

สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา



นางสาวฐิติรัชญา แก้วเสนา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Competency Relating the Enhancement of Effectiveness in Digital Era
of Personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office



Miss. THITIRACHAYA KAEWSENA

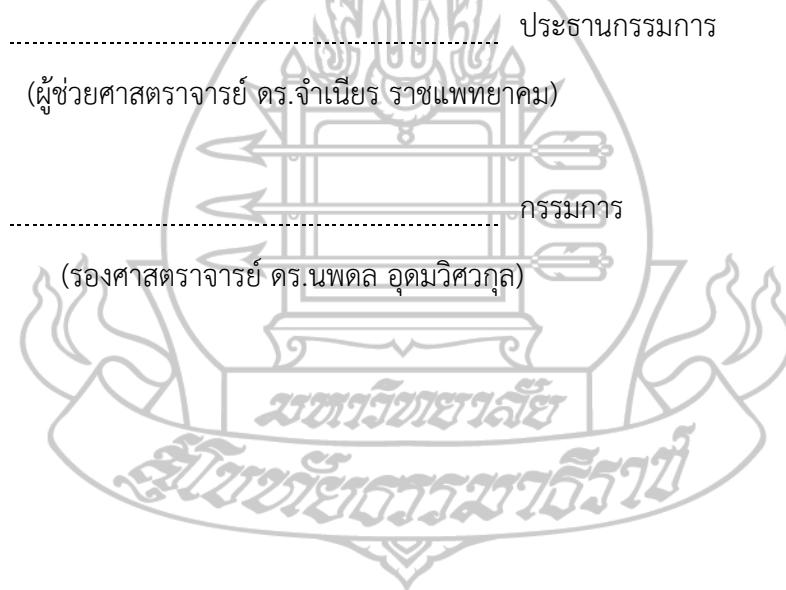
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุค ดิจิทัล ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
ชื่อและนามสกุล	นางสาวฐิติรัชญา แก้วเสนา
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณว่าอิสระ สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ผู้ศึกษา นางสาวฐิติรัชญา แก้วเสนา รหัสนักศึกษา 2643003730
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรคือ เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลมีจำนวนทั้งสิ้น 40 คนจากนั้นเลือกแบบเฉพาะเจาะจงมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คนประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 8 คน และข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ทำงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีอีก 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสังเกตการณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์พบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวสมรรถนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมากที่สุดคือ สมรรถนะความเป็นผู้นำ รองลงมาคือสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์และตระหนักรู้ และการมีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากที่สุดคือผลลัพธ์การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รองลงมาคือประสิทธิภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในยุคดิจิทัลคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อการสร้างสรรค์และยกระดับสู่มาตรฐานโลก การมีแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Independent Study title: “Competency Relating the Enhancement of Effectiveness in Digital Era of Personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office”

Author: “Miss. THITIRACHAYA KAEWSENA”; ID: “2643003730”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

Academic year: 2023

Abstract

This study aimed to (1) study the opinions on competency relating to the enhancement of effectiveness in digital era of personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office (2) study opinions on effectiveness in digital era of personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office (3) recommendation guidelines to develop competency to enhance effectiveness in digital era of personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office.

This study was a qualitative research. The population was concerned officials who worked directly with digital technology devices, totally 40 officials. Then they were selected purposively as 15 key informants, included of 2 executives, 8 directors and 5 technical officers. Research instrument was a structured interview form, documents and observation. Data analysis was done through analytic inductive content analysis.

The results of this study revealed that (1) the needed competency relating to the enhancement of effectiveness in digital era of personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office were leadership and leading, followed by analytic thinking and recognition, creativity and team working (2) effectiveness in digital era of personnel of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office depended on result based and proactive implementation, followed by efficiency principles and human resources development (3) recommendation guidelines for competency development in digital era were organization culture creativity to meet effectiveness and international standard, to have proper human resource development plan and to be learning organization.

Keywords : Competency, Effectiveness, Digital Era, Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Education Office

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เช่นนี้ ต้องขอขอบพระคุณความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้จนสำเร็จด้วยดี และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้และคำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และได้ตรวจสอบข้อบกพร่อง ตลอดจนให้คำแนะนำ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์พิชยา ชวากร อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คุณพันธกานต์ ดวงงา ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และคุณวัฒนา อนแก้ว นักรัพยากรบุคคลชำนาญการ ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ ให้คำแนะนำและแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง หรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการรวบรวมข้อมูล จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมชั้นเรียนที่คอยให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กันมาตลอด ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้องที่สนิทกันทุกคนที่คอยรับฟังปัญหาเสมอมา

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณครอบครัว บิดา มารดา และคุณป้าที่คอยเป็นกำลังใจเสมอมา จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และหากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาต้องขออภัยเป็นอย่างสูง และน้อมรับคำติชมเพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

นางสาวฐิติรัชญา แก้วเสนา

สารบัญ

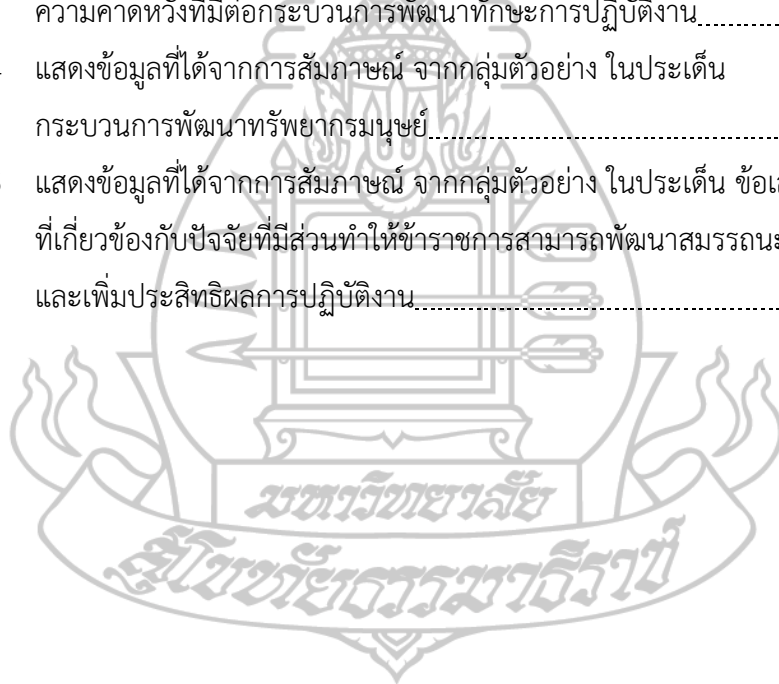
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	7
กรอบแนวคิดการวิเคราะห์.....	8
ขอบเขตของการศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	12
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัจจัยในการปฏิบัติงาน.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness).....	21
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	44
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	46
การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ.....	49
ขั้นตอนการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ผลการศึกษา.....	50
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	51
วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	52
ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็น ต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	59
ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและแนวทาง ในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลของข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประสิทธิผลขององค์การ (Gibson and Other) 5 ตัวบ่งชี้.....	63
ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	66
สรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์.....	67
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
สรุปผลวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	72
สรุปผลวิธีการดำเนินการศึกษา.....	75
ผลการศึกษา.....	76
อภิปรายผลการศึกษา.....	78
ข้อเสนอแนะจากการทำการศึกษา.....	82
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	83
บรรณานุกรม.....	85
ประวัติผู้ศึกษา.....	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	3
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและคุณสมบัติของประชากร ภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.....	45
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	51
ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น สมรรถนะที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล.....	54
ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น ความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน.....	55
ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	57
ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น ข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีส่วนทำให้ข้าราชการสามารถพัฒนาสมรรถนะ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	58



ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การศึกษา.....	8
ภาพที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.....	16



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ โควิด -19 ซึ่งทำให้โลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอย่างที่ไม่เคยคาดคิด ไม่อาจควบคุมได้ และทุกสถานการณ์เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและก้าวเข้าสู่ยุคปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งเปลี่ยนแปลงทุกความเคยชินของมนุษย์ไปจนเกือบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมพฤติกรรมมนุษย์ ล้วนเปลี่ยนไปอย่างมีพลวัต เพราะเหตุนี้ ทุกภาคส่วนจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก ภาครัฐในฐานะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศจึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพ และความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เปรียบเสมือนปัจจัยกระตุ้นให้ภาครัฐประเทศไทย ต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน ที่ดีในการเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็น เวลานานควรได้รับการแก้ไข เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการขับเคลื่อนประเทศยิ่งขึ้น อาทิเช่น ปัญหา ความซ้ำซ้อนของโครงสร้างระบบราชการ ความล่าช้าในการให้บริการ ขาดการบูรณาการข้อมูล ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้ การให้บริการที่ไม่ทั่วถึง และปัญหาเกี่ยวกับข้อ กฏหมายที่มีความล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการทำงานและการปรับตัวของภาครัฐ เหล่านี้เป็นปัญหาที่ปรากฏ อยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นั้น มีจุดประสงค์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และ ผลประโยชน์อันดีต่อการพัฒนาประเทศให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในการพัฒนาระบบ ราชการนั้น ‘ทรัพยากรมนุษย์’ นับเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของบุคลากรภาครัฐให้มี ภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

แนวคิดเรื่องการบริหารองค์การนั้นเชื่อว่า ทูมนมนุษย์ (Human Capital) เป็นปัจจัย สำคัญที่จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้องค์กรจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มา ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วยการ บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์การเจริญเติบโต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ระบุจุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน กล่าวถึงสภาพสังคมไทยที่ผ่านมา ว่าภาครัฐมีความสำคัญในการดูแลประชาชน โดยมีหน้าที่ในการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะ เพื่อให้บริการประชาชน แต่ทว่าด้วยข้อจำกัดหลายประการ ทำให้การดำเนินการของรัฐมีความล่าช้า ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันของหน่วยงานให้บริการได้อย่างไม่ทั่วถึง

ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ ที่ต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานก.พ., 2547) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เป็นพื้นฐานสำคัญในการผลักดันองค์การให้มีความโดดเด่น เข้มแข็ง และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ ภายใต้การดำเนินการให้มีประสิทธิผลเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความรู้ความสามารถในทุกด้าน เป็นสิ่งหนึ่งที่ไม่อาจละเลย

กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ 2566 – 2567 ที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580) ฉบับปรับปรุง ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพของการขับเคลื่อนประเด็นที่ 11 เรื่องการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย นอกจากนี้จะมีแผนการพัฒนาศักยภาพและทักษะของนักเรียนแล้ว ยังต้องการพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัลอีกด้วย โดยต้องการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน เน้นการเชื่อมโยงข้อมูลและบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอก โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ โดยมีความพยายามในการปรับตัว และตั้งเป้าหมายการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นการตรวจสอบ และยกระดับความเข้มข้นขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา เปรียบเสมือนการปรับตัวเข้าสู่การปฏิบัติงานในแบบระบบราชการ 4.0 มากยิ่งขึ้น

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ก่อตั้งขึ้นในปี 2560 นับว่าเป็นองค์การที่มีการก่อตั้งมาได้ไม่นานนัก มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับด้านการศึกษาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการศึกษาภายในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แม้จะเป็นองค์กรกลางที่ไม่มีโรงเรียนในสังกัด แต่ก็มีภารกิจดูแลโรงเรียนเอกชน และการจัดการศึกษาทางเลือกที่มีความหลากหลาย

แต่เดิมรูปแบบการให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการปฏิบัติราชการภายในเป็นระบบการจัดการโดยเอกสารกระดาษทั้งหมด เช่น การขอใช้รถยนต์ราชการ การลา การออกเลขหนังสือราชการ การสมัครเข้ารับการศึกษา เป็นต้น ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี 2565 ตามนโยบายของศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ดำรงตำแหน่ง มกราคม 2565 - กันยายน 2566) เพื่อตอบสนองต่อนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ดังกล่าว

ในปีงบประมาณพ.ศ. 2566 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีข้าราชการ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาบริการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 40 คน จำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการเกินกว่า 25 ปี มีความไม่ชำนาญเรื่องเทคโนโลยี ดิจิทัล แต่เมื่อมีนโยบายจากหัวหน้าส่วนราชการ กอปรกับความจำเป็นที่ต้องปรับตัวหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด -19 ทำให้ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รวมถึงการบ่มเพาะทัศนคติที่ดีในการทำงานให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ แก่บุคลากรเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาศึกษาสภาพบริบททั่วไป บริบทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2566, น. 26-27) รวมถึงประเด็นปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับจังหวัด และได้นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค	
โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม (Threat)
O1 ประเทศไทยให้ความสำคัญและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกับองค์กร (Thailand 4.0)	T1 การพัฒนาระบบสารสนเทศ หรือ Application มีค่าใช้จ่ายสูง T2 ความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล
O2 ระบบสารสนเทศสมัยใหม่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วสามารถสนับสนุนการดำเนินงาน	T3 นโยบายการจัดสรรงบประมาณดิจิทัลในปัจจุบัน

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค	
โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม (Threat)
<p>ทั้งการจัดการฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร และการขยายช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์</p> <p>O3 มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุม สามารถใช้ได้ทั่วประเทศ</p> <p>O4 มีกฎหมายหรือพระราชบัญญัติด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติว่าด้วยการ กระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2560 (ฉบับที่ 2)</p> <p>O5 มีนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการ พัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่ง กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการ ตามนโยบายและแผนระดับชาติ</p> <p>O6 มีคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ</p> <p>O7 มียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม</p> <p>O8 มีนโยบายการบูรณาการข้อมูลภาครัฐ</p> <p>O9 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้ ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ บริหารจัดการเพื่อคุณภาพการศึกษา</p>	<p>ยังไม่สนับสนุนการเป็นรัฐบาลดิจิทัลมาก เท่าที่ควรเนื่องจากงบประมาณ เพื่อการวิจัย และพัฒนา อาจมีจำนวนน้อยเกินกว่าจะ สนับสนุนการคิดค้น</p> <p>และการบูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศให้แก่ หน่วยงาน</p> <p>T4 นโยบายการเชื่อมโยงและการบูรณาการ ของหน่วยงานภาครัฐล่าช้าและมีความไม่ ชัดเจน</p> <p>T5 กฎ ระเบียบไม่สอดคล้องกับการนำไปสู่ การปฏิบัติ</p> <p>T6 ขาดการเชื่อมโยงการวิจัยและพัฒนาด้าน ดิจิทัลไปสู่ภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายของ ประเทศ</p> <p>T7 ประเทศไทยมีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ค่อนข้างมาก แต่ทักษะด้านดิจิทัลของ ประชาชนยังคงต่ำแบบยั่งยืน และยังไม่ เกิดการใช้ประโยชน์ที่ชัดเจน</p> <p>T8 เศรษฐกิจชะลอตัวเนื่องจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้การขับเคลื่อน โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลล่าช้า</p>

