Plowman and Peterson อ้างถึงใน วีระสา อยู่โต, 2565, หน้า 8) ซึ่งการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้บรรลุองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนทั้งทางด้านโครงสร้างและจิตวิทยา ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในองค์กรและปัจจัยด้านผู้นำ กฎระเบียบ และระบบการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสำคัญมากกว่าเครื่องมือหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (ภานุวัฒน์ มีนชัยนันท์, 2561, หน้า 38) โดยปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่เน้นความมั่นคงทางจิตใจ

นอกจากนี้ ในบริบทของระบบราชการที่มีความเป็นพลวัตสูง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรต้องเน้นการทำให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ข้าราชการสามารถประมวลผลความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นกลไกภายในองค์กรที่ช่วยรับมือกับปัจจัยภายนอกได้

จากบริบทและสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ทั้งปัจจัยภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้าง ระบบการทำงาน และแรงจูงใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาลและเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง เพื่อหาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อให้สามารถเสนอแนะแนวทางที่นำไปปฏิบัติได้จริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารราชการแผ่นดินและการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการปกครองให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง
3. เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (เฉลิมพล ศรีหงส์, 2568, หน้า 30) จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยพิจารณาคุณสมบัติจากบุคลากรภายในกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน ได้แก่

- 2.1 ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 1 คน
- 2.2 ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน
- 2.3 ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน
- 2.4 ข้าราชการระดับชำนาญงาน จำนวน 3 คน
- 2.5 พนักงานราชการ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยกำหนดคำถามที่จะถามไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัว ทั้งในแง่ของถ้อยคำสำนวน จำนวนข้อคำถาม และการเรียงลำดับของข้อคำถาม ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามตามที่กำหนดไว้เท่านั้นและสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38-40) การสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียงก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสองส่วน ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป เช่น ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

1.2 หนังสือ อ้างอิง เช่น สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ ประกาศคำสั่ง คู่มือแนวทางปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviewing) โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถามแล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย บัญญัติภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอนโยบายและแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. บัญญัติภายในขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่

พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และค่าใช้จ่าย (Cost) เมื่อนำกรอบแนวคิดนี้มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า บัญญัติภายในขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดทิศทางและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน คือ มิติด้านโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ และมิติด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ (Structure and Management System)

กองการเจ้าหน้าที่เปรียบเสมือนหัวใจของกรมการปกครอง ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของกระทรวงมหาดไทย ลักษณะโครงสร้างโดยทั่วไปโครงสร้างถูกจัดแบ่งตามฟังก์ชันงานเพื่อรองรับภารกิจหลัก ดังนี้

- 1) กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและบริหารทั่วไป ดูแลงานธุรการ งบประมาณ และสนับสนุนภารกิจทั่วไปของกอง
- 2) กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง วิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดสรรตำแหน่งข้าราชการ (เช่น ปลัดอำเภอ, นายอำเภอ) ให้เหมาะสมกับพื้นที่
- 3) กลุ่มงานสรรหาและเลือกสรร ดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก โดยเฉพาะการสอบปลัดอำเภอที่มีความสำคัญสูง
- 4) กลุ่มงานบรรจุและแต่งตั้ง เป็นส่วนงานที่ใหญ่และสำคัญที่สุด ดูแลการย้าย เลื่อนตำแหน่ง การโอนของข้าราชการทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
- 5) กลุ่มงานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ ดูแลฐานข้อมูลบุคลากร (DPIS) เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และสวัสดิการ

6) กลุ่มงานวินัยและจรรยาบรรณ ดูแลเรื่องความประพฤติและการรักษาวินัยข้าราชการ

ระบบบริหารงานบุคคลของกรมการปกครองมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูง เนื่องจากมีระบบสายการบังคับบัญชาที่เข้มข้น และวัฒนธรรมองค์กรแบบนักปกครอง กรมการปกครองยึดถือระเบียบ ก.พ. และระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด มีการสอบแข่งขันที่ได้มาตรฐาน แต่ในทางปฏิบัติ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องอาศัยความไว้วางใจในการปกครองพื้นที่ การแต่งตั้งโยกย้ายจึงมักมีตัวแปรเรื่องความเหมาะสมกับพื้นที่และดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประเด็นที่มักถูกหยิบยกมาวิพากษ์ในเรื่องความโปร่งใส

