

การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร

: กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง*

Development of Modern Operational Competencies among Personnel:

A Case Study of Don Mueang District Office

กฤตธนา เอื้อทัตตาน

Kritthana Euatudtan

6714830051@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และ (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในระดับพื้นที่

บริบทการบริหารภาครัฐในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายภาครัฐด้านรัฐบาลดิจิทัล และความคาดหวังของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและโครงสร้างการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) ควบคู่กับการวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ และแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตดอนเมืองที่มีบทบาทและประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนโดยตรง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทางวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมืองมีลักษณะของภาระงานที่หลากหลาย ซับซ้อน และต้องรับผิดชอบงานบริการประชาชนในหลายมิติ ส่งผลให้บุคลากรต้องเผชิญกับแรงกดดันด้านเวลาและคุณภาพของงาน อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยสามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรที่มีความแตกต่างและไม่เท่าเทียมกัน (2) ทักษะในการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานที่ยังมีข้อจำกัด (3) ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสนับสนุนจากองค์กรที่ยังขาดความต่อเนื่องและความชัดเจน (4) ทักษะคิดและแรงจูงใจของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และ (5) ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยยังพบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงการเพิ่มพูนความรู้หรือทักษะทางเทคนิคเท่านั้น แต่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และระบบสนับสนุนจากผู้บริหารควบคู่กันไป การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับลักษณะงานจริง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมืองควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและแรงจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การพัฒนาระบบการเรียนรู้และการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีให้มีความพร้อมและทันสมัย ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ และสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนในระดับพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพบุคลากร, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, รัฐบาลดิจิทัล, สำนักงานเขตดอนเมือง

Keywords: Human resource development, new public sector management, digital government, Don Mueang District Office.

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร

: กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานให้มีความทันสมัย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ภายใต้บริบทของสังคมที่มีความคาดหวังต่อคุณภาพการให้บริการภาครัฐในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่ซึ่งทำหน้าที่เป็นด่านหน้าในการให้บริการประชาชนโดยตรง การปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ คุ้มค่า ความสำเร็จ และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992)

ภายใต้แนวคิดการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ บุคลากรภาครัฐถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรจึงมีได้หมายถึงเพียงการเพิ่มพูนความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านเท่านั้น หากแต่รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน และการมีทัศนคติที่เอื้อต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืน (บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2567)

สำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่ที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการประชาชนในด้านต่าง ๆ อาทิ งานทะเบียนราษฎร งานปกครอง งานบริการประชาชน และการอำนวยความสะดวกด้านการบริหารจัดการในระดับชุมชน การดำเนินการกิจดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความพร้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและบริบทของสังคมในปัจจุบัน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) มาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐมิได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ วิธีการทำงาน และพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง ในทางปฏิบัติพบว่า บุคลากรภาครัฐในระดับพื้นที่ยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่เท่าเทียมกัน ภาระงานที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และงบประมาณ ตลอดจนระบบการพัฒนามูลค่าที่อาจยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงานจริง (ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ, 2564)

ดังนั้น การศึกษาการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมืองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน และการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) และรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) รวมถึงนโยบาย แผนงาน และรายงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นการรอบแนวคิดและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม
2. การวิจัยสนาม (Field Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในบริบทของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัย เรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง ผู้วิจัยกำหนดเขตพื้นที่สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เฉพาะสำนักงานเขตดอนเมือง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับอำนวยการ จำนวน 1 คน
2. นักวิชาการระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 1 คน
3. นักวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 1 คน
4. นักวิชาการระดับปฏิบัติการจำนวน จำนวน 2 คน
5. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน

โดยพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความเข้าใจ และบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูลหลัก โดยได้กำหนดแนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย ไม่กำหนดถ้อยคำและเรียงลำดับคำถามอย่างตายตัว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยประสานและขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก โดยเน้นการซักถามตามประเด็นหลักของการวิจัยและปรับลำดับคำถามให้เหมาะสมกับบทบาทของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย ทั้งนี้ เก็บข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นและประสบการณ์ได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ แนวคำถามครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยและอภิปราย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร:กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนมากขึ้น ซึ่งช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความรวดเร็ว และอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การใช้งานระบบดังกล่าวยังคงจำกัดอยู่ในบางกระบวนการ และยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพของระบบที่หน่วยงานมีอยู่

แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลยังอยู่ในช่วงของการปรับตัว ซึ่งต้องอาศัยทั้งความพร้อมด้านโครงสร้างระบบและศักยภาพของบุคลากรควบคู่กันไป

แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (พ.ศ. 2568) ซึ่งระบุว่า หน่วยงานมีนโยบายสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชัดเจน แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับ ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (พ.ศ. 2568) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรส่วนใหญ่สามารถใช้งานระบบพื้นฐานได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดความเข้าใจเชิงลึกในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับลักษณะงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม

อุปสรรค

อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ยังไม่เท่าเทียมกัน รวมถึงความไม่คุ้นเคยกับระบบงานรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และปรับตัว ทั้งนี้ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (พ.ศ. 2568) ที่ระบุว่า การอบรมที่จัดขึ้นยังเป็นลักษณะระยะสั้น และขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มที่ และต่อเนื่อง

ผลกระทบ

อุปสรรคดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานบางส่วนยังต้องพึ่งพาระบบเอกสารแบบเดิมควบคู่กับระบบดิจิทัล ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพิ่มภาระงานของบุคลากร และลดประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวม ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพ มาตรฐาน และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งคุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม และมีความกังวลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานไปสู่ระบบดิจิทัล อันสะท้อนถึงความท้าทายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภาครัฐ