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยาให้ความสำคัญในการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อคุณภาพการศึกษาในจังหวัด	W1 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลสู่การปฏิบัติ ขาดความต่อเนื่อง
S2 ผู้บริหารหน่วยงานมีนโยบายและให้ ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงาน	W2 บุคลากรที่มีความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ และ ยังไม่มีตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์
S3 ผู้บริหารหน่วยงานมีส่งเสริม และสนับสนุน บุคลากรในการเข้าร่วมอบรมทักษะด้านดิจิทัล เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	W3 ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาในพื้นที่
S4 องค์กรคณะบุคคล (กศจ./อกศจ.) มีนโยบายให้ ความสำคัญ และความร่วมมือในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาโดยขับเคลื่อนการศึกษา ในพื้นที่แบบบูรณาการ คำนึงถึงความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	W4 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการจัดสรรให้ บางครั้ง คุณภาพต่ำสุดตามมาตรฐานราคากลาง คอมพิวเตอร์ ส่งผลให้หน่วยความจำมีไม่มาก การใช้งานมีความล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงาน
S5 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยาเป็นหน่วยงานหลักในการ ประสานการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดสู่ เป้าหมายเดียวกัน	W5 การใช้งานซอฟต์แวร์ไม่มีลิขสิทธิ์มีความเสี่ยง อาจถูกฟ้องร้องได้ และทำให้ยากต่อการบริหาร จัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย
S6 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยา มีระบบสำนักงาน อิเล็กทรอนิกส์ my office รองรับการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน เช่น การออกเลขหนังสือ การแจ้งเวียนหนังสือ ภายในหน่วยงาน ระบบการลา ตลอดจน สามารถรับส่งหนังสือระหว่าง	W6 บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยาขาดการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
	W7 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป อย่างรวดเร็ว ทำให้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ล้าสมัย ไม่สามารถบำรุงรักษาให้ใช้งานในระยะ ยาวได้ และ ไม่สามารถเชื่อมต่อหรือ เชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ได้

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>หน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัด พระนครศรีอยุธยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการปฏิบัติงานแบบทันที (RealTime) สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต S7 บุคลากรมีความพร้อมที่จะนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการทำงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้มีความรวดเร็ว และคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>W8 บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ W9 ขาดบุคลากรปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ทักษะเฉพาะด้านเทคโนโลยี เช่น การจัดทำ เว็บไซต์ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งยัง ส่งผลต่อการรองรับระบบต่างๆ ที่จะดำเนินการ ในอนาคต</p>

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายใต้การนำของศึกษาธิการจังหวัดในขณะนั้น มีการให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การดำเนินการที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกอย่างมาก โดยเฉพาะการประเมินการคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ที่มีการประเมินผ่านแบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐที่มุ่งพัฒนาระบบราชการไทยในเชิงสร้างสรรค์มากกว่ามุ่งจับผิด เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศได้รับทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ผลการประเมินที่ได้จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การให้บริการ สามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ผ่านมา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับ A และ AA หลายปีติดต่อกันโดยเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 1 ใน 3 ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคกลาง ที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีเช่นนี้ นับว่ามีความโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์

เพื่อให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถรักษาพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติราชการเช่นนี้เอาไว้ได้อย่างยั่งยืน มีเสถียรภาพ มุ่งสู่การพัฒนาไปถึงจุดที่สามารถบูรณาการ การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก หรือการดำเนินนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้เลือกที่จะใช้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นกรณีศึกษาว่าสาเหตุ ปัจจัย สมรรถนะใดบ้างที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร และสามารถนำข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่ได้รับจากการศึกษาไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เป็น กรณีศึกษา หรือการพัฒนาหน่วยงานต่อไปในอนาคต

การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ว่ามีสมรรถนะใดที่มีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาซึ่งการแนวทางใน การทำลายข้อจำกัดการพัฒนา ต่อยอดและธำรงรักษาศักยภาพ คุณภาพการปฏิบัติราชการที่ดีเอาไว้ โดยทำการศึกษาดังวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์ เพราะมนุษย์สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนได้เสมอ เรียนรู้ และ ปรับตัวเพื่อเข้ากับยุคสมัยใหม่ โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศ วัย ตำแหน่งงาน หากสามารถพัฒนา สมรรถนะที่มีความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในยุคดิจิทัลได้แล้ว จะสามารถนำองค์การ ไปสู่การพัฒนาองค์การภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางที่ระบุไว้ในมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล หรือการเป็นภาคราชการที่มีคุณลักษณะ ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ รัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยงกัน รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง และรัฐบาล ที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ ได้ในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

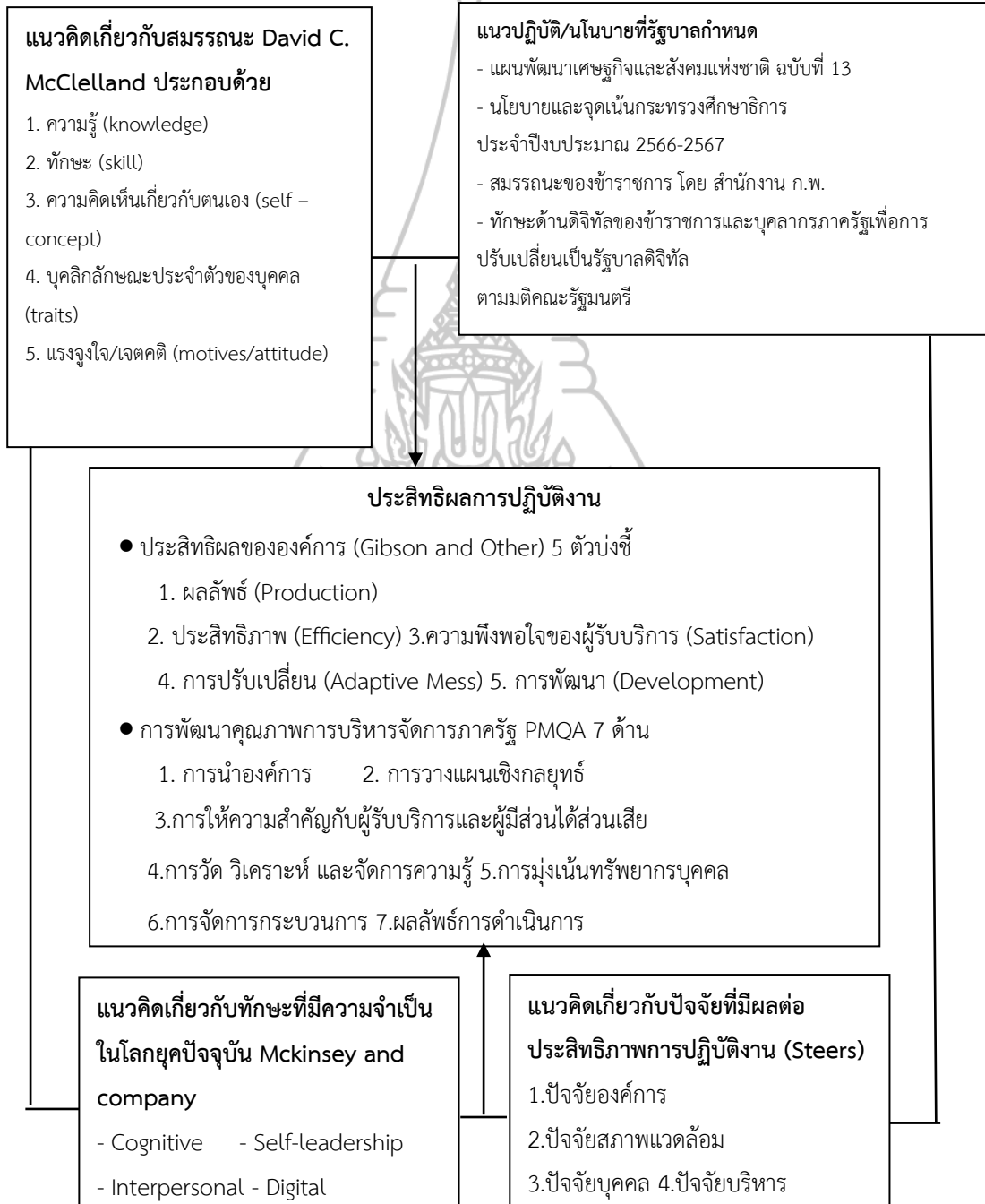
2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.2 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานใน ยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. กรอบแนวคิดการวิเคราะห์

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ โดยศึกษาจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ทักษะที่มีความจำเป็นในปัจจุบัน ระเบียบ ข้อบังคับ มาเป็นกรอบในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การศึกษาได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาเกี่ยวความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวนประชากรทั้งหมด 40 คน โดยผู้ศึกษาจะใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จากประชากรทั้งหมด โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

- 1) ผู้บริหารหน่วยงาน (Executive)
 - ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน
 - รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน
- 2) ผู้อำนวยการกลุ่มภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (Management)
 - ผู้อำนวยการกลุ่ม ภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 8 กลุ่ม จำนวน 8 คน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist)
 - ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 5 คน

สำหรับการรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการพูดคุย ชักถาม

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

- 1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

- 3) ตัวแปรควบคุม ได้แก่ แนวปฏิบัติ/นโยบายที่รัฐบาลกำหนด

4.4 ขอบเขตเชิงพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะในพื้นที่ คือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เท่านั้น

4.5 ขอบเขตเชิงระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำการศึกษา คือ 1 พฤษภาคม 2566 – 30 ตุลาคม 2566

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการทำการศึกษาค้างนี้ ดังนี้

5.1 สมรรถนะ (Competency)

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้ “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”

กล่าวได้ว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มของทักษะ หรือความสามารถ ที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างเป็นที่ประจักษ์ และมีความสม่ำเสมอ โดยสมรรถนะนั้นสามารถเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มพูนได้ อันเนื่องมาจากบุคคลนั้น ๆ ได้รับความรู้ ความสามารถ โดยอาจทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นในองค์กร และหากบุคลากรในองค์กรมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และมีจำนวนมาก อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

5.2 ทักษะดิจิทัล

ทักษะดิจิทัล คือการมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการใช้ในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติงาน หรือการทำงานร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร ที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน คลุมเครือ และเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรเอกชน จะต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลนี้อยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมก้าวสู่การเป็นประเทศไทย 4.0โดยทักษะดิจิทัล

5.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ระบุเอาไว้ โดยมีการพิจารณาจากการนำผลที่ได้จากการดำเนินงานกิจกรรมมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ด้วยวิธีการประเมินประสิทธิผล อาทิเช่น การประเมิน PMQA หรือ Balance scorecard เป็นต้น ที่สามารถประเมินได้อย่างครอบคลุมในทุกด้าน

5.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น บุคคลหรือองค์กรจะต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ กลยุทธ์ ทักษะรวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือเกิดผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยควรคำนึงถึงความถูกต้อง และอาจจะมองผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในมิติเชิงปริมาณ

5.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมและการทำงานขององค์กรใด ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม นอกจากนั้นยังอาจจะหมายถึง ผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากกระบวนการกระบวนการดำเนินการขององค์กรอีกด้วย อาจจะเป็นคนในองค์กรเองก็เป็นได้ ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เช่น ผู้ประกอบการ โรงเรียนเอกชน ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา หรือบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นต้น

5.6 องค์กร

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ องค์กรหมายถึงศูนย์รวมกลุ่มบุคคล หรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ. โดยในปัจจุบัน การบริหารจัดการองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้น องค์กรในปัจจุบันควรจะมีคุณสมบัติ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับทักษะ สมรรถนะของบุคคลและการทำงานเป็นทีม

5.7 แนวปฏิบัติ

ระเบียบ และกฎเกณฑ์ในการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรม ซึ่งให้ผู้ปฏิบัติยึดถือรับทราบเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติ มีการความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัลในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงได้ นอกจากนั้นยังสามารถเผยแพร่ให้กับผู้ที่มีความสนใจในเรื่องนี้ได้ทำการศึกษาได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด และการดำเนินงานศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัจจัยในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ไม่ใช่คำที่เกิดขึ้นใหม่ ทว่าเป็นคำที่ใช้กันมาตั้งแต่ปี 1970 โดย McClelland ซึ่งมีความเป็นมาเกี่ยวข้องกับปัญหาการรับคนเข้าปฏิบัติงานของรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ประสบปัญหาบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์ สอบเข้าได้คะแนนสูงแต่ศักยภาพการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการคัดเลือกเข้าไปแล้วนั้น กลับไม่เหมือนความสามารถตอนที่สอบได้ แต่คนที่สอบได้คะแนนน้อยกว่ากลับมีประสิทธิภาพการทำงานที่มากกว่า ทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาต้องหาวิธีทำให้ความสามารถกับการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ตอนนั้นเอง McClelland จึงได้มาทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว โดยทำการสัมภาษณ์และสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่ปฏิบัติงานดีตามเกณฑ์และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ โดยสามารถสรุปได้ว่าผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่เรียนดี หรือสอบได้คะแนนดีเสมอไป แต่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีนั้น มีความรู้ความสามารถแล้วยังสามารถประยุกต์เอาองค์ความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานต่างหาก และสิ่งเหล่านี้เรียกว่า “สมรรถนะ (Competency)” โดยอาจเป็นสมรรถนะหลักแค่รายบุคคล กลุ่มคนที่มีตำแหน่งหน้าที่เดียวกันพึงจะมี หรือเป็นสมรรถนะที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.1 ความหมายของคำว่าสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ (Competency) ได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้อย่างหลากหลาย ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น.1169) พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้เพียงสั้น ๆ ว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (อ้างถึงใน ฉลาด พลนาการ, 2556) ได้สรุปนิยามของคำว่า สมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณสมบัติเด่น ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560) กล่าวว่า สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของบุคลากร เป็นกลุ่มความรู้ การมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะบุคลิกภาพประจำตัว และด้านความคิดเห็นส่วนตัว ที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อองค์การนั้นจะมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมและมีการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จจากการดำเนินงานและสามารถดำเนินงานไปตามนโยบายขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้หลายองค์กรนิยมนำสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานที่มีผลต่อทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากรสำหรับเข้ามาทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การโยกย้าย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงานให้สูงขึ้น และใช้ในการบริหารผลตอบแทนให้แก่บุคลากร ที่สำคัญเมื่อพนักงานในองค์กรมีสมรรถนะที่ดีแล้วจะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการ

จอมภัก จันทะคัต (2561) ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูง คุณลักษณะนั้นประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motivation) ทศนคติที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นต้น

ในเอกสารทางวิชาการอื่นก็สนับสนุนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาชั้นพื้นฐาน, 2553, น. 24) ได้กล่าวไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น

เด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

Mclelland (คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานก.พ., 2565 : 4 - 5) ได้กล่าวโดยละเอียดว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนด

โดยองค์ประกอบของสมรรถนะ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. Skills หมายความว่า สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะวิชาชีพเฉพาะของทันตแพทย์ ที่สามารถทำให้คนไข้ไม่รู้สึกเสียวเส้นประสาทฟันในระหว่างขั้นตอนการรักษา เป็นต้น

2. Knowledge หมายความว่า ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล อาทิเช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านเศรษฐกิจการลงทุน คณิตศาสตร์ เป็นต้น

3. Self-Concept หมายความว่าทัศนคติส่วนบุคคล ค่านิยม ลักษณะส่วนบุคคล หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นใจตนเอง ความสามารถพิเศษที่มีความโดดเด่น เป็นต้น

4. Traits หมายความว่า ลักษณะบุคลิกประจำบุคคล อัตลักษณ์ประจำบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ผู้อื่นสามารถนำไปอธิบายถึงความเป็นคนหรือกลุ่มคนนั้นได้ เช่น ลักษณะความเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

5. Motives แรงจูงใจ เจตคติหรือแรงขับเคลื่อนภายใน ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถมีจิตมุ่งหมาย หรือแสดงพฤติกรรมใด อันจะนำไปสู่บุคคลนั้นไปจนถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ซึ่งมีความเห็นว่าการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น นอกจากความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องการความสามารถทางด้านอื่นเป็นส่วนเสริมด้วย อาทิเช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร หรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

