การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร*

Enhancement of Work Performance Among Personnel in Executive Development Unit 1, BMA Human Resource Development Institute

ชนัญญา อยู่นาม[1]

Chananya Younam

6714832008@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ โดยมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเป็นฐาน บุคลากรพัฒนาผ่านการรับผิดชอบงานจริง การหมุนเวียนหน้าที่ การค้นคว้าด้วยตนเอง การสอนงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การฝึกอบรมและการศึกษาเป็นส่วนสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิด 70:20:10 2) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ปริมาณงานมากและจำนวนบุคลากรจำกัด ทำให้บุคลากรมีเวลาเข้ารับการพัฒนาค่อนข้างน้อย กิจกรรมการพัฒนาบางส่วนไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากร รวมถึงมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ช่องทางการเรียนรู้ กฎระเบียบ นโยบายที่เปลี่ยนแปลง ความแตกต่างของบุคลากร แรงจูงใจ รวมถึงการถ่ายทอด จัดเก็บ และติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ที่ยังไม่เป็นระบบ และ 3) แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ควรปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนา จัดกระบวนการพัฒนาให้ตรงกับภารกิจและความจำเป็นรายบุคคล พร้อมสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์ และช่องทางการเรียนรู้ รวมถึงจัดระบบการถ่ายทอดความรู้ ติดตามการนำความรู้ไปใช้ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและระบบประเมินที่เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองควบคู่กับการปฏิบัติงานและนำผลจากการพัฒนาไปปรับปรุงงานได้จริง

คำสำคัญ: การพัฒนาการปฏิบัติงาน; การพัฒนาทรัพยากรบุคคล; สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

Keywords: Work Performance Enhancement; Human Resource Development; BMA Human Resource Development Institute

---

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ 50 เขต ครอบคลุมด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การสาธารณสุข การศึกษา การผังเมือง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพของบริการจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรทุกระดับ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรุงเทพมหานคร (สถาบันพระปกเกล้า, ม.ป.ป.)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็น และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานภาครัฐรวมถึงกรุงเทพมหานครจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 30)

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566–2570) โดยยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการมหานคร ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ยกระดับทักษะและองค์ความรู้ ตลอดจนเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร, 2566, หน้า 224)

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง เตรียมความพร้อมของบุคลากร ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนภารกิจและให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2565, หน้า 1, 3, 14)

สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครมีบทบาทในการกำหนดแนวทางและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยส่วนบริหารการพัฒนานักบริหารรับผิดชอบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การออกแบบการเรียนรู้ตามหลักการ 70:20:10 (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559) และการเตรียมความพร้อมเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ส่วนกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 รับผิดชอบหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร, 2568)

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 จึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของการพัฒนานักบริหารกรุงเทพมหานคร บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏการศึกษาเรื่องดังกล่าวโดยตรง จึงยังขาดข้อมูลที่เป็นระบบเกี่ยวกับรูปแบบ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 ส่วนบริหารการพัฒนานักบริหาร สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 35) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 ส่วนบริหารการพัฒนานักบริหาร สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

2) เป็นผู้ที่มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 โดยตรง

3) เป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 ได้อย่างเหมาะสม

4) เป็นผู้ที่ยินดีให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยด้วยความสมัครใจ

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 6 คน จากกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 ส่วนบริหารการพัฒนานักบริหาร สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 จำนวน 1 คน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 75, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 40) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากภาคสนาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน อาทิเช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อทราบถึงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายรูปแบบ โดยสามารถจัดกลุ่มข้อค้นพบได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม

มีการฝึกอบรมโดยอาศัยหลักสูตรที่จัดขึ้นในระดับสถาบันฯ และมอบหมายหรือหมุนเวียนบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก ยังไม่มีหลักสูตรเฉพาะที่ออกแบบตามลักษณะงานและความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน แม้หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โปรแกรม และปัญญาประดิษฐ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความสอดคล้องของเนื้อหากับงาน โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนการถ่ายทอดและจัดเก็บองค์ความรู้ภายหลังการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ระบุว่า “...กลุ่มงานยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะที่ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยการฝึกอบรมที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นเรื่องอื่น...”

2. การศึกษา

การสนับสนุนด้านการศึกษาต่อและทุนการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการในระดับสถาบันฯ ผ่านการประชาสัมพันธ์ทุนการศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง ส่วนระดับกลุ่มงานเป็นการสนับสนุนด้านความยืดหยุ่นของเวลาตามความเหมาะสม ยังไม่มีทุนการศึกษาเฉพาะหรือการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ การศึกษาต่อจึงขึ้นอยู่กับความสนใจ ความพร้อม และความสามารถในการบริหารเวลาของบุคลากรแต่ละคน โดยมีภาระงานเป็นข้อจำกัดสำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...เรื่องการศึกษาต่อมองว่าเป็นความสนใจส่วนบุคคล หากเป็นการศึกษาที่สามารถนำความรู้มาใช้กับการปฏิบัติงานได้ก็สามารถเรียนได้ แต่การสนับสนุนในด้านนี้โดยตรงยังมีค่อนข้างน้อย...”