จากการศึกษาทฤษฎีระบบ องค์กรประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) และผลผลิต (Outputs) โดยกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี โครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานถือเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพและกระบวนการที่บุคลากรต้องปฏิสัมพันธ์ด้วยในทุกวันของการทำงาน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบปัญหาสำคัญในส่วนของกระบวนการ ดังนี้

1) ความซับซ้อนของขั้นตอนปฏิบัติงานกับความยืดหยุ่นที่หายไป ผู้อำนวยการส่วนและข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ (หัวหน้ากลุ่มงาน) ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า "ระเบียบราชการถูกออกแบบมาเพื่อความรอบคอบ แต่ในทางปฏิบัติขั้นตอนการเสนอเซ็นหนังสือที่มากเกินไป กลายเป็นคอขวดที่ทำให้กระบวนการล่าช้า" ซึ่งสะท้อนภาพความเป็นจริงที่ตรงกันว่า แม้กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 ส่วน 1 ฝ่าย ซึ่งครอบคลุมภารกิจตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ แต่ในทางปฏิบัติกระบวนการทำงานกลับถูกพันนาการด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัดและขั้นตอนการกลั่นกรองที่ซับซ้อนหลายลำดับชั้น (Hierarchy) และสะท้อนให้เห็นปัญหาความล่าช้าในการตัดสินใจ

2) ระบบฐานข้อมูลและการใช้เทคโนโลยี องค์กรประกอบของประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ซึ่งรวมถึงการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานข้าราชการระดับชำนาญการ (นักทรัพยากรบุคคล) ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2568) ให้ข้อมูลว่า "เราเสียเวลาไปกับการทำข้อมูลมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะระบบไม่คุยกัน ข้อมูลเดียวกันต้องคีย์ซ้ำในหลายระบบ ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าและความเสี่ยงที่จะผิดพลาด" ซึ่งเป็น "มดงาน" ขับเคลื่อนภารกิจหลัก พบว่า ระบบสารสนเทศปัจจุบันยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ปัญหาระบบสารสนเทศที่ไม่บูรณาการเป็นอุปสรรคสำคัญ กรมการปกครองมี

ฐานข้อมูลจำนวนมากแต่ข้อมูลในแต่ละส่วนงาน เช่น ข้อมูลทะเบียนประวัติ ข้อมูลการลา ข้อมูลความดีความชอบ มักถูกจัดเก็บแยกกัน ทำให้เมื่อต้องใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์หรือตัดสินใจเชิงนโยบาย เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาในการดึงข้อมูลจากหลายแหล่งและทำการตรวจสอบความถูกต้อง (Verification) ด้วยมือ ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซ้ำซ้อน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation)

เมื่อวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory) และลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจาก 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพงานที่สูงขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง การวิเคราะห์พบว่า งานของกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นงานสนับสนุนและบริการ (Back Office) อาจมีข้อจำกัดในเรื่องความท้าทายของเนื้อหาเมื่อเทียบกับงานภาคสนาม แต่องค์กรสามารถชดเชยได้ด้วยการมอบอำนาจการตัดสินใจ และการยกย่องเมื่อบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่เป็นพื้นฐานที่หน่วยงานต้องจัดให้มีเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายการบริหารที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สำหรับข้าราชการกรมการปกครอง ปัจจัยด้านความมั่นคงและสวัสดิการถือเป็นจุดแข็งสำคัญที่ช่วยรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยืนยันความสอดคล้องกับทฤษฎีนี้อย่างชัดเจน โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมายได้ดังนี้

1) กลุ่มข้าราชการระดับบริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน (เน้นปัจจัยจูงใจ) แสวงหาความสำเร็จและการยอมรับ โดยปัจจัยที่กระตุ้นให้พวกเขาทุ่มเททำงานไม่ใช่ตัวเงินเป็นหลัก แต่คือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) และความรับผิดชอบ (Responsibility) การได้เห็นนโยบายที่ตนวางแผนถูกนำไปปฏิบัติและเกิดผลดีต่อประชาชน คือรางวัลทางจิตใจที่สำคัญที่สุด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า "ความภูมิใจที่สุดคือตอนที่เห็นลูกน้องที่เราปั้นมากับมือได้เติบโตเป็นนายอำเภอที่ดี มันคือความรู้สึกว่างานของเรามีความหมายมากกว่าแค่การเซ็นแฟ้มไปวันๆ"

2) กลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการ ข้าราชการระดับชำนาญการและชำนาญงาน แสวงหาความก้าวหน้าและการเติบโต สะท้อนความต้องการในระดับความต้องการเติบโต (Growth Needs) ตามทฤษฎี ERG พวกเขาต้องการเห็น Career Path ที่ชัดเจน ต้องการความเป็นธรรมในการเลื่อนระดับ และโอกาสในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเอง หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้านความก้าวหน้านี้ได้ จะส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟและประสิทธิภาพลดลง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ให้ข้อมูลว่า "เรามองหาความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานเป็นหลัก อยากให้มีการวาง Career Path ที่ชัดเจน และต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี เพราะงานหนักถ้าบรรยากาศไม่ดีก็อยู่ยาก"

3) กลุ่มพนักงานราชการ แสวงหาความมั่นคงและความอยู่รอด ในทางตรงกันข้ามกลุ่มพนักงานราชการให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เนื่องจากสภาพการจ้างงานที่มีความมั่นคงน้อยกว่าข้าราชการ ความกังวลเรื่องการต่อสัญญาจ้าง สวัสดิการการรักษาพยาบาล และความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทน เป็นปัจจัยลบที่บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในขั้นความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 (2568) ให้ข้อมูลว่า "บางทีเราก็รู้สึกน้อยใจ เราทำงานหนักเท่าข้าราชการ แต่เวลาเจ็บป่วยสวัสดิการเราต่างกันมาก เราทำงานด้วยความหวังว่าสักวันจะได้บรรจุเป็นข้าราชการ"

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

พบว่า กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง เป็นหน่วยงานราชการไม่สามารถอยู่โดดเดี่ยวได้ แต่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในลักษณะของ "ตัวเร่ง" และ "ตัวถ่วง" ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยืนยันว่าปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลสูงต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. นโยบายและการเมือง (Policy and Politics)

การที่หน่วยงานเป็นระบบเปิดจึงได้รับอิทธิพลจากนโยบายรัฐบาลและกฎหมาย การปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ต้องอิงกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎ ก.พ. หรือ นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ความเข้มงวดของระเบียบและกฎหมายส่งผลต่อความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจล่าช้ากว่าภาคเอกชน อีกทั้งความไม่แน่นอนทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง (ระดับกระทรวง/กรม) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลสูงสุด เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลหรือผู้บริหาร มักตามมาด้วยการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือการสั่งการแบบเร่งด่วน ทำให้แผนงานปกติที่กองการเจ้าหน้าที่วางไว้ต้องหยุดชะงักหรือถูกปรับเปลี่ยนกลางคัน สอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนอัตรากำลัง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า "การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่บ่อยครั้ง ทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการปกติได้ ต้องทำงานแบบเร่งด่วนตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน"

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม (Digital Disruption & Social Expectation)

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนและสังคมมีความคาดหวังต่อความเร็วและความโปร่งใสของระบบราชการสูงขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียทำให้การร้องเรียนความไม่เป็นที่ธรรม หรือการตรวจสอบการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ บังคับให้กองการเจ้าหน้าที่ต้องปรับตัวจากระบบเอกสารสู่ระบบดิจิทัล เช่น การรับสมัครสอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือการจัดการฐานข้อมูลบุคลากร บุคลากรต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskilling/Upkilling) หากปรับตัวไม่ทันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านความเร็วและคุณภาพงานลดลง สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่าสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ประชาชนตรวจสอบการทำงานของรัฐเข้มข้นขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2568) ให้ข้อมูลว่า "แรงกดดันจากโซเชียลมีเดีย ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดันสูง ต้องแม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งเกินกำลังของเครื่องมือที่มีอยู่"

3. สภาวะเศรษฐกิจ (Economic Conditions)

สภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรระดับล่างอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในกลุ่มที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 (2568) ให้ข้อมูลว่า "ค่าครองชีพที่สูงขึ้นสวนทางกับเงินเดือน ทำให้กังวลเรื่องค่าใช้จ่าย กระทบต่อสมาธิในการทำงาน" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความต้องการของ Maslow ในขั้นความต้องการทางกายภาพที่เมื่อรายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ทำให้บุคลากรเกิดความกังวลและต้องมองหาอาชีพเสริม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสมาธิและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเวลาราชการ

3. แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแนวคิดการพัฒนาองค์กร สามารถกำหนดแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 3 ด้านหลัก เพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. การปฏิรูประบบประเมินผลและการให้รางวัล

จากการวิจัยเอกสาร แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton เน้นเรื่องความเป็นธรรมในการพิจารณารางวัล และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้ระบบประเมินผลเป็นเครื่องมือเร่งประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เน้นความสัมพันธ์สู่ระบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับสิ่งที่พบจากการสัมภาษณ์ว่า บุคลากรต้องการระบบประเมินผลที่สะท้อนผลงานจริง ไม่ใช่ระบบอาวุโส ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) ที่ท้าทายแต่ทำได้จริง และลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลของผู้ประเมินลง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความทุ่มเทของตนจะได้รับการตอบแทนอย่างเป็นธรรม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่า กองการเจ้าหน้าที่ควรนำหลักการ Pay for Performance มาปรับใช้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนตามองค์ประกอบประสิทธิภาพ 4 ด้าน (คุณภาพ, ปริมาณ, เวลา, ค่าใช้จ่าย) เพื่อให้รางวัลตอบสนองต่อความต้องการขั้นสูงของบุคลากร การให้รางวัลนี้ไม่ควรจำกัดเพียงแค่เงินเดือนหรือขั้นพิเศษ แต่ควรขยายไปถึงรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละช่วงวัยหรือแต่ละสถานภาพ เช่น พนักงานราชการอาจต้องการสวัสดิการค่าครองชีพเพิ่ม ในขณะที่ข้าราชการต้องการโอกาสในการศึกษาต่อหรือดูงาน หรือการประกาศเกียรติคุณในเวทีสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการการยอมรับ

2. การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว กองการเจ้าหน้าที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงผู้บริหารกฎระเบียบมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีกลไกการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามแนวคิดของ Walton โดยเน้นการ Upskill & Reskill ทักษะด้านดิจิทัลและกฎหมายใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดช่องว่างทางทักษะของบุคลากร จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเข้มข้น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับระบบฐานข้อมูลใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดภาระงานเอกสารลง

2) การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) การสร้างวัฒนธรรมการสอนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร ช่วยลดความผิดพลาดในการตีความกฎระเบียบ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

3. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสมดุลในการทำงาน (Work-Life Balance)

จากการศึกษาแนวคิดของ Walton การยกระดับประสิทธิภาพต้องควบคู่ไปกับการดูแลคุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพที่ยั่งยืนต้องเกิดจากคนที่มีความสุข การดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นวาระเร่งด่วน สอดคล้องกับสิ่งที่พบจากการสัมภาษณ์ว่า ภาระงานที่ล้นมือและความเครียดจากปัจจัยภายนอกกำลังกัดกินสุขภาพจิตของบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) การสร้างความสมดุลในการทำงาน (Work-Life Balance) ควรมีนโยบายที่ยืดหยุ่นเรื่องเวลาทำงาน หรือการสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการ เพื่อลดความเครียดจากการทำงานหนักเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างดุลยภาพระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2) การดูแลสุขภาพจิต ควรมีนโยบายเชิงรุกในการดูแลสุขภาพใจของบุคลากร และจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่น เนื่องจากงานบริหารงานบุคคลเป็นงานที่รองรับอารมณ์และความคาดหวังของผู้คนจำนวนมาก หน่วยงานควรมีช่องทางให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา หรือกิจกรรมเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ เพื่อป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง สามารถอภิปรายผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

สามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1.1 กับดักเชิงโครงสร้างและทฤษฎีระบบ (System Theory) ผลการวิจัยที่พบว่า ความซับซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงานและระเบียบราชการที่เคร่งครัดเป็นอุปสรรคสำคัญต่อประสิทธิภาพด้านเวลานั้น สอดคล้องกับทฤษฎีระบบในส่วนของกระบวนการ (Process) ที่ระบุว่าหากกระบวนการภายในมีความติดขัดหรือไม่คล่องตัวย่อมส่งผลให้ผลผลิต (Output) หรือประสิทธิภาพของงานลดลง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภานุวัฒน์ มินชัยนันท์ (2561) ที่ศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ และพบว่า ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ และกฎหมาย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สูงที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาเชิงโครงสร้างในระบบราชการไทยที่มีลักษณะรวมศูนย์และเน้นการควบคุม ยังคงเป็นคอขวดสำคัญที่ขัดขวางความคล่องตัวของหน่วยงาน แม้ว่ากองการเจ้าหน้าที่จะมีการกิจสนับสนุนหน่วยงานอื่น แต่เมื่อกระบวนการภายในไม่เอื้ออำนวยประสิทธิภาพโดยรวมจึงลดลง นอกจากนี้ ปัญหาเรื่องระบบฐานข้อมูลที่ไม่เชื่อมโยงกัน ยังขัดแย้งกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพงานตามแนวคิดของ กานติมา เต็มสุข (2565) ที่ระบุว่า ประสิทธิภาพหมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การที่บุคลากรต้องเสียเวลาด้วยข้อมูลซ้ำซ้อนเป็นการสูญเสียทรัพยากรเวลาและแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากองการเจ้าหน้าที่ยังขาดการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการปัจจัยนำเข้า (Input) ให้มีประสิทธิภาพ

1.2 ความแตกต่างของแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg และ Maslow ผลการวิจัยชี้ให้เห็นชัดเจนว่าบุคลากรในกองการเจ้าหน้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งและสถานภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) อย่างชัดเจน

1) กลุ่มผู้บริหารและข้าราชการระดับสูง ผลการวิจัยพบว่าต้องการความสำเร็จและการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของ Herzberg และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร ชุมบางหมัง (2556) ที่พบว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุดในกลุ่มบุคลากรที่มีความมั่นคงแล้ว

2) กลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer ในด้านความต้องการความก้าวหน้า หากองค์กรไม่สามารถตอบสนอง Career Path ที่ชัดเจนได้ ประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลงเนื่องจากขาดแรงขับเคลื่อนภายใน

3) กลุ่มพนักงานราชการ ผลการวิจัยพบว่าให้ความสำคัญกับความมั่นคงและสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ของ Herzberg และสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ และขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย การที่พนักงาน

ราชการยังรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ย่อมส่งผลให้พวกเขาไม่สามารถก้าวข้ามไปสู่ความต้องการระดับสูงได้เต็มที่ เช่น การทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของงาน เพราะยังติดกับดักความกังวลเรื่องความอยู่รอด

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกในฐานะระบบเปิด (Open System) การที่ผลการวิจัยพบว่านโยบายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยและกระแสดิจิทัลส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นเครื่องยืนยันว่ากองการเจ้าหน้าที่กรมการปกครอง เป็นระบบเปิดที่สมบูรณ์ตามแนวคิดทฤษฎีองค์กร การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกทำหน้าที่เป็นตัวรบกวนที่ทำให้ระบบสมดุลขององค์กรเสียไป ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงนโยบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภานุวัฒน์ มินชัยนันท์ (2561) ที่ศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มบริษัทชั้นนำ และพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรด้านนโยบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความไม่แน่นอนจากฝ่ายการเมืองหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยสากลที่หน่วยงานราชการต้องเผชิญ และประเด็นเรื่องแรงกดดันจากสื่อสังคมออนไลน์ สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็วซึ่งไปกดดันองค์กรประกอบประสิทธิภาพด้านเวลาให้ต้องสั้นลง ในขณะที่ปัจจัยภายใน (กฎระเบียบ) ยังเป็นตัวถ่วงความขัดแย้งนี้สร้างภาวะความเครียดให้กับบุคลากร ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี จะนำไปสู่ปัญหาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3. แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่

การยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพที่ค้นพบจากการวิจัย มีความสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ในหลายมิติ ข้อเสนอเรื่องความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นและการให้รางวัล สอดคล้องกับมิติกรรมขององค์กรที่เน้นความยุติธรรมและสิทธิอันชอบธรรมของบุคลากร ข้อเสนอเรื่องการพัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) สอดคล้องกับมิติการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร บันดาลุน (2564) ที่เสนอว่าหน่วยงานราชการต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทันสมัย พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอเรื่อง Work-Life Balance สอดคล้องกับมิติความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ในยุคปัจจุบัน เพราะหากบุคลากรไม่มีความสุขในการใช้ชีวิต ย่อมไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและประเด็นอภิปรายผล ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางทั้งในเชิงนโยบายเพื่อการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปใช้ประโยชน์

เพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง สามารถยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล กรมการปกครองควรเร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรทุกมิติเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการบันทึกข้อมูล และลดภาระงานเอกสารรวมทั้ง ควรทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็นหรือนำระบบ E-Signature และ E-Document มาใช้อย่างเต็มรูปแบบเพื่อลดระยะเวลาในกระบวนการเพื่อแก้ปัญหา Red Tape อย่างจริงจัง

2. การบริหารค่าตอบแทนและแรงจูงใจแบบยืดหยุ่น ควรพิจารณานำระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น มาปรับใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร เช่น บุคลากรรุ่นใหม่อาจต้องการวันลาพักผ่อนหรือคอร์สเรียนออนไลน์มากกว่าสวัสดิการรักษายาบาล ในขณะที่บุคลากรอาวุโสอาจต้องการ การตรวจสุขภาพ เป็นต้น สำหรับพนักงานราชการ ควรมีการพิจารณาเพิ่มสวัสดิการพิเศษหรือค่าตอบแทน ที่สะท้อนภาระงานจริง เพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำและสร้างขวัญกำลังใจตามทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน

3. การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ควรกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้า (Career Path) ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ข้าราชการมองเห็นอนาคตในการ เติบโต จัดตั้งโครงการพี่เลี้ยงสอนงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น โดยเฉพาะ เทคนิคการตีความกฎหมายและระเบียบที่ซับซ้อน

4. นโยบายส่งเสริมสุขภาพจิตและความสมดุล โดยผู้บริหารควรประกาศนโยบายที่ส่งเสริม Work-Life Balance อย่างเป็นทางการ เช่น การงดส่งงานผ่านไลน์นอกเวลาราชการ ยกเว้นกรณีเร่งด่วนที่สุด รวมถึง จัดให้มีบริการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาสำหรับบุคลากรที่ต้องรับมือกับความเครียดจากงานร้องเรียนและ งานวินัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้นในการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรภาครัฐ ควรมี การศึกษาวิจัยเพิ่มเติมดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง ในอนาคตควรทำการวิจัย เชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามสำรวจบุคลากรทั้งกรมการปกครอง หรือเปรียบเทียบระหว่างกองต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยในภาพกว้างและสามารถนำไปอ้างอิงในระดับมหภาคได้

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง กับหน่วยงานบริหารงานบุคคลของกรมอื่นๆ ในกระทรวงมหาดไทย หรือเปรียบเทียบกับ ภาคเอกชน เพื่อค้นหา Best Practice ในการบริหารจัดการ

3. การศึกษาเฉพาะเจาะจงด้าน Generation Gap เนื่องจากกองการเจ้าหน้าที่มีบุคลากรหลากหลาย ช่วงวัย ควรมีการวิจัยเรื่องความขัดแย้งระหว่างรุ่น (Generation Gap) กับประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อหา แนวทางบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- กานติมา เต็มสุข. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิราพร ชุมบางหลัง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท สีมา ธุรกิจ จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธีระสา อยู่โต. (2565). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาณุวัฒน์ มีนชัยนันท์. (2561). การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากรกลุ่มบริษัท

ชัยนันท์ กรณีศึกษา. สารนิพนธ์การจัดการมหำบัณฑิต สาขาวิชา, มหาวิทยาลัยมหิดล.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิพนธ์วิทยานิพนธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหำบัณฑิต.

อัมพร บันดาลุน. (2564). แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์.

สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหำบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 4.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 8.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 8.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 12.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 12.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 15.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 17.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 17.