เพราะฉะนั้น สมรรถนะ (Competency) ตามทฤษฎีนี้จะหมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ กอปรกับพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ประการนี้ สามารถนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้เป็นอย่างดี โดยจะเห็นได้ชัดว่าแม้จะเป็นการกำหนดคุณลักษณะรายบุคคล แต่พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าป็นองค์ประกอบสำคัญในการศึกษา ทำให้ได้กำหนดไว้ในกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

สอดคล้องกับที่ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ เอาไว้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การ

สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ

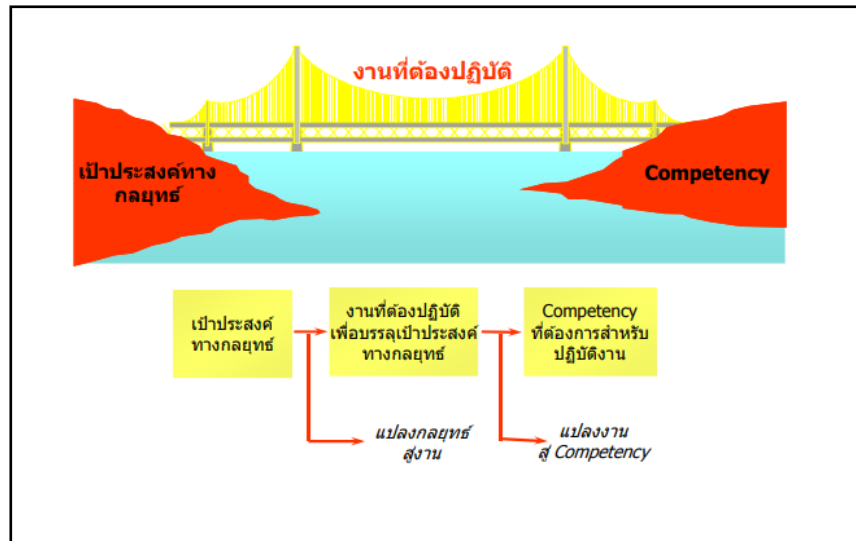
1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะรวมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน
4. จริยธรรม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ

ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น มีการให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน วางระบบการพัฒนาคุณภาพข้าราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวนี้ควรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการวางแผนความก้าวหน้าของข้าราชการ และการสืบทอดตำแหน่งในอนาคตด้วย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2552, น, 11 – 15)

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำเอาทฤษฎีของ David C. McClelland มาเป็นกรอบในการอธิบายการกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะของกลุ่มงานของข้าราชการข้างต้น



ภาพที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

ซึ่งสำนักงาน ก.พ. (สำนักงานก.พ., 2561-น, 2) มีความเห็นว่าข้าราชการยุคใหม่นั้น ไม่เพียงแต่ทำงานเพื่อบริการประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ทำให้ให้สอดคล้องกับ สมรรถนะที่มีการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานเอาไว้ เพื่อให้สำนักงานพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนกฤต อึ้งน้อย (2563) สรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ(Skill) ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivate) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาททางสังคม (Social Role)

Mohanta, G.C. (n.d. อ้างถึงใน ธนกฤต อึ้งน้อย, 2563, น.38) จำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
2. สมรรถนะเฉพาะด้าน (Technical/Professional/Functional Competencies)
3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competencies)
4. สมรรถนะตามเกณฑ์ (Threshold competencies)
5. สมรรถนะด้านความสามารถพิเศษ (Differentiating competencies)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่วงเวลา เปลี่ยนผ่านสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้ทำงานให้กับประชาชนด้วยเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นสมรรถนะที่มีความจำเป็น ในการปฏิบัติงานนั้น ควรจะมีความครอบคลุมทั้งสมรรถนะหลักที่เกี่ยวกับงานและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

อาทิเช่น ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง จิตบริการ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล อาทิเช่น ความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ในการปฏิบัติงาน การมีความเข้าใจในตนเอง เป็นต้น โดยจากการทบทวนวรรณกรรมนี้สามารถนำไปเป็นกรอบในการวิเคราะห์การศึกษา ในลักษณะของการเป็นตัวแปรอิสระที่บุคลากรพึงมีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างดีในยุคดิจิทัลนี้

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัจจัยในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานภายใต้ระบบราชการนั้น ไม่เพียงแต่ทำตามเป้าหมายหรือตามสิ่งที้องค์การคาดหวัง ตั้งเป้าเอาไว้ แต่ยังต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอีกด้วย ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนต้องเป็นการทำงานที่มีประสิทธิผล ตอบโจทย์ทั้งทางด้านประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยจากการศึกษา สามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการปฏิบัติงาน

วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์ (อ้างถึงใน ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2566, น.12) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นิมมาน ทองแสน (2557, อ้างถึงใน สุริรัตน์ คำชมภู, 2563 และกนกอร นนทะสร, 2565, น.11) ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ คือ ด้านความรู้ในการทำงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้มีความเข้าใจในงาน อย่างถูกต้อง ตามคู่มือวิธีปฏิบัติงานหรือตามแนวปฏิบัติของระเบียบงานนั้นๆ รวมถึงการนำทักษะและเทคนิค ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่มีความจำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับงานที่ทำ รวมไปถึง การให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และมีความเต็มใจยินดีที่จะทำงาน ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่ทำงานร่วมกัน การให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสามัคคีสนิทสนม พึ่งพาอาศัยระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ผู้ทำงานจะต้องมีความขยัน กระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้ทั้งในงานที่ทำและงานที่ มีความเกี่ยวข้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยเหตุผล

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (อ้างถึงใน พัฒน์ คล้ายวัฒน์, 2565, น.8) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมา

ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขต วัตถุประสงค์ของทรัพยากรให้ เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบของตำแหน่ง งานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

พจน์ คล้ายวัฒน์ (2565) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคม ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใด ก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภาระหน้าที่ ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะ ตำแหน่งนั้น ๆ โดยบุคคลที่ ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องรู้จักการนำเอาความรู้ ทักษะความสามารถ รวมไปถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่พบเจอมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการ ปฏิบัติงานดังกล่าวนั้นต้องเป็นงานที่ถูกและที่ควร ก่อประโยชน์ให้แก่สังคม ไม่สร้างความเดือดร้อน ให้กับใคร ปฏิบัติงานอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในบท ภาระหน้าที่ดังกล่าว

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานนั้น หากแปลตามความหมายตามตรง อาจมีความหมายถึง การทำงานหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผู้ปฏิบัติ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีมาช่วยให้ การปฏิบัติงานสามารถสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษา ในครั้งนี้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ผลต่อการปฏิบัติงานนั้น จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย พบว่ามีงานวิจัยที่ได้พูดถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน ดังเช่นในงานวิจัยของ ชาริณี จันทร์แสงศรี (2540, หน้า 12 อ้างถึงใน ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556) ซึ่งได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า การที่ผลการปฏิบัติงานของ บุคคลจะดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
2. ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตัวเอง

ซึ่งหมายความว่า การจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่นั้น มีปัจจัยที่หลายหลายที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี อาจจะเป็นการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี มีความมั่นคง หรือมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ โดยนอกจากเหตุผลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้แล้ว ในงานวิชาการของผู้ศึกษาอื่น ได้อ้างถึงแนวคิดของนักวิชาการจากต่างประเทศมาเป็นกรณีศึกษา ตัวอย่างเช่น

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538, หน้า 32 อ้างถึงใน ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Cumming และ Schwab (1973) ที่แสดงทัศนเอาไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงาน การบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน นอกจากนี้ Steers (1977; p.446, อ้างถึงใน เรื่องเดียวกัน) ได้เสนอแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคลและองค์กร คือ

1. ปัจจัยบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจความชัดเจน ในบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ก็มีอิทธิพลต่อความพยายามในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการปฏิบัติงาน บรรยากาศและรูปแบบการบริหาร

สรุปปัจจัยที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีหลายประการ และมีทั้งที่สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ จากการศึกษาเชื่อว่าบุคคลจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ดีนั้น จะต้องมียังปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยส่วนองค์กรมาสนับสนุน ปัจจัยส่วนบุคคลนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม เงินเดือนค่าตอบแทนและบริบทอื่น ส่วนปัจจัยส่วนองค์กรนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของจากส่วนกลาง จากผู้บริหาร หรือการจัดวางโครงสร้างการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดให้ปัจจัยภายนอกนี้ เป็นหนึ่งในตัวแปรที่กำหนดทิศทางและกรอบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่มีความจำเป็นกับการปฏิบัติงานในโลกยุคปัจจุบัน

ตามแนวคิดของบริษัท Mckinsey and company (Mckinsey and company (By Marco Dondi, Julia Klier, Frédéric Panier, and Jörg Schubert), 2021) บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้เขียนบทความที่ชื่อ Defining the skills citizens will need in the future world of work ซึ่งสรุปทักษะที่มีความจำเป็นในโลกยุคปัจจุบันเอาไว้ ผ่านการสำรวจและประเมินผลผู้คนกว่า 18,000 คน จาก 15 ประเทศทั่วโลก ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ประเด็นหลัก 56 ข้อย่อยโดยเป็นการจัดระเบียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทักษะและทัศนคติอย่างเป็นหมวดหมู่ โดยมีชื่อที่เรียกว่า distinct elements of talent (DELTA) หรือองค์ประกอบที่แตกต่างของความสามารถ ภายใต้ความเชื่อที่ว่าพัฒนาขีดความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว

นั้นไม่พอต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบัน แต่ต้องมีการปรับทัศนคติในด้านต่าง ๆ ไปพร้อมกัน โดย 4 ประเด็นหลัก มีดังต่อไปนี้

2.3.1 Cognitive ความรู้ความเข้าใจ

ทักษะแรกที่มีความสำคัญในการทำงานปัจจุบัน ตามแนวคิดของ McKinsey เป็นทักษะที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ทักษะคิดวิเคราะห์ กลุ่มทักษะการสื่อสาร กลุ่มทักษะการวางแผนสังเคราะห์ มีความเกี่ยวข้องกับการคิดอย่างเป็นระบบมีตรรกะ สามารถคิดวิเคราะห์แยกแยะ กล่าวพูดกล้าแสดงออก กล้าตั้งคำถาม สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น ทักษะในด้านนี้จัดว่าเป็นทักษะที่เป็น hard skill ซึ่งยังคงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถละเลยได้

2.3.2 Interpersonal ทักษะระหว่างบุคคล

นอกจากความสามารถที่เกี่ยวกับ hard skill อย่างที่กล่าวข้างต้น ทักษะที่เกี่ยวกับ soft skill ก็มีความจำเป็นไม่น้อยในการทำงานในปัจจุบันหรือแม้แต่ในอนาคต โดย McKinsey ได้ยกตัวอย่างทักษะ soft skill ที่มีความสำคัญในการทำงานปัจจุบันเช่น บุคลากรควรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่ดี การมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น และนอกจากนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

2.3.3 Self-leadership ภาวะผู้นำในตัวเอง

การมีภาวะผู้นำนั้น ไม่จำเป็นที่คนเป็นผู้นำเท่านั้นจะมีได้ บุคลากรในยุคใหม่ ควรจะมีทักษะนี้ติดตัวอยู่บ้าง จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่มีการเกี่ยงกันทำงาน รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง ควรมั่นใจในตัวเอง และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ตัวเองได้ ควรมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ ๆ หรือก้าวออกจาก comfort zone ของตน กล้าที่จะเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนเมื่อบุคลากรมีทักษะในด้านนี้จะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หรือสร้างนวัตกรรมที่สร้างประสิทธิผลที่ดีให้กับองค์กร

2.3.4 Digital ดิจิทัล

ในปัจจุบันคงปฏิเสธไม่ได้ว่าทักษะดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลในหลายระดับ อย่างน้อยก็ควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับดิจิทัลในระดับพื้นฐาน เข้าใจการทำงานและระบบการทำงานดิจิทัลรวมถึงเข้าใจในการการเข้าในระบบดิจิทัล มีความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และจำเป็นต้องอัปเดตถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะเข้ามาด้วย นอกจากการเปิดรับความรู้เกี่ยวกับดิจิทัลใหม่ๆ จะช่วยเสริมสร้างความง่ายต่อการทำงานระหว่างกัน ยังถือว่าการแสดงให้เห็นว่าบุคลากรผู้นั้นเปิดรับและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้งสี่ด้านนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่ที่เกิดความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แม้ว่าแนวคิดนี้จะถูกคิดค้นขึ้นมาจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทเอกชนในต่างประเทศ ทว่าแนวคิดนี้เองก็ควรจะได้รับ ความสนใจจากระบบราชการไทยเช่นกัน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นปัจจุบันระบบราชการไทยต้องการ การพัฒนา บูรณาการการทำงาน และเปิดกว้างทางทัศนคติ เปิดรับสิ่งใหม่โดยไม่ติดอยู่ในกับดักของ ระบบการปฏิบัติงานแบบเดิมที่จะทำให้เกิดความล้าหลังและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ อีกทั้งยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่าทันนานาอารยประเทศอีกด้วย

หน่วยงานราชการและข้าราชการเองก็ต้องมีการปรับตัว การพัฒนาระบบพัฒนา คนเพื่อให้พร้อมรับกับอนาคตที่เราไม่สามารถคาดเดาได้อีกต่อไป ดังนั้น จากการศึกษา จึงสามารถ สรุปได้ว่า ข้าราชการในยุคใหม่ ไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักที่จะสามารถทำให้การ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งของตนได้เท่านั้น หากแต่ยังต้องชวนขยายเพิ่มพูนทักษะความรู้ของ ตนให้พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ด้วย ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่ มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก เรียบร้อย และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมาให้บริการประชาชน หรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ต้องพัฒนาสมรรถนะ ส่วนบุคคลเป็นประการแรก เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในภาพรวม ซึ่งเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้ศึกษาจึงได้ เลือกลงแนวคิดของ McKinsey and company มาเป็นหนึ่งในตัวแปรในการศึกษาและวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และการนำมาเป็นการกำหนดทิศทางในการจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness)

คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) นั้น ไม่ใช่คำที่เกิดขึ้นมาใหม่ และได้มีผู้ให้ ความหมายและคำนิยามไว้อย่างหลากหลาย แต่มีความคล้ายคลึงไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ความหมายของประสิทธิภาพ ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น.713) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

ฮอย และมิสเกล (อ้างถึงใน อารมณ์ อ่อนคง, 2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียน เกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

อารมณ์ อ่อนคง (2556) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก เปรียบเสมือนตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพ หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้รับจากการทำงาน ว่าใช้ไปมากน้อยเพียงใด บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ โดยประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์การ ในส่วนของระดับบุคคลนั้น จะดูว่าบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถแล้วหรือไม่ มีปริมาณงานและคุณภาพงานคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไปหรือไม่ ส่วนประสิทธิภาพขององค์การนั้น จะพิจารณาจากภาพรวมขององค์การ ว่ามีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่

โดยกล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์การได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (อ้างถึงใน อารมณ์ อ่อนคง, 2556)

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal – based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System – based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์การนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple – Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์การสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