3. การพัฒนา

มีการพัฒนาบุคลากร ใน 2 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรผ่านการมอบหมายงานที่ซับซ้อน การตั้งโจทย์ให้คิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ให้คำปรึกษา และการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการคิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบงานมากขึ้น ควบคู่กับการลดระยะเวลา ขั้นตอน งบประมาณ และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน แม้บางแนวทางยังมีข้อจำกัดจากกฎ ระเบียบ และการสนับสนุนที่ยังไม่เป็นระบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...มีการพัฒนาระบบรับสมัครผ่าน Google Forms จากเดิมที่ใช้เอกสารกระดาษ เปลี่ยนเป็นการกรอกข้อมูลผ่านระบบออนไลน์... ทำให้ลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน...”

4. การเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสอนงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทบทวนการทำงาน และการหมุนเวียนหน้าที่ บุคลากรเรียนรู้จากการรับผิดชอบงาน การทดลองปฏิบัติ ตลอดจนการขอคำแนะนำจากหัวหน้ากลุ่มงาน และเพื่อนร่วมงาน ควบคู่กับการค้นคว้าจากระเบียบ เอกสารงานเดิม เว็บไซต์ระบบ E-learning และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ การประชุมทบทวนและการแลกเปลี่ยนวิธีแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มงาน ยังช่วยให้บุคลากรนำประสบการณ์ของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้กับงานของตน ส่วนการหมุนเวียนหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอย่างหลากหลาย ทำให้เข้าใจกระบวนการจัดฝึกอบรมในภาพรวม เห็นความเชื่อมโยงของงานแต่ละด้าน สามารถลดข้อผิดพลาดและปฏิบัติงานทดแทนกันได้ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ส่วนใหญ่ยังเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการและขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้น ประสบการณ์ และการช่วยเหลือกันภายในกลุ่มงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง สามารถสอบถามระหว่างการทำงาน และค้นหาข้อมูลที่มีอยู่ เช่น เอกสารของรุ่นก่อนว่าเคยดำเนินการอย่างไร แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน...”

เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมมากที่สุด พบว่า ผู้ให้ข้อมูล 3 คน เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการสอนงานเหมาะสมที่สุด เพราะสามารถเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงานได้ ผู้ให้ข้อมูล 2 คน เห็นว่าการเรียนรู้แบบออนไลน์เหมาะสมที่สุด เนื่องจากเลือกศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้กับงานได้ ส่วนผู้ให้ข้อมูล 1 คน เสนอให้เพิ่มการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น เมื่อจำแนกตามรูปแบบหลักจึงพบว่าผู้ให้ข้อมูล 5 คนให้ความสำคัญกับรูปแบบการเรียนรู้แม้จะเลือกวิธีการเรียนรู้ที่ต่างกัน ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นรูปแบบหลักที่เหมาะสมและส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยกลุ่มงานมีการพัฒนาแบบผสมผสาน ใช้การเรียนรู้จากงานจริง การสอนงาน และการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก มีการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นกระบวนการสนับสนุน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับนโยบาย โครงสร้างงาน ทรัพยากร กระบวนการพัฒนา ตัวบุคลากร ระบบการสอนงาน การนำความรู้ไปใช้ และแรงจูงใจ ผู้วิจัยจัดข้อค้นพบเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านนโยบาย ผู้บริหาร และทิศทางขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงนโยบายทำให้บุคลากรต้องปรับตัวและเรียนรู้วิธีดำเนินงานใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดหัวข้อพัฒนาและตัวชี้วัดในภาพรวมที่ยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่ ความสนใจ และความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน ส่งผลให้การพัฒนาบางส่วนเป็นไปเพื่อตอบสนองนโยบายมากกว่าการเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “...หัวข้อที่กำหนดให้พัฒนาบางเรื่องอาจไม่ตรงกับความสนใจหรือไม่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทุกคน เพราะเป็นการกำหนดหัวข้อในภาพรวมตามระดับตำแหน่งมากกว่าลักษณะงานของแต่ละบุคคล...”

2. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน

กลุ่มงานต้องดำเนินหลักสูตรระยะยาวที่มีช่วงเวลาทับซ้อนหรือต่อเนื่องกัน ส่งผลให้ไม่มีเวลาที่แน่นอนสำหรับเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาความรู้ใหม่ หรือถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนาตนเองจึงมักเกิดขึ้นในลักษณะการเรียนรู้เฉพาะหน้าระหว่างปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...จำนวนบุคลากรน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีจำนวนมาก อีกทั้งงานมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นโครงการระยะยาว ... ทำให้แทบไม่มีช่วงเวลาสำหรับการพัฒนาความรู้หรือทักษะด้านอื่น...”