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (พ.ศ. 2568) ซึ่งสะท้อนว่า บุคลากรเกิดความกังวลเกี่ยวกับความผิดพลาดจากการใช้ระบบดิจิทัล และเกรงว่าความผิดพลาดดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงาน ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (พ.ศ. 2568) ระบุว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจำเป็นต้องใช้เวลา รวมถึงแรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรค

อุปสรรคหลัก ได้แก่ ทัศนคติที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของบุคลากรในการเข้าสู่การทำงานในยุคดิจิทัล

ผลกระทบ

อุปสรรคดังกล่าวส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่สามารถขับเคลื่อนนโยบายการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านสมรรถนะระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกัน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน

ประเด็นที่ 3 อุปสรรคด้านระบบและการสนับสนุนจากองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากรด้านเทคนิค งบประมาณ และการสนับสนุนเชิงระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัย โดยเฉพาะในบริบทของการขยายและพัฒนาระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (พ.ศ. 2568) ซึ่งระบุว่า การขาดเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทำให้การแก้ไขปัญหาระบบเป็นไปอย่างล่าช้า และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (พ.ศ. 2568) ที่กล่าวถึงการขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งทำให้ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

อุปสรรค

ขาดระบบสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ เทคโนโลยี งบประมาณ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ผลกระทบ

ทำให้ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหรือกำหนดแนวทางการพัฒนาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาระบบการทำงานให้ทันสมัยยังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการบริหารการปฏิบัติงานจริง

แนวทางที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยเสนอว่า หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งความรู้พื้นฐานและทักษะเชิงลึกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลหลังการอบรมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ (Hands-on Training) ที่สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน และเพิ่มความคล่องตัวในการให้บริการประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน

แนวทางนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และคนที่ 3 (พ.ศ. 2568) ซึ่งเห็นตรงกันว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรควรเป็นกระบวนการระยะยาว มิใช่การอบรมเพียงครั้งคราว และควรเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความจริงจังในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ 2 การสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุนจากองค์กร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยจะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยหน่วยงานควรกำหนดมาตรการจูงใจที่เหมาะสม

เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติ การให้รางวัลตอบแทน หรือการนำผลการพัฒนาศักยภาพไปใช้ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสนับสนุนด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ เช่น การจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาเชิงระบบอย่างทันที่ รวมถึงการจัดทำคู่มือหรือช่องทางการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อช่วยลดความกังวลและความไม่มั่นใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 คนที่ 6 และคนที่ 7 (พ.ศ. 2568) ซึ่งเห็นตรงกันว่า การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นภาระส่วนบุคคล แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวเข้าสู่การทำงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของประชาชน และนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ ผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยของบุคลากรสำนักงานเขตดอนเมือง

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานเขตดอนเมืองยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ทันสมัยในหลายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ด้านทักษะในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับภารกิจงานจริง และด้านระบบการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในเชิงนโยบาย โครงสร้าง และทรัพยากร ซึ่งปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และคุณภาพของการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในเชิงทฤษฎี สามารถอธิบายได้ตาม แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานเขตดอนเมืองจะได้นำนโยบายและเครื่องมือด้านดิจิทัล เช่น ระบบ e-Service มาใช้ในการให้บริการประชาชน แต่หากบุคลากรยังขาดความพร้อมด้านสมรรถนะ ย่อมทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในช่วงของการเปลี่ยนแปลง หากบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลให้การนำนโยบาย เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ไปสู่การปฏิบัติประสบปัญหา และอาจนำไปสู่ความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ในมุมมองของ แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การให้บริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดหาเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรในฐานะผู้ใช้งาน ผู้ให้บริการ และผู้เชื่อมโยงระหว่างรัฐกับประชาชนเป็นสำคัญ หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยี ย่อมทำให้การให้บริการภาครัฐในยุคดิจิทัลไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะดังกล่าวเป็นแนวทางที่สังเคราะห์จากข้อค้นพบของการวิจัยและบริบทของพื้นที่การศึกษา โดยมุ่งเสนอแนวทางที่สามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ได้ในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารระดับนโยบายควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลควบคู่กับการพัฒนาทักษะการทำงานเชิงบริการและการทำงานเชิงบูรณาการ

1.2 ควรกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในระดับพื้นที่อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเชื่อมโยงกับภารกิจหลักของหน่วยงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

1.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติการ

2.1 สำนักงานเขตตอนเมืองควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริง เพื่อลดช่องว่างด้านความรู้และทักษะระหว่างบุคลากร

2.2 ควรส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 หน่วยงานควรพัฒนาและปรับปรุงระบบสนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

2.4 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน โดยใช้แนวทางการสื่อสารภายในที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสำนักงานเขตหรือหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและเพิ่มความครอบคลุมในการอธิบายสภาพการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในภาพรวม

3.2 ควรนำระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มาใช้ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ระบบแรงจูงใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

เอกสารอ้างอิง

- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2567). พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2564). แนวคิดร่วมสมัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัณย์ เจริญศิริ. (2563). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวดี นาคสุขุม. (2566). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตดอนเมือง. (2567). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเขตดอนเมือง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2566). แผนพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2565). แนวทางการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สพร.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารระดับอำนวยการคนที่ 1. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 14.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มด้านบริการประชาชนคนที่ 2. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 15
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนักวิชาการชำนาญการคนที่ 3. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 8
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนักวิชาการปฏิบัติการคนที่ 4. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 27.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคคนที่ 5. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 28
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มปฏิบัติการคนที่ 6. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 29
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มด้านบริการประชาชนคนที่ 7. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. ธันวาคม, 30.