พิภพ วงษ์เงิน คณะ (2560, อ้างถึงใน สุภารัตน์ กุลโชติ, 2566, น.18) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล หมายถึง ปัจจัย ต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ความต้องการให้เกิดผลการปฏิบัติงานประจำปี การที่บุคลากร มีแรงกระตุ้นภายในซึ่งส่งผลไปยังพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ผลักดันให้ตนทำงานจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ 1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของตน 2) มีความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมาย และต้องไม่ยากเกินความสามารถที่จะสามารถบรรลุได้ 3) ต้องการทราบผลการปฏิบัติงานจากการกำหนดเป้าหมายว่าทำได้ดีเพียงไร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพจากการทำงานนั้น คือการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเอาไว้ ไม่ว่าจะเป็เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานมจากนั้นบุคคลก็ควรทำงานในบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ว่าสามารถทำได้ดีหรือไม่ ตามที่เป้าหมายกำหนดไว้หรือไม่ บังเกิดความคุ้มค่าหรือเปล่า จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ว่าสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้นนอกจากสำเร็จ คุ้มค่าแล้วยังบังเกิดผลอื่นใดกับตนเองและองค์กรบ้าง บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

3.1 ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลเป็นหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญที่สุดในองค์กร เพราะมีผลต่อความสำเร็จและยั่งยืนของแต่ละองค์กร โดยการนำประสิทธิผลมาเป็นตัววัดความสำเร็จขององค์กรนั้น สามารถทำให้เกิดผลประโยชน์หลายด้าน อาทิเช่น

3.1.1 ในด้านการบริหารทรัพยากร

การวัดและประเมินผลประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงการใช้จ่ายทรัพยากรขององค์กรว่าคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หรือต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ขององค์กรหรือไม่

3.1.2 การพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ

เมื่อมีการติดตาม วัดผล และประเมินผลการให้บริการ ซึ่งอาจจะวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติการปลายปี การสอบถามความพึงพอใจ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดทฤษฎี เหล่านี้หากได้มีการวิเคราะห์ออกมาเป็นรูปธรรมแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถเห็นถึงความสำเร็จและข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

3.1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การวัดและประเมินประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถทราบว่าตนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานเช่นไร และมีจุดเด่นจุดด้อยเป็นอย่างไร อีกทั้งยังสามารถพัฒนาสมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

3.1.4 การพัฒนาความสามารถและคงไว้ซึ่งศักยภาพที่องค์กรพึงมี

การมีประสิทธิผลสามารถช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดโลกขณะนี้ ดังนั้นการให้ความสำคัญและการจัดการประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมุ่งเน้นอย่างสำคัญ

เพราะฉะนั้น ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กรจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3) ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ

สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีมิติมากกว่าการปฏิบัติงานในเกิดประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว จะทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์การว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จในระดับใด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าได้เพียงใด

3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ Gibson and Others (1988: 812)

Gibson and Others (1988: 812) ได้นิยามประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นการกระทำใดๆ ที่มุ่งหมายจะได้รับผลให้เกิดขึ้น และการกระทำใดนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำเพียงใด ประเมินได้จากว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีความครบถ้วน ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพหรือไม่ โดยได้แบ่งประสิทธิภาพออกเป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ

3.2.1 ประสิทธิภาพของบุคคล

ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะฉะนั้น ประสิทธิภาพส่วนบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับภาพรวมขององค์การ ข้าราชการหรือบุคลากรในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพรายบุคคลด้วย

3.2.2 ประสิทธิภาพขององค์การ

ลักษณะขององค์การที่มีผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จ มีความคุ้มค่า และกิจกรรมที่องค์การดำเนินการไปนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ โดยการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ตัว ดังนี้

1) การผลิต (Production) องค์การใดองค์การหนึ่งจะมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อสามารถดำเนินการผลิต ให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การนั้น

2) ประสิทธิภาพ (efficiency) องค์การจะมีประสิทธิภาพ ถ้าเกิดความคุ้มค่าที่มีความสมดุลกันระหว่างปัจจัยทรัพยากร (inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (outputs)

3) ความพึงพอใจ (satisfaction) องค์การมีประสิทธิภาพ ถ้าผลการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptiveness) องค์การจะมีประสิทธิภาพ ถ้าองค์การมีความสามารถในการพัฒนา ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกระแสความเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5) การพัฒนา (development) องค์การใดองค์การหนึ่งจะเรียกได้ว่ามีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นสามารถเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การให้มีความก้าวหน้า ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของ Gibson and Others สามารถที่จะอธิบายประสิทธิผลดังที่กล่าวมาแล้ว จึงได้กำหนดให้แนวคิดนี้เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ในการศึกษานี้ด้วย อันประกอบไปด้วย ได้แก่ การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ (efficiency) 3) ความพึงพอใจ (satisfaction) 4) ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptiveness) และ 5) การพัฒนา (development) ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญในการวิเคราะห์การศึกษาครั้งนี้

นอกจากนั้น วุฒิพงศ์ บุชราคม (2559) กล่าวถึงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation) โดยการปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ โดยประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ หรือ หลักประหยัด

หลักประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักในระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทำที่ อย่างเช่นประเมินทางเลือกในหลายทาง หากจะต้องใช้จ่ายงบประมาณเท่ากัน ควรเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

หลักประหยัด (economy) มากกว่า หากมีทางเลือกที่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่ใช้งบประมาณน้อยที่สุด เป็นต้น

2) ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

3) การบริหารงานจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคลและประสิทธิผลองค์กรนั้น เป็นการปฏิบัติที่เป็นการทำงานร่วมกัน สนับสนุนสอดประสานกัน ประสิทธิภาพองค์กรนั้นอยู่ที่ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จได้มากแค่ไหน โดยจุดเน้นขององค์การอาจจะอยู่ที่การบรรลุเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า หรือการพัฒนาองค์กรไปสู่จุดใหม่จากความสำเร็จเดิม ซึ่งการวัดผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จของบุคลากรหรือองค์การในการทำงานหรือปฏิบัติงานนั้น สามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน, การบรรลุเป้าหมาย, และคุณภาพงานที่สำเร็จเสร็จสิ้นว่ามี

คุณภาพทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพหรือไม่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือไม่

เพราะฉะนั้น การพัฒนาสามารถของทั้งองค์กร มีความเชื่อมโยงกับการปรับปรุงสรรถนะและความรู้ของบุคลากร, การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, หรือการทำให้โครงสร้างหรือกระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้ ช่วยให้ผู้ศึกษามองเห็นภาพที่ชัดเจนในการวิเคราะห์โดยใช้ตัวบ่งชี้เหล่านี้ เป็นกรอบในการประเมินและติดตามประสิทธิผลของการดำเนินงานของบุคคลและองค์กร และข้อมูลจากตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน, และช่วยในการวางแผนในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพขององค์กรต่อไป

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่ามีการให้ความสำคัญกันอย่างยาวนาน และแม้ยุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงแต่แนวคิดและการนำเสนอแนวคิดในเรื่องนี้ก็ยังจะสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี

จินดา อูสมาน (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยสรุปไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรนั้น มีได้หลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร โดยได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรของทุกองค์กร ควรประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำองค์กรของผู้บริหาร มีความจำเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแสดงวิสัยทัศน์ที่ดีในการนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวางแผนในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงาน บริหารจัดการความเสี่ยง และสิ่งต่าง ๆ ที่ครอบคลุมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรภาครัฐต้องให้ความสำคัญตรงจุดนี้เป็นอย่างมาก 4) การจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน และสุดท้ายคือ 6) การจัดการกระบวนการ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานตลอดกระบวนการ

แนวคิดของ Steers (วัชรพัฒน์ โชติทวีภัทรกุล, 2563, น. 9-13 อ้างถึงใน สุนทร เสงี่ยมพงษ์) ก็ได้มีการนำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล โดยได้เสนอแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ซึ่งเน้นกระบวนการสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องการยกระดับความสำเร็จขององค์กร ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรตามแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลองค์กรจำแนกเป็น

4 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์การ 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านบุคคล และ 4) ปัจจัยด้านการบริหาร ดังนี้

1 ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่

1.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในองค์การ โครงสร้างองค์การที่สามารถปรับปรุงจะพัฒนา โดย Steers จะวิเคราะห์โครงสร้างองค์การในมิติการกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง โครงสร้างการบังคับบัญชา ขนาดของหน่วยงาน เป็นต้น

1.2 เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง กระบวนการที่องค์การกระทำการแปลงสภาพ วัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าที่มีจำกัด ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การกำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี และความรู้ทางเทคโนโลยี

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมนั้น ต้องมองให้รอบด้าน ทั้งองค์ประกอบภายใน องค์ประกอบภายนอก องค์การที่ดีจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงการออกแบบขององค์การ เทคโนโลยีวัตถุประสงค์และพฤติกรรมขององค์การ จึงจะนำไปสู่การอยู่ความสำเร็จขององค์การ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และสภาพสังคมภายในองค์การซึ่งเป็นตัวกำหนดกำกับพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้างเทคโนโลยีและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากร โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศที่ส่งเสริมบุคคลมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านนี้ Steers เชื่อว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การหรือความมีประสิทธิภาพขององค์การ ความประพฤตินี้ในระดับบุคคลสามารถนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ ซึ่ง Steers ให้ความสำคัญใน 2 เรื่องคือ ความผูกพันขององค์การ และการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความผูกพันขององค์การ หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การ หรือความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยความผูกพันขององค์การสามารถแยกได้ เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันแบบเป็นทางการ

ความผูกพันทางจิตใจ ซึ่ง Steers ได้ศึกษาปัจจัยและผลลัพธ์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ คือ อายุ ระดับ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบและความเป็นอิสระ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลองค์กรด้วย

4. ปัจจัยด้านบริหาร ได้แก่

องค์กรจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิผลได้ อย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารองค์กรได้ใช้กลไกทางการบริหารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ของ องค์กรนั้นๆ ตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การแสวงหา ทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรมหรือการริเริ่ม สิ่งใหม่

สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ โครงสร้างการปฏิบัติงาน นโยบาย แผนการ ปฏิบัติราชการ เป็นต้น และปัจจัยภายใน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นปัจจัยองค์กร อันประกอบไปด้วย การบริหาร ผู้นำ สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ความผูกพัน จิตใจ เป็นต้น

3.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

รุ่ง แก้วแดง (อ้างถึงใน นายสุนทร เสงี่ยมพงษ์, 2559) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร และยังคงกล่าวถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป ในขณะที่ ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมี จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสูญเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วงศ์กรขวลิต, 2560) ได้อธิบายการวัดประสิทธิผลไว้ว่า การที่จะมีประสิทธิผลนั้นสามารถวัดได้ 2 แนวทาง คือ

1. การวัดประสิทธิผลที่มาจากกรอบของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง ผลจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนงานเท่านั้น โดยไม่ได้ก้าวล่วงมองไปถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

2. การวัดประสิทธิผลในส่วนของการมีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีการพิจารณาในด้านของคุณภาพปริมาณ ความรวดเร็ว มีสภาพคล่อง ตลอดจนการที่ผู้มาทำหน้าที่ให้บริการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.5 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) (2559) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและ อย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 หมวด คือ

1. การนำองค์การ

เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

6. การจัดการกระบวนการ

เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

จึงสามารถกล่าวได้ว่า การจัดทำ PMQA เป็นกระบวนการประเมินผลที่ทำให้เห็นมิติที่เด่นชัดในทุกด้านขององค์กรและการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในตัวแปรควบคุมจากทางภายนอกหน่วยงานที่คอยกำกับ ควบคุมและประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี และครอบคลุมหลายส่วน ซึ่งสามารถอธิบายภาพใหญ่ของการวิเคราะห์ห้ององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัด มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจำนวน ๔๐ คน ประกอบไปด้วย ศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน ซึ่งบุคลากรส่วนมาเป็นคนที่มีความรู้ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตั้งขึ้นตามคำสั่งหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน 2560 กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาค เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. อกศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย

2. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ

3. สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

4. จัดระบบ ส่งเสริมและประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
6. ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนะแนวการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทรวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงินและการบัญชีของส่วนราชการหรือ หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
9. ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา
10. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน
11. ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการและประสานงานต่าง ๆ ในจังหวัด

วิสัยทัศน์

“บูรณาการการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ”

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานของพหุปัญญา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา
3. ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วนเพื่อสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษา
4. ส่งเสริม และพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์รวม

1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้เรียนได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่
3. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะที่สอดคล้องต่อการพัฒนาผู้เรียนในโลกยุคใหม่

กลยุทธ์

1. ปลุกฝังค่านิยมและหลักคิดที่ถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงสถาบันหลักของชาติ
2. ส่งเสริมการสร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้/อาชีพด้วยศาสตร์พระราชาและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสถียรหรือภัยคุกคามรูปแบบใหม่
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบผ่านประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติ ควบคู่กับการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
5. ส่งเสริมการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลรองรับการเรียนรู้ที่หลากหลาย
6. ส่งเสริมการบูรณาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริม ระเบียบ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ ความเป็นพลเมืองและความปลอดภัยของผู้เรียน
7. ส่งเสริมพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
8. ส่งเสริมการเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษา ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาและโอกาสทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
9. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และทุกภาคส่วน เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายเข้าถึงและได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม
10. ส่งเสริมการพัฒนาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการและบริการประชาชน
11. ส่งเสริมการพัฒนากลไกการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงในบริบทของพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4.2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนางานของบุคลากรในสำนักงาน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ตระหนักถึงความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด จึงมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ กระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจและวัฒนธรรมการทำงานองค์กร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การรักษาคนดี คนเก่ง และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่สูงขึ้น ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร

มีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยเน้นการอบรม พัฒนาศักยภาพทั้งในและนอกสถานที่ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และทักษะการให้บริการด้วยจิตบริการ (Service Mind)
2. การสร้างเจตคติที่ดีต่อการให้บริการและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานบุคลากร
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานตามหลักสูตรต่าง ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ของสำนักงาน ก.พ. และจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ
5. การคัดเลือกบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ มีคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
2. ประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจ ให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติงาน การดำเนินการพัฒนาการใช้ระบบดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานและทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นระเบียบ

หลักเกณฑ์ในระดับประเทศ ระดับกระทรวง กรม หรือระดับหน่วยงาน โดยมีระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.3.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป้าหมายที่ 11

ตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566, น.132-134) ภาครัฐไทยยังคงมีข้อจำกัดในหลายประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อการตอบโจทยประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะโครงสร้างภาครัฐยังมีขนาดใหญ่มีส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐมีจำนวนมาก มีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีการทับซ้อนกันทำให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งยังขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันในขณะที่การมีส่วนร่วมของภาคีพัฒนาอื่น ๆ ในการบริการ ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากระเบียบ กฎหมายที่มีความล้าสมัยทำให้การให้บริการในปัจจุบันยังไม่มี การตอบโจทยความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงสะท้อนให้เห็นได้ถึงมิติด้านความมีประสิทธิภาพของภาครัฐ ของดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาลโลกพบว่า ปี 2566 ค่าดัชนีของประเทศไทยมีค่าที่ 65.87 คะแนน ลดลงจาก 66.83 คะแนน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566, น.132) ในปี 2561 และน้อยกว่าประเทศสิงคโปร์ บรูไน และมาเลเซีย รวมถึงการที่ภาครัฐยังขาดการมุ่งเน้นให้มีการประสานการดำเนินงานกับทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ปัญหาที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่ล่าช้าและไม่ทันสมัยของภาครัฐคือปัญหาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐยังไม่สามารถสนับสนุนการทำงานรัฐบาลดิจิทัลแบบครบวงจร โดยหน่วยงานของรัฐขาดการจัดเก็บและการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่เป็นระบบและบูรณาการ ส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลมีความซ้ำซ้อนกระจายไม่มีการจัดกลุ่ม จัดหมวดหมู่ ข้อมูลไม่มีคุณภาพ ไม่มีมาตรฐาน ไม่ถูกต้องครบถ้วนไม่เป็นปัจจุบัน และไม่อยู่ในรูปแบบที่พร้อมต่อการใช้งาน โดยเฉพาะกระบวนการขอใช้ข้อมูลซับซ้อนและใช้เวลานาน รวมถึง ข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ ของภาครัฐเพื่อการพัฒนาประเทศยังขาดการบูรณาการและการบริหารอย่างเป็นระบบขาดการนำมาวิเคราะห์และใช้งานในการตัดสินใจซึ่งสามารถสะท้อนได้จากผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปี 2563 ซึ่งประกอบด้วย ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 57 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566, น.16)