3. ปัญหาด้านทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา

บุคลากรเข้าถึงหลักสูตรหรือความรู้เฉพาะทางได้จำกัดและต้องพึ่งพาแหล่งเรียนรู้ที่ไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุน รวมทั้งความไม่พร้อมของอุปกรณ์กับระบบเทคโนโลยี ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและลดเวลาที่ควรใช้ในการพัฒนาตนเอง ปัญหาเหล่านี้จึงส่งผลต่อโอกาสในการเรียนรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “...คอมพิวเตอร์ทำงานช้าและไม่ตอบสนองต่อความต้องการ... รวมถึงระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้าถึงได้ยากและบางครั้งระบบขัดข้อง...”

4. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

การส่งบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับสถาบันฯ ส่วนใหญ่เป็นไปตามลำดับ และการเรียนออนไลน์บางส่วนดำเนินควบคู่กับงานประจำหรือมุ่งให้ผ่านตัวชี้วัดมากกว่าการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ในระดับกลุ่มงานยังไม่มีหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะ ขณะที่การสอนงานยังไม่มีขั้นตอน เนื้อหา และเครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน ส่งผลให้บุคลากรได้รับโอกาสและความรู้แตกต่างกัน ต้องพึ่งพาการศึกษาด้วยตนเอง และอาจเกิดช่องว่างด้านความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “...การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปตามลำดับที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจไม่ตรงกับสิ่งที่บุคลากรภายในกลุ่มงานต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง...”

5. ปัญหาด้านบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา

บุคลากรมีความแตกต่างกันด้านช่วงวัย อายุ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะด้านเทคโนโลยี ทัศนคติต่อการเรียนรู้ และการสื่อสาร รวมถึงความรู้และทักษะด้านการเงิน การจัดทำฎีกา ระเบียบการเบิกจ่าย การประสานงาน การเจรจาต่อรอง และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ยังไม่คล่องตัว การยึดติดกับความรู้เดิมและความไม่กล้าแจ้งข้อผิดพลาดหรือขอความช่วยเหลือ ส่งผลให้บุคลากรเรียนรู้ได้ไม่เท่ากัน การถ่ายทอดงานอาจไม่ต่อเนื่อง และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าล่าช้า ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “...ปัญหาประการหนึ่งคือความแตกต่างระหว่างช่วงวัย ทั้งด้านอายุและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี...”

6. ปัญหาด้านผู้ดำเนินการพัฒนาและวิทยากร

ผลการวิจัยไม่พบปัญหาด้านความรู้หรือคุณภาพของวิทยากรโดยตรง แต่กระบวนการของผู้ดำเนินการพัฒนาในการสอนงานและการถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มงาน การพัฒนาบุคลากรใหม่ยังขึ้นอยู่กับหัวหน้ากลุ่มงาน รุ่นพี่ ผู้มีประสบการณ์ เอกสารเดิม และสถานการณ์หน้างาน ทำให้ความรู้ที่ได้รับอาจแตกต่างกันตามผู้สอนและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยยังไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เนื้อหา ขั้นตอน ระยะเวลา เครื่องมือ และการติดตามผลอย่างชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) ในปัจจุบันยังขาดความเป็นระบบ จึงควรจัดทำรายการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Checklist) สำหรับแต่ละหน้าที่...”

7. ปัญหาด้านการนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผล

การถ่ายทอดความรู้ภายหลังการฝึกอบรมยังเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ที่ชัดเจน และยังไม่ปรากฏระบบติดตามผลว่าบุคลากรนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้กับงานและสร้างผลต่อการปฏิบัติงานในระดับใด อีกทั้งกฎและระเบียบบางประการเป็นข้อจำกัดต่อการนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ เช่น เอกสารบางประเภทยังคงต้องจัดทำเป็นกระดาษควบคู่กับระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ไม่สามารถลดขั้นตอนการทำงานได้อย่างเต็มที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...เอกสารหลายประเภทยังต้องจัดทำเป็นกระดาษตามระเบียบ จึงไม่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ...”

8. ปัญหาด้านการธำรงรักษาและแรงจูงใจของบุคลากร

แม้ไม่พบข้อมูลการลาออกหรือการสูญเสียบุคลากรโดยตรง แต่พบข้อกังวลด้านระบบประเมินผล การเลื่อนขั้นเงินเดือน และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ระบบประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอาจยังไม่สะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานและความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เมื่อบุคลากรพัฒนาความสามารถแล้วได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น แต่ผลตอบแทนยังใกล้เคียงเดิม อาจทำให้ความตั้งใจในการพัฒนาตนเองและรับผิดชอบงานเพิ่มเติมลดลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...แม้จะพัฒนาตนเองหรือปฏิบัติงานดีขึ้น ก็ได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม แต่อาจได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น...”