ในขณะเดียวกัน ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคลากรภาครัฐยังคุ้นชินกับวิธีการทำงานงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้านดิจิทัล และการคิดสร้างสรรค์ขาดการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทปัจจุบัน ซึ่งในบางครั้งบุคลากรภาครัฐไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดวัฒนธรรมองค์การ ถือว่าเป็นเหตุผลสำคัญในการไม่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ

เพราะฉะนั้น การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลควรสร้างทั้งความรู้ความเข้าใจ และการสร้างความตระหนักรู้ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งสร้างเสริมจิตรักการบริการ ควบคู่กันไป

จากการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาระบบราชการไทยนั้น เป็นประเด็นที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความต้องการที่จะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทว่ายังขาดปัจจัยหลายประการที่จะสามารถพัฒนาประเทศและองค์กรภาครัฐไปในจุดที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม การตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน และสามารถวัดผลประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีเป้าหมาย จึงได้นำเอาแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องนี้ไปเป็นกรอบในการสร้างคำถามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

4.3.2 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 กันยายน 256057 (สำนักงานก.พ.,2562,น.ณ) เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วมีมติ เห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้สำนักงาน ก.พ.ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง นั้น ทางด้านคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐองค์การกลาง บริหารงานบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยจึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ได้แจ้งให้กรม จังหวัด และหน่วยงานของรัฐ ซึ่งทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลก็ถูกระบุไว้ในแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล หรือการเป็นภาคราชการที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ

- 1) รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และรัฐบาลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ
- 2) ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นทักษะทั่วไป (Generic Skills) ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลไม่ครอบคลุมถึงทักษะเฉพาะทางสำหรับวิชาชีพ (Professional Skills)
- 3) ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ความสามารถ

กลุ่มพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐควรแสดงออกเพื่อให้ปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง

(2) ความรู้

ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีทั้งความรู้พื้นฐานสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลและความรู้ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ หมายถึงความรู้ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(3) ประสบการณ์ หมายถึง

สิ่งที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เคยปฏิบัติเคยกระทำเคยสัมผัสหรือได้พบเห็นมาในอดีตที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) คุณลักษณะ

ประกอบไปด้วยนิสัย ความชอบ และแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความสำเร็จในงาน อันจะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นที่ข้าราชการทุกคนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันพึงมี เพราะฉะนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดออกมาเป็นมาตรการและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการ

4) ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีความสามารถเป็นองค์ประกอบหลัก ส่วนความรู้ประสบการณ์และคุณลักษณะรวมถึงสมรรถนะเป็นองค์ประกอบเสริม เพื่อให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่อ้างถึงได้

5) ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลจำแนกตามความพร้อมและพัฒนาการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การดิจิทัล 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น (Early Stage) ระยะกำลังพัฒนา (Developing Stage) และระยะพัฒนาแล้ว (Mature Stage) และตามกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 6 กลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงาน

ด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist) และผู้ปฏิบัติงานกลุ่มอื่น (Others) ไม่ได้จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการ

โดยข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ นำไปเป็นเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเลือกใช้การจำแนกกลุ่ม จำนวน 3 กลุ่มจากทั้งหมด 6 กลุ่ม คือผู้บริหารส่วนราชการ ผู้อำนวยการกองและผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีความเกี่ยวข้องข้องกับการศึกษาเรื่องนี้

6) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด อยู่ในกลุ่มที่มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ให้พิจารณาการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานหรือเทียบเท่าที่ผู้นั้นสังกัด หรือที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่และสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

7) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด จะมีทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด ตามที่กำหนดในมาตรฐานของแต่ละกลุ่ม ให้พิจารณาพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของบุคคลผู้นั้น ตามแต่สมควร หรือหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา

รูปแบบการแบ่งประเภทและจัดกลุ่มข้าราชการออกเป็นระดับต่าง ๆ ตรงนี้เอง ที่เป็นที่มาของการจัดกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลหลัก ไม่ว่าจะเป็นการจัดกลุ่มของผู้บริหารผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องข้องกับการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันทำให้สามารถเก็บข้อมูลมาเพื่อใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

4.3.3 นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567

1) นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการประจำปี 2566

ในการประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการประจำปี 2566 – 2567 นั้น มีประเด็นที่มีความหลายหลายทั้งในด้านนักเรียน วิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ทางกระทรวงก็มุ่งเน้นขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ทั้งในส่วนของระบบและการพัฒนาเทคโนโลยี ด้วยการนำนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก ในการดำเนินงาน (Digitalize Process) เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

โดยในปีงบประมาณ 2566 ทางกระทรวงศึกษาธิการมีแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลาทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางโดยการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ 2566 ยังมีนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งและสายงานต่าง ๆ นอกจากนี้ในปี 2566 ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามกลไกการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เน้นความพึงพอใจของประชาชนและสามารถเข้าถึงบริการของกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างง่ายดายผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2) นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการประจำปี 2567

ในการประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการประจำปี 2567 นั้นเปรียบเสมือนการพัฒนาต่อยอดการพัฒนาการขับเคลื่อนข้าราชการและกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การเป็นภาครัฐยุคดิจิทัล โดยยังคงมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาเป็นกลไกหลักในการดำเนินการส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเพิ่มการเสริมสร้างคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรม และปลูกจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

การกำหนดจุดเน้นในการดำเนินการในครั้งนี้ ก็เปรียบเสมือนกรอบในการควบคุมและชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานของข้าราชการภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ ออกโครงการนโยบายและกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดในการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณได้เป็นอย่างดี โดยระบบราชการไทยนั้น จำเป็นจะต้องมีการยึดถือกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง ผูกพันในทางปฏิบัติ ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้จะเป็นการกำหนดทิศทางการบริหาร

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในฐานะองค์กรทางการศึกษาและหน่วยงานของรัฐ จึงนำเอานโยบาย จุดเน้นต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติราชการ หรือจัดทำเป็นโครงการตามแผนปฏิบัติราชการ

โดยในการศึกษานี้จะนำข้อมูลพื้นฐาน และระเบียบ นโยบายและจุดเน้นดังกล่าวมาในการศึกษาจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการในปี 2566 – 2567 นี้ ทำให้เห็นภาพชัดการการพยายามนำเอานโยบายภาพใหญ่ของประเทศมาเป็นกรอบให้บุคลากรในกระทรวงถือปฏิบัติ

4.3.4 แผนแผนพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา

การจัดทำแผนการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยานั้น เกิดขึ้นจากความต้องการในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการกำหนดให้เป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ใช้เพียงแค่กำหนดไว้เป็นหลักฐาน เอกสารเพื่อให้ถือว่ามีการจัดทำขึ้นเท่านั้น ยังจะมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำองค์การและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้มีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับนั้น จะมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า และพัฒนาไปกว่าเดิมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น จะต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเป็น

ฉะนั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้มีการจัดทำแผนหลักการของ Mintzberg (5 Ps) มาปรับใช้เพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนางานด้านเทคโนโลยี ซึ่งในระยะเวลาที่ได้ทำศึกษานั้นกลุ่มนโยบายและแผน กำลังทำการจัดทำร่างแผนนี้ขึ้น (กลุ่มนโยบายและแผน, 2566)

1) การวางแผน (Plan)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องนำนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13(พ.ศ. 2566- 2570) แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 –2564) และแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563 – 2565) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีการเตรียมการเพื่อแสวงหาข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภาพบริบททั่วไป สภาพบริบทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาตลอดจนแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาจังหวัด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องและสามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา ทั้งระดับมหภาคและจุลภาค มากน้อยเพียงใด เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ

2) กลวิธี (Ploy)

ในการจัดทำแผนพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลปัจจัยสำคัญคือจะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการบริหารจัดการหรือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ นอกจากนี้เมื่อจัดทำแผนฯ เสร็จเรียบร้อย จะต้องได้รับการถ่ายทอดให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานได้รับรู้ มีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียว เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุลวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันได้ ทั้งนี้ กลวิธีในการบริหารงาน ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

3) วัฒนธรรมรูปแบบที่จะต้องปรับเปลี่ยน (Pattern)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบ วิธีปฏิบัติการปรับเปลี่ยนความคิดของบุคลากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยบุคลากรจะต้องยึดถือปฏิบัติตามแผนการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ เพื่อสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4) บทบาทของผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (Position)

ศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัด มีบทบาทภารกิจสำคัญที่สามารถกำหนดทิศทาง และแผนกลยุทธ์ของหน่วยให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการรับมือเพื่อเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่ยุคดิจิทัล เพราะองค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องใส่ใจในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน จัดและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนฯ มีภาวะการเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาสร้างความโดดเด่นในการทำงาน ตลอดจนพร้อมรับมือกับภัยคุกคามดิจิทัล มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลาที่สำคัญต้องเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้สามารถแสดงความคิดเห็น มีอิสระทางความคิด สร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร

กำหนดเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรยุคดิจิทัลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการจัดวางทิศทางขององค์กรโดยการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ตลอดจนปัจจัยสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดำเนินการตามแผนฯ ให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพ มีการทำงานร่วมกัน เพื่อบูมไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เป็นเป้าหมายที่ยึดถือร่วมกัน เกิดความศรัทธาผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานตลอดจนเครือข่ายเกิดค่านิยมร่วมกันในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาแผนการพัฒนาดิจิทัลนี้แสดงให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนผ่านจากสำนักงานที่ทำงานด้วยรูปแบบกระดาษ เป็นสำนักงานที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล โดยมีความเห็นร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม กลุ่มที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักมีหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานว่ามีความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือแนวปฏิบัติระดับกรม กระทรวง หรือไม่ ทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ สร้างความร่วมมือและได้รับการสนับสนุนและแรงผลักดันจากผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจและเปิดกว้าง สร้างการรับรู้ให้กับข้าราชการในสำนักงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษามา ผู้ศึกษาก็สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ข้อมูล

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น.170) กล่าวถึงความสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ใน กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แทบทุกกระบวนการหลักสำคัญ คือ ต้องให้คนที่สมรรถนะนั้นได้ ทำงานตามสมรรถนะที่เขาถนัดหรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายาก บางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person – Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man in the Right Job) การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างเงินเดือน (Job Evaluation and Wage and Salary Administration) 3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion, and Termination)

สุภาภรณ์ วงศ์กรเขาวลิต (2560) กล่าวในงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของจิตอาสาในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กรณีศึกษา : มูลนิธิแสงส่องหล้า กรุงเทพมหานคร พบว่า มูลนิธิแสงส่องหล้า เป็นองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านบุคลากรในองค์กร และนโยบายการบริหารขององค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมูลนิธิแสงส่องหล้าทั้งสิ้น

โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับแรงกระตุ้นในการสะท้อนออกมาเป็นการกระทำในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผล โดยในกรณีของมูลนิธิแสงส่องเหล่านั้น อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มที่มีอายุมากกว่ามีประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากกว่า เพราะมีประสบการณ์ชีวิตที่มากกว่า ทักษะคิดต่อองค์กรที่ดีกว่า

พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร ได้กำหนดให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนจัดให้มีการรับทราบถึงวิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และย้ำให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับ mindset ของบุคลากรให้เป็นไปในทางเดียวกัน

วิชชุดา โภคาพันธ์ (2564) จากรายงานการวิจัยเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักงานคดีอาญา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการคดีอาญา เกิดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1.ประเภทอุปกรณ์สำนักงานที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตหรือระบบสัญญาณ WIFI 2.ระบบงานภายใน ระบบงานภายในนั้นจะเป็นการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผ่านทางระบบอินทราเน็ต ซึ่งงานวิจัยนี้กล่าวถึงการทำงานผ่านระบบสารบบคดีอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทางสำนักงานใช้ปฏิบัติงาน และพบปัญหาต่าง ๆ มากมาย โดยได้มีแนวทางแก้ปัญหาคือ 1.การพัฒนาระบบงานภายใน ผู้คิดค้นระบบงานภายในควรศึกษาระบบงานในแต่ละสำนักงานก่อน 2.ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องว่าใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานหรือไม่ 3.ควรมีการจัดอบรมบุคลากรในการปฏิบัติงานนั้น 4.ควรมีการจัดทำคู่มือเพื่อให้เข้าถึงง่าย

บุญยง ชินจักร (2564) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามประเภท และ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กร ปัจจัยที่นับได้ว่าเป็นปัจจัยร่วมที่ทุก ๆ องค์กรมักจะให้ความสำคัญ ในปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และ กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นต้น ส่วนกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และสภาพแวดล้อมขององค์กรจะมีหลาย ๆ ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากมีผลการวิจัยจำนวนมากที่ได้ศึกษาวิจัย ทางด้านการค้นคว้าความสัมพันธ์ และเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

เช่นวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ลักษณะ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจ ความสามัคคีในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ ฯลฯ จะมีความสัมพันธ์ ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งสิ้น (ขวัญดาว เกตุมณี, 2560) ในทุกสถานการณ์ประสิทธิผลก็ยังมีความสำคัญ อย่างมากที่จะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทุกคนดีขึ้น และทำให้ผลงานออกมาดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะทำให้กรมสรรพากรมีศักยภาพในการจัดเก็บภาษีอากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

อุษณีย์ ปานนาค (2565) สมรรถนะ เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดแข็งของบุคลากร โดยสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปรับปรุงจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาขององค์กร สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจ ใช้สำหรับเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นี้เป็นรูปแบบการศึกษาของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยโดยวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Documentary research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการทำการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ
5. ขั้นตอนการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินงาน

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน (Executive) อันประกอบไปด้วยศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการกลุ่มภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (Management) และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist)

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เช่นข้อมูลจากทั้งหนังสือ บทความ เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งสิ้น 40 คน โดยผู้ศึกษาจะใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจงโดยเลือก

จากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีกลุ่มภารกิจภายในสำนักงานทั้งสิ้น 8 กลุ่มภารกิจ โดยสามารถสรุปรายละเอียดประชากรได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและคุณสมบัติของประชากรภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ที่	ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	จำนวนประชากร		หมายเหตุ
		หญิง	ชาย	
1	ศึกษาธิการจังหวัด	1	-	
2	รองศึกษาธิการจังหวัด	1	-	
3	กลุ่มอำนวยการ	4	3	
4	กลุ่มบริหารงานบุคคล	8	1	
5	กลุ่มพัฒนาการศึกษา	5	-	
6	กลุ่มนโยบายและแผน	5	-	
7	กลุ่มพัฒนาการศึกษาเอกชน	3	-	
8	กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา	2	2	
9	กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	3	-	
10	หน่วยตรวจสอบภายใน	2	-	
จำนวนทั้งสิ้น		34	6	

จากจำนวนประชากรทั้งหมด 40 คนดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 15 คนที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเลือกจากการจัดกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลจำแนก ตามกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ. : 2562) และใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