เมื่อพิจารณาปัญหาทั้ง 8 ด้าน พบว่า ปัญหาสำคัญที่สุดคือความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงาน จำนวนบุคลากร และเวลาที่มีอยู่ ทำให้บุคลากรมีเวลาและโอกาสเข้ารับการพัฒนาน้อย

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคควรดำเนินการให้สอดคล้องกับปัญหาที่พบทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับหน่วยงาน สามารถแบ่งได้ 8 ด้าน ดังนี้

1. แนวทางด้านนโยบาย ผู้บริหาร และทิศทางขององค์การ

ควรสำรวจความต้องการพัฒนา และกำหนดแผนพัฒนาที่เชื่อมโยงทั้งภารกิจขององค์การกับความจำเป็นตามหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งควรสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานก่อนพิจารณาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือวิธีดำเนินงาน ตลอดจนเปิดช่องทางให้บุคลากรสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดทิศทาง การปรับปรุงวิธีดำเนินงาน และการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานว่าพบปัญหาอะไร และมีประเด็นใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข...”

2. แนวทางด้านโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน

ควรทบทวนอัตรากำลัง เกลี่ยภาระงาน ลดการกระจุกตัวและช่วงเวลาทับซ้อนของโครงการ กำหนดช่วงเว้นระหว่างการจัดฝึกอบรม และกำหนดเวลาพัฒนาไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน รวมถึงจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานทดแทนหรือจับคู่บุคลากรในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้สามารถปรึกษาและถ่ายทอดงานระหว่างกันได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...ควรกำหนดช่วงเว้นระหว่างการดำเนินโครงการ... และใช้ช่วงที่ไม่มีการจัดฝึกอบรมส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง...”

3. แนวทางด้านทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา

ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีช่องทางการเรียนรู้ และโอกาสเข้าถึงหลักสูตรที่ตรงกับความจำเป็น พร้อมทั้งตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้กับงานได้จริง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...ควรเป็นงบประมาณที่สามารถนำมาใช้ได้ทันทีและไม่ต้องขอจัดสรรข้ามปี อาจจัดเป็นงบกลางของหน่วยงานที่สำรองไว้สำหรับการพัฒนาบุคลากร...”

4. แนวทางด้านกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

ควรสำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะกับเนื้อหา และกำหนดผลที่จะนำกลับมาใช้กับงานอย่างชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “...ควรสำรวจความต้องการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ว่าบุคลากรแต่ละคนต้องการพัฒนาตนเองในด้านใดอย่างแท้จริง...”

5. แนวทางด้านบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา

ควรส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดรับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ และปรับตัวเข้าหากันระหว่างช่วงวัย ควรพัฒนาความรู้และทักษะให้ตรงกับหน้าที่ของแต่ละคน เช่น เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ การเงิน การเบิกจ่าย กฎหมายและระเบียบ การประสานงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ ควรสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแจ้งปัญหาและข้อผิดพลาดได้โดยไม่เกรงว่าจะถูกตำหนิ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “...ควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ... นอกจากนี้ ควรเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน...”

6. แนวทางด้านผู้ดำเนินการพัฒนาและวิทยากร

ควรกำหนดผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ให้ชัดเจน โดยกำหนดเนื้อหา ขั้นตอน ระยะเวลา และการติดตามให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรจัดทำแนวทางการสอนงานสำหรับงานด้านแผน งานด้านวิชาการ และงานด้านประสานงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้พื้นฐานที่จำเป็นอย่างเป็นระบบและลดการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...ควรเพิ่มการฝึกอบรมและการสอนงานให้มากขึ้น เนื่องจากบุคลากรภายในทีมส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่และยังต้องเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน...”

7. แนวทางด้านการนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผล

ควรกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสรุปและถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน นำความรู้ไปทดลองใช้ติดตามผล และจัดเก็บเป็นรายการตรวจสอบ คู่มือ หรือบันทึกบทเรียนไว้ในแหล่งข้อมูลกลาง เพื่อเชื่อมโยงความรู้กับผลของงานและลดการสูญหายของความรู้เมื่อมีการหมุนเวียนหน้าที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...เมื่อบุคลากรคนใดได้รับความรู้แล้วก็ควรนำมาแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน...”

8. แนวทางด้านการธำรงรักษาและแรงจูงใจของบุคลากร

ควรกำหนดให้การพัฒนาตนเองและการนำความรู้มาปรับปรุงงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน โดยใช้แรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ควบคู่กับระบบประเมินที่ชัดเจน เป็นธรรม และไม่เพิ่มภาระแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเกินสมควร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า "...อาจปรับระบบการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน... ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหรือผลการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น..."