1. ผู้บริหารหน่วยงาน (Executive)

- ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน
- รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน

2. ผู้อำนวยการกลุ่มภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (Management)

- ผู้อำนวยการกลุ่ม ภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 8 กลุ่ม จำนวน 8 คน

3. ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist)

- ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 5 คน

สำหรับการรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการพูดคุย ชักถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพราะฉะนั้นการใช้เครื่องมือในการศึกษาจึงเป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง และการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารจากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวคิดหลักในการในการกำหนดทิศทางในการสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.2 ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยการกำหนดคำถามในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ให้ครอบคลุม ถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา โดยมีแนวคำถามสำหรับ 2 กลุ่ม ซึ่งมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย เพื่อให้เกิดความหลากหลายของข้อมูลจากหลายมุมมอง จากกลุ่มที่มีความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ในการทำงาน ความแตกต่างในตำแหน่งงาน โดยมีแนวคำถามในการนำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ ดังนี้

คำถามถึงกลุ่มผู้บริหาร และผู้อำนวยการกลุ่ม

แนวคำถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับประวัติการทำงาน ราชการ

แนวคำถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล คำถามจะมีลักษณะปลายเปิดและมี

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลควรมีอะไรบ้าง
2. ท่านมีความคาดหวังต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัด ว่าควรเป็นอย่างไร

แนวคำถามส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะที่มีความสำคัญในปัจจุบัน และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายและจุดเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐในยุคดิจิทัล ท่านคิดว่าข้าราชการควรมีการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้านใดอีกบ้าง เพื่อรองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการบ้าง
2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีรูปแบบอย่างไร

แนวคำถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกใดที่มีส่วนทำให้ข้าราชการสามารถพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล
2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำถามของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

แนวคำถามส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน

แนวคำถามส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

1. สมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลควรมีอะไรบ้าง
2. ความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดเป็นอย่างไร

แนวคำถามส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทักษะที่มีความสำคัญในปัจจุบัน และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ควรมีทักษะใดบ้าง
2. ท่านคิดว่าที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายและจุดเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยเน้นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบงานประจำ ไม่ว่าจะเป็นระบบการสอบคัดเลือกการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ การคัดเลือกและอื่น ๆ โดยมีบางนโยบาย

ได้มีการนำมาปฏิบัติแล้ว ท่านคิดว่าข้าราชการควรจะมีการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้านใดเพื่อรองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการบ้าง

3. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรจะมีรูปแบบอย่างไร

4. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะดิจิทัล ที่มีความเหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปพัฒนาทักษะของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอะไรบ้าง

แนวคำถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกใดที่มีส่วนทำให้ข้าราชการสามารถพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การดำเนินการตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจคุณภาพของเครื่องมือ โดยการนำคำถามที่จะใช้ในแบบสัมภาษณ์ที่มีการร่างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม มีความชัดเจนในด้านเนื้อหาและมีค่าสำคัญที่อยากทราบข้อมูล เพื่อนำมาเป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยได้ขอความคิดเห็นจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากทั้งผู้เชี่ยวชาญทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา ดังนี้

1. ดร.พิชยา ชวากร พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต.(การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. นางพันธกานต์ ดวงงา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

3. นางสาววัฒนา อ่อนแก้ว รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

หลังจากทั้งสามท่านตรวจแก้และลงความเห็นที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แล้ว จึงได้นำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกเอาไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่จำเป็นจะต้องมีความรอบคอบและตรวจสอบได้ว่าไม่ได้เป็นการสรุปข้อมูลเอาเองโดยไม่มีหลักการ

โดยที่จะมีการตรวจสอบความสอดคล้องกันของข้อมูลที่ได้มา โดยตรวจสอบแบบสามเส้าด้วยการรวบรวมข้อมูล (methodologic Triangulate) การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสาร พร้อมทั้งการสังเกตการณ์ ว่ามีความสอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันหรือไม่ จากนั้นจึงจะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มข้อมูล แยกประเด็นที่มีความสำคัญ และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการอธิบายเชิงบรรยาย (Descriptive Research)

5. ขั้นตอนการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ในกระบวนการศึกษา สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ กล่าวคือ เอกสาร เว็บไซต์ ระเบียบข้อบังคับและข้อมูลที่มีการเผยแพร่ต่อสาธารณะ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน ที่มา ความสำคัญของประเด็นที่จะทำการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลในการจัดทำคำถามในการสัมภาษณ์

2. เขียนโครงร่างในการศึกษา เพื่อเรียบเรียงความคิด ประเด็นปัญหา โอกาส และความสำคัญของประเด็นที่จะทำการศึกษา จากนั้นค้นความเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงเป็นคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องกับทั้งสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ผู้มีความรู้เกี่ยวกับวงการศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ที่มีความรู้ความเข้าใจกับสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถาม เสนอแนะแนวทาง

3. เมื่อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์มีความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการคัดเลือกทั้งสองกลุ่ม สังเกตการรับรู้และความเข้าใจต่อคำถามและการให้ความสนใจกับเรื่องที่ถามว่าผู้ฟังแต่ละกลุ่มนั้นมีความรู้ความเข้าใจเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงไร สรุปผลออกมาเป็นข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์เก็บไว้เป็นตารางข้อมูล

4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา เปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาแล้ว ก่อนนำมาสรุปผลการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เป็นการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการภายในสังกัดของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 15 คน ประกอบไปด้วย ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน รองศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่มในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 8 คน และข้าราชการระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี จำนวน 5 คน

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 15 คน ดำเนินการด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามมีความเกี่ยวข้องับสมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยการวิเคราะห์ที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการวิเคราะห์ในครั้งนี้ โดยที่จะมีการตรวจสอบความสอดคล้องกันของข้อมูลที่ได้มา

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้วยการรวบรวมข้อมูล (methodologic Triangulate) การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสาร พร้อมทั้งการสังเกตการณ์ ว่ามีความสอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันหรือไม่ จากนั้นจึงจะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มข้อมูล แยกประเด็นที่มีความสำคัญ และนำเสนอผลการศึกษาดังด้วยวิธีการอธิบายเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลสำคัญของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยจำแนกตามประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์
3. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อ

การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

5. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน รองศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่มในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำนวน 8 คน และข้าราชการระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยี 5 คน ในจำนวนนี้พบว่าเป็นเพศชาย จำนวน 2 คน และเพศหญิงจำนวน 13 คน จำนวน 10 คนมีอายุราชการเกินกว่า 25 ปี โดยสามารถสรุปรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่	ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน
1	ผู้บริหารหน่วยงาน (Executive)	- ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัด	1
		- ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัด	1
2	ผู้อำนวยการกลุ่ม ภายในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด (Management)	- นักจัดการงานทั่วไป	1
		- นักทรัพยากรบุคคล	1
		- นักวิชาการศึกษา	3
		- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1
		- ศึกษานิเทศก์	1
3	ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist)	- นักวิชาการเงินและบัญชี	1
		- นักวิชาการศึกษา	1
		- นักประชาสัมพันธ์	1
		- นักวิชาการตรวจสอบภายใน	1
		- นิติกร	1
รวมทั้งสิ้น			15

1.2 บทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการศึกษาข้อมูลอำนาจหน้าที่ และการสัมภาษณ์ ประกอบกับการสังเกตการณ์ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ผู้บริหารหน่วยงาน (Executive)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหน่วยงาน อันประกอบด้วยศึกษาธิการจังหวัด และรองศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้มืบทบาทหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและการนโยบายในการดำเนินการปฏิบัติงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้อำนวยการกลุ่มภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (Management)

จากการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการกลุ่มภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งสิ้น 8 คน เป็นผู้กำกับ ติดตาม และนำนโยบายที่ได้รับมาจากศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด มาปฏิบัติ และคอยตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของบุคลากรภายในกลุ่มของตนให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนด

ข้าราชการระดับปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist)

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ มีจำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยทั้งหมดจะมีตำแหน่งและหน้าที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มที่สังกัด

2. วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คนด้วยคำถามปลายเปิดซึ่งเป็นคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม นำมาเป็นแบบสัมภาษณ์นั้น ทำให้ได้ข้อมูลออกมาเป็นประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของข้อมูลตามคำถาม และตามประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มที่มีหน้าที่บริหารและกำกับดูแล กับผู้ที่เป็นผู้ปฏิบัติ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิผล

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิผล	1. ความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน สามารถใช้งานได้จริง 2. พร้อมทั้งจะพัฒนาตัวเองให้ทำงานภายใต้ระบบดิจิทัลได้	1. การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (ทักษะเฉพาะตำแหน่ง/หน้าที่) 2. การใช้ MS Excel เพื่อการบริหารข้อมูล

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
	3. การประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ (hard skill)	3.Data visualization
	4.ทักษะดิจิทัล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการทำงาน	4. มีความคิดสร้างสรรค์ (ในการทำอินโฟกราฟฟิก หรือนำเสนองานที่น่าสนใจ)
	5.มีความคิดสร้างสรรค์ (ในการทำอินโฟกราฟฟิก หรือนำเสนองานที่น่าสนใจ)	5.มีการทำงานเป็นทีม
	7.การสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ Soft skill	6.มี Soft skill ทำงานยืดหยุ่นตามสถานการณ์
	8.การปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย อิเล็กทรอนิกส์การคุ้มครองผู้บริโภค หน้าทีของเจ้าหน้าที่รัฐในฐานะผู้ให้บริการ	7. ทักษะ Vuca
		8.การทำงานเชิงประยุกต์
		9. ทักษะดิจิทัล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการทำงาน
		10.ทักษะในการใช้โซเชียลมีเดีย
		11. การรู้เท่าทันดิจิทัล
		12. ทักษะที่ดี พร้อมปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัล
		13.ภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 4.2.1 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการในระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มนั้น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็น ในส่วนของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานส่วนผู้ที่เป็นผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมหรือการวิเคราะห์ข้อมูล

ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1) ซึ่งเป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกันว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลคือ การมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง การมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้เทคโนโลยีในการเข้ามาช่วยปฏิบัติงานและมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น สมรรถนะที่จำเป็น ในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
2.สมรรถนะที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	<p>1.การศึกษาและเรียนรู้งานจากตัวอย่าง หรือสามารถเข้าใจงานจากงานเดิมที่มีอยู่ จนสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนไปสู่การพัฒนาปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>2.สามารถจัดการกับภาวะทางอารมณ์ (EQ) ของตนเองได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเวลาที่ต้องเจอกับปัญหาเฉพาะหน้า</p> <p>3.การวิเคราะห์ที่ซับซ้อน การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ซับซ้อน มาช่วยในการทำงานที่ต้องใช้การวิเคราะห์</p> <p>4.การผลิตสื่อ การถ่ายทอดและจัดการความรู้ให้กับคนภายนอก</p> <p>5.การปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>6. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ</p>	<p>1.ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2.แสวงหาความรู้ ผ่านช่องทางออนไลน์ พัฒนาตนเอง</p> <p>3.การรักษาข้อมูลส่วนตัวของทั้งตนเองและผู้อื่น ความปลอดภัยทางไซเบอร์</p> <p>4.การคิดวิเคราะห์</p> <p>5.การทำงานเป็นทีม</p> <p>6.การจัดสรรเวลา การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า</p> <p>7.การเรียนรู้และเข้าใจปัญหาของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสรรหาทางแก้</p> <p>8.การฝึกทัศนคติเชิงบวก โดยการหม่อมองที่ดีที่ทำให้อุปสรรคผ่านไปโดยง่าย และสามารถเสริมพลังให้เพื่อนร่วมงานได้</p>

จากตาราง 4.2 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในระดับปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และต้องการปรับตัวและเรียนรู้ที่จะทำงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งการพัฒนางานที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะปรับตัวและมีความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา

เฉพาะหน้ารวมทั้งมีความใส่ใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในขณะที่ผู้ที่เป็นผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มจะมีความกังวลในเรื่องข้อมูล ความปลอดภัยกฎหมาย การแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีมในฐานะที่ตนต้องเป็นผู้รับผิดชอบและบริหารจัดการองค์กร อาทิเช่น ศึกษาศึกษาการจังหวัดจะมีความกังวลเรื่องกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์และความปลอดภัยของข้อมูลมากเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังมีความต้องการให้ข้าราชการทุกคนใส่ใจ และเรียนรู้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่รอบด้าน มีความสามารถมากกว่าในระดับทักษะทั่วไป แต่ต้องการให้มีสมรรถนะที่จำเป็นอย่างหลากหลาย เป็นต้น

ในส่วนที่มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานแบบมีความฉลาดทางอารมณ์ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ต้องมีทั้งสมรรถนะที่เป็นทั้งการคิดวิเคราะห์ Hard skill และด้านที่เป็น Soft skill ด้วย

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น ความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
3.ความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน	1.ต้องการใช้มีการจัดสรรเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.มีการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเชื่อมโยงการทำงานแบบออนไลน์กับผู้ร่วมงานคนอื่นได้แบบเรียลไทม์ 3.ข้าราชการทุกคนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกันในการทำงาน เพื่อให้งานไม่ตกเป็นภาระของคนใดคนหนึ่ง	1.สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาได้ตามความสนใจ และความสามารถ แต่ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้าใจและคาดหวังว่าจะสามารถถ่ายทอดไปถึงคนอื่นได้ 3. สามารถพัฒนาความสามารถและทักษะการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ได้ ใช้ในการทำงานและติดต่อกับองค์กรภายนอกได้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
	<p>และการทำงานภาพรวมก็จะมีประสิทธิผลเป็นที่พอใจมากขึ้น</p> <p>4. มีระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากกว่าเดิม สามารถใช้แทนกระดาษได้</p>	<p>4. คาดหวังว่าจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้</p> <p>5. บุคลากรสามารถปรับตัวให้มีความสามารถปรับตัวให้มีความรู้เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีมากขึ้น</p> <p>7. ผู้ปฏิบัติงานหมั่นพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน</p> <p>8. บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาการใช้เทคโนโลยี จนสามารถกลายเป็นสำนักงานไร้กระดาษอย่างที่เคยตั้งใจไว้ได้สำเร็จ</p>

จากตารางที่ 4.2.3 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นข้าราชการในระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือผู้บริหารเองต่างก็มีความคาดหวังว่าจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถช่วยในการพัฒนาศักยภาพการทำงานไปในทิศทางที่ดี อีกทั้งผู้บริหารเองก็มีความคาดหวังว่าบุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยไม่จำเป็นต้องมาปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้ง หรืออยู่ในกรอบการทำงานแบบเดิม ส่วนข้าราชการในระดับปฏิบัติเองก็มีความคาดหวังว่าทุกคนจะต้องสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีได้เพื่อให้งานไม่กองอยู่กับคนใดคนหนึ่ง

หรือการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น โดยความคาดหวังเหล่านี้ไม่มีผู้ตอบแบบสัมภาษณ์คนไหนคำนึงถึงกรอบระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สำหรับข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มและผู้บริหารก็ทราบว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาคาดหวังเกี่ยวกับเรื่องโครงการสำนักงานไร้กระดาษมาหลายปี แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และทุกคนก็ยังคาดหวังว่าจะสำเร็จ โดยผู้อำนวยการกลุ่มผู้อำนวยการเอง ก็มีความกังวลถึงงบประมาณและความสามารถของคอมพิวเตอร์ที่น้อย จนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วได้