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 มีการพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของสุจิตรา ธนานันท์ (2551) สามารถจำแนกได้ 4 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่ดำเนินการในระดับสถาบันฯ ขณะที่กลุ่มงานยังไม่มีหลักสูตรเฉพาะสำหรับบุคลากรภายในกลุ่มงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมใช้วิธีมอบหมายหรือหมุนเวียนตามลำดับ ทำให้บางหลักสูตรไม่ตรงกับหน้าที่หรือความจำเป็นในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม หลักสูตรที่สัมพันธ์กับภารกิจ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และปัญญาประดิษฐ์ สามารถนำมาช่วยลดเวลาและขั้นตอนการทำงานได้ สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) ที่อธิบายว่า การฝึกอบรมควรมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model ของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการในส่วนร้อยละ 10 แต่ยังมีข้อจำกัดจากจำนวนผู้เข้าร่วมและภาระงาน ส่วนการถ่ายทอดความรู้หลังการอบรมยังเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ที่ชัดเจน ผลการวิจัยสอดคล้องกับชิดชนก ชูนุช (2562) และอนันต์ ทองชันลุก (2563) ที่พบข้อจำกัดด้านภารกิจ งบประมาณ และหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นส่วนสนับสนุนการพัฒนามากกว่าจะเป็นรูปแบบหลักของกลุ่มงาน

2. การศึกษา

การสนับสนุนทุนและการศึกษาต่อส่วนใหญ่ดำเนินการในระดับสถาบันฯ ผ่านการประชาสัมพันธ์ทุนการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ส่วนในระดับกลุ่มงานยังไม่มีการสนับสนุนทุนโดยตรง การศึกษาต่อจึงขึ้นอยู่กับความสนใจและความพร้อมของแต่ละบุคคล แม้หัวหน้ากลุ่มงานจะเปิดโอกาสให้ใช้เวลาที่ไม่กระทบภารกิจราชการเพื่อเตรียมสอบหรือจัดทำรายงานก็ตาม ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) ที่มองว่าการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในลักษณะกว้างเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับหน้าที่ในอนาคต อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนการศึกษายังไม่เชื่อมโยงกับความจำเป็นรายบุคคลอย่างชัดเจน และยังไม่ปรากฏการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องบางส่วนกับชิดชนก ชูนุช (2562) ซึ่งศึกษาภาพรวมระดับสถาบันฯ และพบการให้ทุนกับการศึกษาดูงาน ขณะที่การศึกษาครั้งนี้พบว่า การสนับสนุนในระดับกลุ่มงานยังอยู่ในลักษณะการประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสมากกว่าการวางแผนอย่างเป็นระบบ

3. การพัฒนา

กลุ่มงานมีการพัฒนาบุคลากรผ่านการมอบหมายงานที่ซับซ้อน การตั้งโจทย์ให้คิดวิเคราะห์และค้นหาแนวทางดำเนินงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาและข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้ากลุ่มงาน สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) ที่อธิบายว่า การพัฒนาครอบคลุมทั้งการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและการปรับปรุงงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผลของการพัฒนาปรากฏผ่านการปรับการทบทวนหลังการปฏิบัติงานเป็นระบบออนไลน์ การรับสมัครผ่าน Google Forms และการใช้เอกสารดิจิทัล ซึ่งช่วยลดเวลา ขั้นตอน งบประมาณ และการใช้ทรัพยากร สอดคล้องกับนาถวรี คำศรีวาท (2563) และมาริสา โคตรชุม (2565) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานประจำและการใช้เทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบางส่วนยังไม่เป็นทางการและขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล อีกทั้งบางแนวทางไม่สามารถนำมาใช้ได้เต็มที่เนื่องจากข้อจำกัดของกฎและระเบียบ

4. การเรียนรู้

การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิบัติงานจริง การสอนงาน การให้คำปรึกษา การค้นคว้าด้วยตนเอง การประชุมทบทวน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการหมุนเวียนหน้าที่ สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) ที่อธิบายว่า การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือพฤติกรรมในการทำงาน การหมุนเวียนระหว่างงานด้านแผน งานวิชาการ และงานประสานงาน ช่วยให้บุคลากรเห็นกระบวนการทำงานโดยรวมและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ส่วนการประชุมทบทวนช่วยเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคคลให้เป็นบทเรียนร่วมกันของทีม อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบและไม่มีแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ที่ชัดเจน จึงอาจทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ผลการวิจัยสอดคล้องกับชิดชนก ชูนุช (2562) และอนันต์ ทองชันลุก (2563) ที่พบว่า การเรียนรู้จากงานจริง การสอนงาน และการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นรูปแบบสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิด 70:20:10

รูปแบบการพัฒนาของกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับแนวคิด 70:20:10 ของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) โดยส่วนร้อยละ 70 ปรากฏจากการเรียนรู้ผ่านงานจริง การหมุนเวียนหน้าที่ การรับผิดชอบงานใหม่ และการแก้ไขปัญหา ส่วนร้อยละ 20 ปรากฏจากการสอนงาน การให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ขณะที่ร้อยละ 10 ปรากฏจากการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างเป็นทางการ รูปแบบดังกล่าวจึงเป็นการพัฒนาแบบผสมผสานที่ใช้การปฏิบัติงานจริงเป็นฐาน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง 70:20:10 การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2565)

ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคมีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานโดยรวม สามารถอภิปรายตามกรอบปัญหา 8 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านนโยบาย ผู้บริหาร และทิศทางขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงนโยบายทำให้บุคลากรต้องปรับวิธีปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ตัวชี้วัดหรือหัวข้อการพัฒนาบางเรื่องไม่ตรงกับความจำเป็นของงาน สอดคล้องกับจิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) และวัชระ ขาวสังข์ (2556) ที่เห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและลักษณะงานทำให้การพัฒนาไม่เป็นระบบ จึงควรเชื่อมโยงนโยบาย ตัวชี้วัด สมรรถนะประจำตำแหน่ง และภารกิจจริงของบุคลากรเข้าด้วยกัน

2. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน

ความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงาน จำนวนบุคลากร และเวลาที่มีอยู่เป็นข้อจำกัดพื้นฐานต่อการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรต้องรับผิดชอบหลักสูตรระยะยาวที่มีช่วงเวลาดำเนินการทับซ้อน รวมทั้งงานคณะทำงานและภารกิจอื่น ปัญหาด้านเวลาจึงสัมพันธ์กับโครงสร้างภาระงานมากกว่าการบริหารเวลาส่วนบุคคล สอดคล้องกับจิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ชิดชนก ชูนุช (2562) และอนันต์ ทองชันลุก (2563) ที่พบว่า ภาระงานมากและบุคลากรไม่เพียงพอเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

3. ปัญหาด้านทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา

ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้บุคลากรเข้าถึงหลักสูตรภายนอกที่มีเนื้อหาเฉพาะด้านได้ยาก ขณะเดียวกัน คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต Wi-Fi และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ยังมีปัญหาด้านความพร้อมและเสถียรภาพ สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) และวัชระ ขาวสังข์ (2556) ที่ระบุว่า งบประมาณ อุปกรณ์ และระบบสนับสนุนมีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนา เทคโนโลยีจึงช่วยลดเวลาได้เมื่อระบบมีความพร้อม แต่จะเพิ่มภาระงานเมื่อเกิดข้อขัดข้อง

4. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในระดับสถาบันฯ ตามลำดับอาจไม่ตรงกับความจำเป็น กลุ่มงานยังไม่มีหลักสูตรเฉพาะ และการวิเคราะห์ความจำเป็นกับแผนพัฒนารายบุคคลยังไม่เชื่อมโยงกับหน้าที่และสมรรถนะประจำตำแหน่งอย่างชัดเจน ขณะที่การสอนงานภายในยังไม่มีขั้นตอน รายการตรวจสอบ และระบบติดตามที่ชัดเจน สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) และวัชระ ขาวสังข์ (2556) ที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความจำเป็นและการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ

5. ปัญหาด้านบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา

บุคลากรมีความแตกต่างด้านช่วงวัย ประสบการณ์ ความรู้ด้านเทคโนโลยี และความพร้อมในการเรียนรู้ บางส่วนยังต้องพัฒนาความรู้ด้านการเงิน การเบิกจ่าย กฎหมาย ระเบียบ การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า อีกทั้งบางครั้งไม่กล้าแจ้งปัญหาเพราะเกรงว่าจะถูกตำหนิ สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) และจิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ที่เห็นว่าพื้นฐานความรู้ ทัศนคติ และความสัมพันธ์ในการทำงานมีผลต่อการพัฒนา หากบุคลากรไม่กล้าสอบถามหรือแจ้งปัญหา การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ย่อมเกิดขึ้นได้จำกัด

6. ปัญหาด้านผู้ดำเนินการพัฒนาและวิทยากร

ผลการวิจัยไม่พบปัญหาด้านความรู้หรือคุณภาพของวิทยากรโดยตรง แต่พบข้อจำกัดด้านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของผู้ดำเนินการพัฒนาภายในกลุ่มงาน การสอนงานยังไม่มีผู้รับผิดชอบ เนื้อหา ขั้นตอน ระยะเวลา เครื่องมือ และการติดตามผลที่ชัดเจน ทำให้ความรู้ที่บุคลากรได้รับอาจแตกต่างกันตามผู้สอนและสถานการณ์ และบุคลากรใหม่อาจต้องค้นคว้าหรือลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

7. ปัญหาด้านการนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผล

แม้บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ และนวัตกรรมมาใช้ปรับปรุงงานได้ แต่การนำความรู้บางส่วนไปใช้ยังติดข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ และระบบงาน นอกจากนี้ การถ่ายทอดความรู้ภายหลังการอบรมยังไม่เป็นระบบ และไม่มีการติดตามอย่างชัดเจนว่าความรู้ถูกนำไปใช้และก่อให้เกิดผลอย่างไร สอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2551) และจิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ที่กล่าวถึงปัญหาด้านการประเมินผลและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