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก	ข้อมูลจาก
	ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
4.กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	1. การแนะนำและการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ 2. สนับสนุนและให้โอกาส ข้าราชการในการอบรมการใช้ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 3. การติดตามและประเมินผล จากผู้บังคับบัญชาข้าราชการมี พัฒนาการในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลได้ในระดับใด 4. การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ตามความสมัครใจ/ความสนใจ	1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. การสอนงาน (โค้ชชิ่ง) 3. การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ 4. การลงมือปฏิบัติงาน 5. การเพิ่มคุณค่าปฏิบัติงาน 6. การลงมือปฏิบัติ

จากตารางที่ 4.2.4 จะแสดงให้เห็นว่ารูปแบบหรือกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ นั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าควรมีการอบรมให้ความรู้ หรือการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน เนื่องจากยังขาดการสอนงานหรือการจัดทำองค์ความรู้ของสำนักงาน อย่างเป็นทางการ นอกจากนั้นการอบรมดังกล่าวควรจะเป็นไปตามความสนใจ และความสมัครใจ

ของผู้เข้ารับการอบรมด้วย ในส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานจริง และทำงานไปเรื่อย ๆ ยังสามารถพัฒนาสมรรถนะสร้างความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะได้อีกทางหนึ่งเช่นเดียวกัน ซึ่งในส่วนของคำตอบนี้มีข้าราชการระดับปฏิบัติการคนเดียวที่ตอบไปในทิศทางนี้ คือนักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจและความคุ้นเคยกับการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัด เป็นต้น

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็น ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีส่วนทำให้ข้าราชการสามารถพัฒนาสมรรถนะ และเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นคำถาม	ข้อมูลจาก ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	ข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม
5. ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีส่วนทำให้ข้าราชการสามารถพัฒนาสมรรถนะ และเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	1. พัฒนาข้าราชการให้รู้เท่าทัน และมีความรู้เรื่องสมรรถนะ โดยเฉพาะทักษะดิจิทัลทุกคน 2. ควรมีการสนับสนุนด้านงบประมาณด้านการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ใฝ่รู้ มีความตระหนักรู้เรื่องการพัฒนาประสิทธิผล/ประสิทธิภาพ ส่วนบุคคลให้มากขึ้น 2. การกำชับ สนับสนุนจากผู้บริหาร 3. การวางแผนการทำงาน/แผนปฏิบัติราชการจากกระทรวง 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ 5. อุปกรณ์และระบบของสำนักงานควรมีความทันสมัยและมีเสถียรภาพเพื่อรองรับการทำงานได้เต็มที่ 6. ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

จากตารางที่ 4.2.5 แสดงให้เห็นถึงความคิดและทัศนคติที่มีของข้าราชการระดับบริหาร และผู้อำนวยการกลุ่มที่มองในภาพของการวางแผน การพัฒนาการทำงานต้องทำในรูปแบบเชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนและงบประมาณ ความต่อเนื่องของโครงการและการกำกับดูแล ซึ่งมองว่าการกำกับดูแล และควบคุมในระดับกลุ่ม หรือระดับสำนักงานนั้นจะสามารถทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และต้องให้เกิดความรู้ความเข้าใจอีกด้วย ในส่วนของข้าราชการเองก็มีความเห็นว่าการวางแผนหรือการสร้างความรู้ การพัฒนา หรือระดับความจริงจังในการพัฒนางานนั้นควรมีความต่อเนื่อง

โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แม้จะมีความไม่เข้าใจกับคำว่าสมรรถนะ ประสิทธิภาพ และกระบวนการพัฒนา แต่เมื่ออธิบายก็สามารถตอบคำถามได้ โดยแม้จะใช้คำถามที่ต่างกันเล็กน้อย เพื่อต้องการมุมมองของผู้ปฏิบัติ และผู้กำกับดูแล แต่ทั้งสองฝ่ายก็มีความเห็น ความตระหนักรู้ และมองเห็นภาพของปัญหาได้ในจุดเดียวกัน และยังมองช่องทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อถามถึงกระบวนการในการพัฒนา ส่วนมากก็จะตอบถึงกระบวนการอบรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการตอบจากประสบการณ์ที่ผ่านมา และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่ยังมีประสบการณ์การทำงานไม่ถึง 1 ปี ก็ยังไม่มีความเข้าใจในบางส่วนอีกด้วย

จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัยโดยนำเอาผลการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร ร่วมด้วยการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม ในฐานะที่เป็นทั้งผู้ศึกษา ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มาสรุปตามทฤษฎีในแต่ละประเด็น ดังนี้

3. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากขั้นตอนการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษา แสดงให้เห็นถึงประเด็นด้านสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล โดยใช้การจัดการข้อมูลเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ David C. McClelland (1970) (ดร.วิทยา อินทร์สอน ปัทมาพร ท่อชู และผศ.ดร.สุขอังกณ แกล่งกันต์, เมษายน 2559) ประกอบด้วย

3.1 ความรู้ (knowledge)

ในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ จากการสัมภาษณ์พบว่าข้าราชการยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ ทักษะ หรือมาตรฐานที่ข้าราชการพึงมีในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล แต่ก็ยัง

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะที่มีความจำเป็นอื่น ๆ ที่ไม่ได้กำหนดเป็นหลักการ หรือนำมาบังคับใช้เป็นระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ข้าราชการมีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ การนำนโยบายมาใช้ เข้าใจเรื่อง Soft skills หรือ Hard skills การที่ข้าราชการควรให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์หรือการทำงานเป็นทีม โดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้นั้น จะเป็นข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือศึกษาธิการจังหวัด มากกว่าข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในด้านเทคโนโลยี แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการทำงานก็มีผลต่อประสบการณ์และการตระหนักรู้ แต่ในทางกลับกัน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในด้านเทคโนโลยีจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้โปรแกรม หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน แต่มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย ยังต้องการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.2 ทักษะ (skill)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ต้องอธิบายขยายความคำว่าทักษะ และสมรรถนะว่ามีขอบเขตของความหมายประมาณไหน แต่เมื่ออธิบายแล้วก็มีเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้เป็นอย่างดี หมายความว่าหน่วยงานต้นสังกัด หรือแม้แต่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะกำหนดกรอบสมรรถนะ หรือทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานออกมาแล้ว แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการติดตามประเมินผล หรือการให้ความรู้อย่างเป็นทางการ

อย่างไรก็ดี ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีการให้ข้อมูลในประเด็นเกี่ยวกับทักษะเอาไว้ในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีทักษะเกี่ยวกับการถ่ายทอดสื่อสาร (Communication skill) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative skill) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งความเป็นผู้นำนั้น ไม่จำเป็นต้องมีเฉพาะคนที่เป็ผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าส่วนราชการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงทุกคนควรมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว นอกจากนั้น ทุกคนยังควรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล เปิดกว้างพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ รู้เท่าทันเทคโนโลยี และสามารถวิเคราะห์ บูรณาการ ข้อมูลได้ สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้อำนวยการกลุ่มท่านหนึ่ง ในตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ ยังมีความคาดหวังว่าข้าราชการจะมีทักษะในการคิดคำนวณ การใช้โปรแกรม วิเคราะห์ข้อมูล ไปจนถึงการพัฒนานวัตกรรมในการช่วยปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self -concept)

จากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์การทำงานของข้าราชการที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานพบว่าข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจกับตัวเอง รู้จักความถนัดและสิ่งที่ตนเองยังขาด และยังมีความต้องการจะพัฒนาสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน เช่น ข้าราชการหญิง อายุ 27 ปี ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

เทคโนโลยี ในกลุ่มตรวจสอบภายใน ประสบการณ์ 1 ปี มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความกล้าแสดงออกมีความเป็นผู้นำ และทักษะการสื่อสารดี และมีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัลว่าควรมีความฉลาดในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความฉลาดทางอารมณ์ ต้องการพัฒนาความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือให้ภาครัฐมีเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานในตำแหน่งข้าราชการชาย อายุ 30 ปี ตำแหน่งนิติกร มีความสามารถเฉพาะตำแหน่งซึ่งนับว่าเป็น Hard skill แต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยี ก็สามารถปรับตัวให้ใช้โปรแกรมมาช่วยในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่ได้ และข้าราชการชาย อายุ 44 ปี ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ อายุงาน 5 เดือน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีเฉพาะตำแหน่ง และมีความฉลาดทางอารมณ์ ทำงานได้ความกดดันได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะสามารถจัดการกับปัญหาส่วนตัวและปัญหาการทำงานที่อาจจะมาพร้อมกันและต้องลำดับความสำคัญได้ แม้จะมาบรรจุในช่วงอายุที่มาก แต่ยังต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวเองต่อไป

3.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits)

ข้าราชการที่มีเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพราะทำงานในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และตำแหน่งระดับผู้อำนวยการที่มองเห็นความก้าวหน้าในการทำงานของตัวเองอย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี แม้อายุราชการจะน้อยแต่ทุกคนยังอยู่ในระดับปฏิบัติงาน ยังคงมีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ และต้องการการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีความต้องการที่จะเห็นระบบราชการพัฒนาในยุคดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด มีนวัตกรรมภาครัฐที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการข้อมูล ความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก อาทิเช่น ผู้ให้ข้อมูลหญิง อายุ 33 ปี ประสบการณ์ในการทำงานเป็นพนักงานราชการของภาครัฐ และข้าราชการมากกว่า 5 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานทั้งทักษะด้าน Soft skill และทางด้าน Soft skill มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอข้อมูลทางด้านกฎหมายผ่านอินโฟกราฟฟิก และมีความต้องการพัฒนาระบบจัดการสำนักงานหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับกฎหมายให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่าย และให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด ยังมีบุคลิกที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำทั้งทางด้านความคิด และการดำเนินนโยบาย เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานที่สูงมีพื้นฐานความรู้ดี ถึงแม้จะเป็นคนยุคเก่าแต่ก็มีใจที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้แสดงออกและมอบหมายงานให้กับข้าราชการที่หลากหลาย และค่อนข้างเข้มงวดในทุกขั้นตอน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยตรง และพยายามเป็นศูนย์กลางของบุคลากร

ในการสร้าง Team work ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร กระตุ้นให้ทุกคนคิดวัฒนธรรมองค์กรและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองผ่านการอบรมจากบุคลากรภายนอกอีกด้วย

3.5 แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude)

ประเด็นเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้น ข้าราชการจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน และเจตคติที่ดีต่อสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ซึ่งเจตคตินั้น หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีทั้งเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ การได้รับการสั่งสอนของแต่ละบุคคล และมักจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์และการสังเกตนั้นพบว่าเจตคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล และความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ทักษะนั้นค่อนข้างเป็นไปได้ในทิศทางบวก ไม่มีการต่อต้าน และมีความพร้อมที่จะเปิดรับ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามความสนใจ เสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่อง เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌักส์ฌูว์นัน ศักดิ์เจริญกุล เรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2562) การพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ควรเริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ อันเป็นองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มีเพียงพอต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งหรือไม่ ซึ่งเมื่อหากพบว่า ตนเองยังขาดส่วนใด ให้ศึกษาด้วยตนเองหรือเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อแนวทางในการพัฒนาตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชายื่นข้อเสนอและพร้อมยอมรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และทางหน่วยงานทุกหน่วยงานควรเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเริ่มเข้าปฏิบัติงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) อันเป็นการให้การศึกษาและแนวทางเพื่อเป็นการวางรากฐานสำหรับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรภาครัฐของหน่วยงาน และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่บุคลากรภาครัฐยังคงมีการปฏิบัติงานอยู่ และเป็นหนทางสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรภาครัฐ

จากการวิเคราะห์นี้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะที่ข้าราชการมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมากที่สุดคือ ทักษะ (Skill) อาทิเช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น รองลงมาคือ ความรู้ (knowledge) เช่น ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การคิดวิเคราะห์ เป็นต้น และบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) คือ ความกระตือรือร้น กล้าคิดกล้าแสดงออก ภาวะผู้นำ เป็นต้น

4. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและแนวทาง ในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลของข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประสิทธิผลขององค์การ (Gibson and Other) 5 ตัวบ่งชี้

4.1 ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้าราชการสามารถทำงานผ่านระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์ทำให้ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการบันทึกการทำงานไว้ เป็นสถิติตรวจสอบและจัดเก็บข้อมูลไว้ได้อย่างเป็นระเบียบ ทำให้ง่ายต่อการสืบค้นและการจัดเรียง แต่ในการทำงานบางอย่างนั้นก็มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงอุปกรณ์สำนักงาน และระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีเสถียรภาพมากพอ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ซึ่งเป็นความเห็นที่พุดถึงเป็นหลักเมื่อกล่าวถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เช่น ข้าราชการหญิงอายุ 54 ปี นักจัดการงานทั่วไป มีความคิดเห็นว่าควรมีการปรับปรุงและพัฒนาคอมพิวเตอร์สำนักงานให้มีคุณสมบัติที่ดี ไม่ใช่ต้องรอคอมพิวเตอร์เปิดเครื่อง 20 นาทีจึงจะใช้งานได้ และหากมีการปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ก็ต้องการให้มีการอบรมข้าราชการให้มีความรู้ และสามารถใช้อุปกรณ์เหล่านี้ปฏิบัติงานให้ได้ด้วย

4.2 ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพก็เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่มีความสัมพันธ์ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยประเมินจากการที่บริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ ในส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลรายบุคคลของบุคลากรที่ส่งผลไปยังระดับองค์กรอีกด้วย การศึกษาจากรายงานประจำปี และรายงานผลการปฏิบัติงานและการรายงานตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงานพบว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีตัวชี้วัดที่ได้รับการประเมินการตรวจสอบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำกว่าร้อยละ 50 อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในบางอย่างยังขาดการบูรณาการข้อมูลและการต่อยอด การนำเอาไปปฏิบัติงานนอกเหนือการจากการดำเนินการในระดับนโยบายหรือโครงการการ ยังไม่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของข้าราชการชาย อายุ 44 ปี ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ

อายุงาน 5 เดือน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยี มีความคิดว่าข้าราชการในปัจจุบันควรมีการลดการใช้กระดาษในการทำงานให้มากขึ้น โดยอยากให้การปฏิบัติงานสามารถอนุมัติ แก้ไขการทำงานในรูปแบบดิจิทัลได้เพื่อความรวดเร็วและไม่จำเป็นต้องทำงาน ณ ที่ตั้งเสมอไป สอดคล้องกับข้าราชการหญิงอายุ 57 ปี ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน ที่ต้องการเรียนรู้และพัฒนาโปรแกรมที่ช่วยในการวิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเฉพาะตำแหน่ง เช่น การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจัดได้ว่ามีความคิดและทัศนคติในเชิงบวกกับการพัฒนาประสิทธิภาพ และต้องการต่อยอดในงานของตนให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

4.3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี ในช่วงสองปีหลังก่อนมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและจุดเน้นของกระทรวง รวมทั้งนโยบายของศึกษาธิการจังหวัดก็มีการเก็บข้อมูลอยู่แล้ว จะใช้เป็น การกรอกแบบสอบถามความพึงพอใจผู้รับบริการของทุกกลุ่มในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านระบบออนไลน์รวมทั้งมีการสอบถามความพึงพอใจหลังจากมีการจัดงานพิธีการใหญ่ ๆ เช่น งานวันครู เป็นต้น โดยจะมีการจัดทำเป็นรายงาน สรุปผล โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือบุคลากรของโรงเรียนเอกชนที่มารับบริการ ภายหลังจากมีการสรุปผลจะจัดทำเป็นรายงานมีการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้บริการในส่วนที่ทำได้ เช่น การปรับปรุงทัศนียภาพให้ดีขึ้น การเปิดให้บริการรับเรื่องร้องเรียนผ่านทางออนไลน์ การให้บริการไม่เว้นเวลาพักกลางวัน เป็นต้น ส่วนที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันทีเช่น ความยุ่งยากของขั้นตอนการให้บริการ หรือความเห็นที่เกิดจากปัญหาเรื่องกฎหมายก็ไม่สามารถปรับปรุงได้