8. ปัญหาด้านการธำรงรักษาและแรงจูงใจของบุคลากร

ระบบประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอาจยังไม่สะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานและความพยายามในการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนากับการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า และผลตอบแทน สอดคล้องกับจิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) และภพพล รำเพยเพชร (2562) ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม แรงจูงใจ ค่าตอบแทน และความก้าวหน้า แม้ไม่พบข้อมูลการลาออกโดยตรง แต่แรงจูงใจถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

แนวทางการแก้ไขสามารถอภิปรายตามกรอบปัญหา 8 ด้าน ได้ดังนี้

1. แนวทางด้านนโยบาย ผู้บริหาร และทิศทางขององค์การ

หน่วยงานควรกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับภารกิจ สมรรถนะประจำตำแหน่ง และความจำเป็นรายบุคคล พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและตัวชี้วัด ผู้บริหารควรสื่อสารเหตุผล ขั้นตอน และผลลัพธ์ของนโยบายใหม่ รวมทั้งสนับสนุนความรู้และอุปกรณ์ที่จำเป็น สอดคล้องกับนาถวรี คำศรีวาท (2563) ที่เสนอให้กำหนดมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน

2. แนวทางด้านโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน

ควรทบทวนช่วงเวลาของหลักสูตรระยะยาวที่ดำเนินการทับซ้อนกัน เกลี่ยภาระงาน และพิจารณาอัตรากำลังให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน รวมทั้งจับคู่บุคลากรในงานด้านแผน วิชาการ และประสานงาน เพื่อให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานทดแทนกันได้ สอดคล้องกับสุกานดา จันทร์ปรุงตน (2561) และอนันต์ ทองชันลุก (2563) ที่เสนอให้ปรับโครงสร้างและจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ

3. แนวทางด้านทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา

หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณสำหรับหลักสูตรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอหลักสูตรที่ต้องการพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมปรับปรุงคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต Wi-Fi และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ให้มีความพร้อมและเสถียร เพื่อสนับสนุนทั้งการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

4. แนวทางด้านกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

ควรสำรวจความจำเป็นและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยเชื่อมโยงกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และหน้าที่รับผิดชอบ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับงาน รูปแบบการพัฒนาควรเลือกตามลักษณะเนื้อหา เช่น การเรียนออนไลน์สำหรับเนื้อหาที่เรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมในสถานที่จริงสำหรับเนื้อหาที่ต้องฝึกปฏิบัติหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงควรส่งเสริมการศึกษาดูงานเพิ่มเติม แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิด 70:20:10 ของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) ซึ่งให้ความสำคัญกับการใช้การเรียนรู้จากงานจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการร่วมกันตามความเหมาะสม

5. แนวทางด้านบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา

ควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดรับวิธีการทำงานใหม่ และพัฒนาความรู้ตามความจำเป็นรายบุคคล ทั้งด้านเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ การเงิน กฎหมาย การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ควรสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแจ้งปัญหาและข้อผิดพลาดได้โดยไม่เกรงว่าจะถูกตำหนิ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

6. แนวทางด้านผู้ดำเนินการพัฒนาและวิทยากร

กลุ่มงานควรกำหนดผู้มีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานสำหรับบุคลากรใหม่ พร้อมกำหนดหน้าที่ เนื้อหา ระยะเวลาการเรียนรู้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างชัดเจน การจัดระบบผู้สอนงานจะช่วยลดการลองผิดลองถูก ลดความแตกต่างของการถ่ายทอด และทำให้บุคลากรได้รับความรู้พื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

7. แนวทางด้านการนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผล

ควรกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดความรู้ผ่านการประชุม เอกสารสรุป หรือแหล่งข้อมูลกลาง พร้อมจัดทำรายการตรวจสอบการปฏิบัติงานและบันทึกปัญหากับวิธีแก้ไขของแต่ละโครงการ หลังการดำเนินงานควรมีการทบทวนและติดตามว่าความรู้ช่วยลดเวลา ขั้นตอน ข้อผิดพลาด หรือก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือไม่ จากนั้นจึงนำข้อมูลกลับไปปรับปรุงหลักสูตรและแผนพัฒนาในรอบต่อไป

8. แนวทางด้านการธำรงรักษาและแรงจูงใจของบุคลากร

หน่วยงานควรเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองกับผลการปฏิบัติงาน การยอมรับ ความก้าวหน้า และผลตอบแทน โดยอาจใช้รางวัล การยกย่อง หรือโอกาสความก้าวหน้าสำหรับผู้ที่นำความรู้มาปรับปรุงงาน พร้อมทบทวนระบบประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สะท้อนผลงานอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับภพพล รำเพยเพชร (2562) และสุกานดา จันทร์ปรุงตน (2561) ที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การอภิปรายแนวทางการแก้ไขตามทฤษฎีระบบเปิด

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีระบบเปิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2551, หน้า 19–20) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ โดยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร เวลา งบประมาณ หลักสูตร อุปกรณ์ เทคโนโลยี นโยบาย และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งควรได้รับการจัดสรรให้เหมาะสมกับภารกิจ กระบวนการพัฒนาควรครอบคลุมการสำรวจความจำเป็น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การเรียนรู้จากงานจริง การสอนงาน การหมุนเวียนหน้าที่ และการจัดเก็บองค์ความรู้ โดยเลือกให้เหมาะกับหน้าที่ของแต่ละบุคคล ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ บุคลากรมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานทดแทนกัน ลดเวลา ขั้นตอน และข้อผิดพลาด รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาพัฒนางานได้ ส่วนข้อมูลป้อนกลับควรเกิดจากการติดตามผล การทบทวนบทเรียน การจัดทำรายการตรวจสอบ การถ่ายทอดความรู้ และการรับฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลกลับไปปรับปรุงการพัฒนาครั้งต่อไป ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต้องดำเนินการให้ครบทุกส่วนของระบบ เพราะการเพิ่มหลักสูตรเพียงอย่างเดียวอาจไม่เกิดผล หากบุคลากรไม่มีเวลา อุปกรณ์และกฎระเบียบไม่เอื้อ หรือไม่มีระบบติดตามผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 สังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรร่วมกันทบทวนการจัดสรรปริมาณงาน ระยะเวลาดำเนินโครงการ และจำนวนบุคลากรให้เหมาะสม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาได้มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานต้องรับผิดชอบหลักสูตรระยะยาว 2 หลักสูตรที่มีช่วงเวลาดำเนินการทับซ้อนหรือต่อเนื่องกัน ขณะที่จำนวนบุคลากรมีจำกัด

2. ผู้บริหารควรร่วมกันสำรวจความต้องการในการพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้ประกอบการส่งบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดหัวข้อการพัฒนาตามระดับตำแหน่งและการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามลำดับ อาจไม่สอดคล้องกับหน้าที่และความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน

3. ผู้บริหารควรจัดระบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสอนงาน โดยกำหนดผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงและแนวทางการถ่ายทอดความรู้ให้ชัดเจน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสอนงานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัด แต่การถ่ายทอดประสบการณ์ยังขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นรายบุคคล

4. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งสนับสนุนการปรับปรุงเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า งบประมาณ ช่องทางการเรียนรู้ เทคโนโลยี และอุปกรณ์บางส่วนยังมีข้อจำกัด

5. ผู้บริหารควรร่วมกันกำหนดระบบการถ่ายทอดและจัดเก็บความรู้ รวมทั้งติดตามการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การถ่ายทอดความรู้ภายหลังการฝึกอบรมยังไม่เป็นระบบ และยังไม่มีแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้กับระบบติดตามผลที่ชัดเจน

6. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากร ควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความแตกต่างด้านช่วงวัย ประสบการณ์ และความรู้ด้านเทคโนโลยี ขณะที่บุคลากรบางครั้งยังไม่กล้าแจ้งปัญหาหรือข้อผิดพลาดเนื่องจากเกรงว่าจะถูกตำหนิ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรขยายการศึกษาไปยังกลุ่มงานอื่นหรือทุกกลุ่มงานในสังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนา ปัญหา และแนวทางแก้ไข รวมทั้งจำแนกปัญหาเฉพาะของกลุ่มงานพัฒนานักบริหาร 1 ออกจากปัญหาร่วมของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

จิตติมา อัครธิติพงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอน รหัส 3563404 วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.

ชิดชนก ชูนุช. (2562). *การพัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นาถวรี คำศรีวาท. (2563). *การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภพพล รำเพยเพชร. (2562). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ.* การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มาริสา โคตรชุม. (2565). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน.* การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วัชระ ขาวสังข์. (2556). *เอกสารประกอบการสอนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, คณะวิทยาการจัดการ

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สถาบันพระปกเกล้า. (ม.ป.ป.). *กรุงเทพมหานคร*. ค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2569, จาก wiki.kpi.ac.th/index.php?title=กรุงเทพมหานคร

สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร. (2568). *ภารกิจหน่วยงาน*. ค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2569, จาก etrainingtdi.bangkok.go.th/Homepage/Mission

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2565). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2566 - 2570*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. (2566). แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570). กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

สุกานดา จันทร์ปรุงตน. (2561). *การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขตลาดกระบัง*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุจิตรา ธนานันท์. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.

อนันต์ ทองชันลุก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: เอซ อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 learning model*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 7

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 6

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 6

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 6

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 6

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 6