4.4 การปรับเปลี่ยน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร ประกอบกับการสังเกตการณ์พบว่าภายหลังจากการปรับเปลี่ยนมาใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และการใช้ระบบออนไลน์ช่วยการปฏิบัติงานในรูปแบบ พบว่าการปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น อาทิเช่น การขออนุมัติใช้รถยนต์ การขออนุญาตลาในรูปแบบต่างๆหรือแม้กระทั่งการส่งหนังสือเวียนภายในงานประชาสัมพันธ์สื่อสารภายในก็สามารถประหยัดกระดาษและเกิดความรวดเร็วในการทำงานได้มากขึ้น สำหรับระบบการเสนองาน หรือการอนุมัติดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญยังคงมีการเสนอเอกสารผ่านทางกระดาษอยู่ เนื่องจากการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ต้องการการปรับตัว อีกทั้งยังมีกฎหมายและขั้นตอนอีกมากที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบดิจิทัล แต่ก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ในการนำนโยบายที่มีการตกลงร่วมกันทั้งสำนักงานมาปฏิบัติ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานผ่านทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ดี มีการใช้งานสะดวกสบาย ทำให้ลดขั้นตอนและความยุ่งยากในการ

ขออนุญาตต่าง ๆ ลงไปมาก แต่ในส่วนของการรับ-ส่งหนังสือยังขาดความกระตือรือร้น และสถิติการใช้งานเว็บไซต์สำนักงานยังน้อย และเป็นคนเดิมที่ใช้งานเป็นประจำ อาทิเช่นธุรการกลุ่ม เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เจ้าหน้าที่กลุ่มอำนวยการ แสดงให้เห็นว่าฟังก์ชันการใช้งานของระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่ตอบโจทย์การใช้งานของบุคลากรที่หลากหลาย และกระตุ้นให้ทุกคนเข้าไปใช้งานได้มากเท่าที่ควร

นอกจากระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ยังมีการนำเสนอการทำงานขององค์การผ่านทางเว็บไซต์ ไม่ว่าจะเป็นข่าวประชาสัมพันธ์หรือการทำคลิปวิดีโอสั้นอัปโหลดลงช่องทางโซเชียลมีเดีย ทำให้องค์การเป็นที่รู้จักมากขึ้น หรือจะเป็นการรับข่าวสารประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตอบคำถามผ่าน Line Open Chat หรือการตอบข้อร้องทุกข์ร้องเรียนก็สามารถทำได้ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งทำให้ข้าราชการที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องในเรื่องเหล่านี้ได้ทดลองเพิ่มระบบการทำงานเป็นออนไลน์ ได้ทดลองปฏิบัติงาน และเรียนรู้การใช้งานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งบุคลากรที่รับผิดชอบตรงส่วนนี้คือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงที่มีข้อมูลไว้สำหรับเผยแพร่ ตอบคำถาม ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยี มีบางคนเท่านั้นที่เป็นตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม แต่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นอย่างดี ซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

4.5 การพัฒนา

การพัฒนาในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่การพัฒนาองค์การให้สามารถรักษาศักยภาพขององค์การที่มีความสามารถเกี่ยวกับคุณธรรม ความโปร่งใส และองค์กรต้นแบบคุณธรรมที่ทำให้เห็นว่าคุณค์กรมีความสามารถในการเผยแพร่ข้อมูล การจัดทำข้อมูลให้ตรงกับตัวชี้วัดทุกข้อตามที่กำหนดเท่านั้น แต่ควรจะหมายถึงการพัฒนาการประเมินตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการที่ต้องการให้มีความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายในร้อยละเกินกว่าปีก่อนด้วย และยังคงควรหมายรวมถึงการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์การ ที่จะทำให้ประสิทธิผลขององค์การประสบความสำเร็จไปในทางที่ดีอีกด้วย จากการศึกษารายการผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของปี พ.ศ. 2566 (ในปี พ.ศ.2566 ยังไม่แล้วเสร็จ) เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานในปีก่อน ไม่ว่าจะเป็นปี 2564 หรือ 2565 แล้วแต่กรณี อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ในส่วนของการนำนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรมาใช้ การกำหนดให้มีพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ยังคงขาดการบูรณาการข้อมูลและการนำไปใช้และการเผยแพร่ ถ่ายทอดเพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลภายนอกได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งก็เป็นสิ่งที่เป้าหมายต่อไปในการพัฒนาองค์การให้สู่เป้าหมายที่ดีขึ้น

จากการศึกษาเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์พบว่าสิ่งที่มีความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน คือความมุ่งมั่นที่จะทำงานออกมาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตรงตามตัวชี้วัดและเสร็จทันกำหนดเวลา รองลงมา

คือ ประสิทธิภาพ คือนอกจากจะมีผลลัพธ์ที่ดีแล้วงานยังต้องออกมามีประสิทธิภาพ ไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนด และเกิดความคุ้มค่ามุ่งสู่การเกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่า และสุดท้ายคือการพัฒนา โดยวัดจากการที่กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการที่จะพัฒนากระบวนการทำงาน ต้องการเรียนรู้ และพัฒนาคนทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่ภาพรวมประสิทธิผลขององค์กรที่ดี และยังคงรักษามาตรฐานที่ดีขององค์กรที่เคยทำไว้ได้

5. ผลการวิเคราะห์การศึกษา เรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์การศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับทั้งสมรรถนะและการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานแล้ว แนวทางที่ได้อบรมมานั้น สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาได้ดังนี้

1. การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคน โดยการสอบถามความสนใจเสียก่อน เพื่อที่จะมีการจัดอบรมได้ตรงความต้องการ อาทิเช่น การอบรมการใช้โปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ การใช้แอปพลิเคชันช่วยการวิเคราะห์งาน เป็นต้น
2. มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการแต่ละคนให้มากขึ้น
3. การจัดทำองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษา
4. จัดฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การใช้แอปพลิเคชัน สร้างความตระหนักรู้เรื่องภัยไซเบอร์ และการคุ้มครองความปลอดภัยทางไซเบอร์ และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลของหน่วยงาน
5. ส่งเสริมประสบการณ์การทำงาน มอบหมายงานในหน้าที่ให้เกิดความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหลักส่วนบุคคล
6. สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควบคุม ดูแลให้เกิดความกระตือรือร้นในการศึกษา และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมทั้งชวนขยายศึกษาด้วยตัวเองเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้
7. ผู้บริหารคอยกำกับ ดูแล ควบคุมการพัฒนาตนเอง และตอบกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาเสถียรภาพในด้านความสำเร็จ ความโปร่งใส และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เอาไว้และมีผลการประเมินที่ดียิ่งขึ้น

6. สรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์

ตามที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คือช่วยคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถระบุเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดบ้างจึงจะมีความสามารถและพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของเป้าหมายที่องค์การต้องการ จะไปถึงได้บ้าง

นอกจากนี้ สมรรถนะยังช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในภาพรวม สร้างความ เข้มแข็งกระตือรือร้น สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในความสำเร็จ

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้ศึกษาขอสรุปผลการวิจัยจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาจากเอกสาร โดยประเมินและสรุปผลการศึกษาเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การนำองค์การ

ประเด็นการนำองค์การ ถือเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลผ่านทางเอกสารและการสังเกตการณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และหากมีการบริหารที่ดี นำองค์การได้อย่างจะทำให้สมรรถนะรายบุคคลและสมรรถนะขององค์การพัฒนาไปในทางที่ดี

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความโดดเด่นในด้านที่ศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สร้างสภาพแวดล้อม กระตุ้นบรรยากาศในองค์การที่มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมของทุกคน เพื่อให้เกิดการมุ่งมั่นพันธกิจ

ในช่วงปี 2564 - กลางปี 2565 ซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารว่างลง มาเป็นการที่ผู้บริหารมีความจริงจังในการปฏิบัติกร สามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย สู่ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ประสานงานบูรณาการความร่วมมือหลายภาคส่วน เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและร่วมมือกันในการดำเนินการจนเกิดผลสำเร็จ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์การมีความโปร่งใส ได้รับรางวัลคุณธรรมต้นแบบจากระดับจังหวัด และ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) ซึ่งเป็นสิ่งซึ่งสามารถพิสูจน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมว่าผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากเดิม

6.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประเด็นการวางแผนกลยุทธ์ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำขององค์การด้วยส่วนหนึ่ง และยังต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจากบุคลากรภายในสำนักงานอีกด้วย

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว และแผนการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลระยะ 3 ปี (ประจำปี พ.ศ. 2566-2568) ซึ่งตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการเตรียมแผนในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานนั้น ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะปัจจัยภายนอกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนผู้บริหาร การย้ายสถานที่ทำงาน งบประมาณในการดำเนินการนโยบาย เป็นต้น

6.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงการเคารพถึงความเป็นธรรมและความเท่าเทียมในการจัดการการกระทำต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จนนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานของตน ถือเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการพึงมีในปัจจุบัน โดยมุ่งหวังที่จะสร้างสังคมที่มีความยุติธรรมและสมดุลต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีส่วนสำคัญอย่างไรในสังคมและวิวัฒนาการของสังคมนั้น ๆ โดยไม่ละเลยความสำคัญของผู้มีส่วนเสียในการตัดสินใจและการแสวงหาความยุติธรรมในสังคมและองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สังคมมีความยั่งยืนและสมดุลที่ยั่งยืนที่สุดในระยะยาว.

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการนั้นเป็นสิ่งที่ภาครัฐให้ความสนใจมาโดยตลอด การสอบถามความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วนนั้น เป็นสิ่งที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้ความสำคัญ โดยผู้บริหารมีนโยบายและหลักการให้กลุ่มทุกกลุ่มมีการสอบถามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการผ่านทางระบบออนไลน์อย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่ได้มีการทำวิจัยได้มีการศึกษาเอกสารรายงานความพึงพอใจของการรับบริการในปี พ.ศ. 2565 เพื่อเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานในช่วงปีที่ผ่านมา พบว่า มีการนำรายงานความพึงพอใจมาพัฒนาต่อยอด ปรับปรุงการบริการขององค์การ อาทิเช่น การแก้ปัญหาการให้บริการที่ล่าช้า การเพิ่มช่องทาง

การร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านทางออนไลน์ หรือการเพิ่มช่องทางการติดต่อ ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ตอบโจทยความต้องการของผู้รับบริการมากขึ้น

นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีมาลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมด้วย หรือในงานที่มีความซับซ้อนเช่น งานตรวจสอบภายใน ก็มีความต้องการที่จะให้มีการใช้โปรแกรมพัฒนางานที่ทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนนี้ประกอบไปด้วยหลายสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงาน และยังต้องมีความทักษะด้านดิจิทัลอีกด้วย

6.4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

สมรรถนะในการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลต้องมี โดยสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์นี้จะสามารถทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ เข้าใจในสาระสำคัญของการปฏิบัติงาน การสืบค้นข้อมูล จัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

ในส่วนของการจัดการความรู้ แม้ทางสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยังมีการจัดเก็บได้อย่างไม่เป็นระบบ แต่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญของแต่ละกลุ่มงานเอาไว้ให้ได้ศึกษา สามารถสืบค้นได้ผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งจากเดิมไม่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สิ่งนี้เกิดจากการกำหนดนโยบายของศึกษาธิการจังหวัด และการเรียนรู้และความกระตือรือร้นของบุคลากรในการจัดทำขึ้น ซึ่งถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดจากทั้งสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สมรรถนะหลักของบุคลากร ซึ่งทำให้ประสิทธิผลขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

6.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จากที่ได้ทำการเก็บข้อมูลเรื่อง “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ตามแนวคิดของ Steers ที่ได้มีการนำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ องค์ประกอบที่สำคัญมี 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านบุคคล นั้น มีความเกี่ยวข้องกันกับประเด็นการมุ่งเน้นทรัพยากร

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการสร้างบรรยากาศการทำงานทั้งทางกายภาพและสภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการทำงานที่คล่องตัว เกิดประสิทธิภาพ พยายามทำให้เกิดความผูกพันของคนในองค์กร อันจะนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม โดยมีการอบรมเชิงปฏิบัติการมากกว่า 3 ครั้ง ในช่วงที่มีการเก็บข้อมูล โดยเนื้อหาเกี่ยวกับการให้บริการผู้รับบริการ ด้วยจิตบริการ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล นอกจากนั้นยังมีการกระตุ้นให้บุคลากรค้นคว้าและเรียนรู้การอบรม ทักษะจากหน่วยงานภายนอกด้วยตนเอง

โดยมีการหาสาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและนำไปสู่การแก้ไขการพัฒนา การออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมสอดคล้องกับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

โดยความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา เช่นการให้ความรู้เรื่องการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติม การให้ความรู้เรื่องการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการปฏิบัติงานประจำตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นการอบรมที่มีหน่วยงานภาครัฐภายนอกประชาสัมพันธ์การรับสมัคร ผู้บริหารก็จะให้บุคลากรหมุนเวียนกันไปเรียนตามความถนัดและความสนใจ นอกจากนี้ยังมีการอบรมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมตามประเพณี หรือการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์เพื่อนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

6.6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารจัดการกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่สูงที่สุด การจัดการกระบวนการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ ออกแบบ การดำเนินการ การตรวจสอบ และการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนด

เพื่อช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการงบประมาณ ลดเวลาที่ใช้ในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรเพื่อสามารถดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จเดิม จนไปถึงการพัฒนาไปให้ถึงความสำเร็จใหม่ สมรรถนะที่บุคลากรแต่ละคนมีนั้น สมรรถนะที่จำเป็นในกระบวนการนี้ เป็นสมรรถนะการทำงานร่วมกัน สมรรถนะในการวิเคราะห์สังเคราะห์ และคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถควบคุมการดำเนินงานไปอย่างราบรื่น และตรวจสอบได้

ในการศึกษานี้พบว่าช่วงที่มีการศึกษา กระบวนการทำงานของสำนักงานมีความเป็นรูปธรรม มีการตกลงกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมหลากหลาย และยังมีการประชุมติดตามงานในทุกเดือน เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 8 กลุ่มในหน่วยงานมีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว หรืองานที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อสรุปและแสดงให้เห็นว่ามี การติดตามงาน นอกจากนั้นการให้ข้าราชการผลัดเปลี่ยนกันไปอบรมเชิงปฏิบัติการนอกหน่วยงาน หรือการอบรมของหน่วยงานอื่น ๆ ก็มีการสรุปผลประเด็นที่ความรู้ที่ได้รับมาเพื่อเป็นการตรวจสอบ

6.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ คือผลได้มาจากการดำเนินงานหรือการกระทำต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหรือกิจกรรมนั้น ๆ เช่น การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น, ลดความซ้ำซ้อน, ลดเวลาในการดำเนินงาน, การป้องกันข้อผิดพลาด, การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ, และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

โดยการวัดและประเมินผลลัพธ์การดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญในการติดตามความสำเร็จของกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรในองค์กร และเพื่อสามารถนำไปสู่การมุ่งเน้นการปรับปรุงต่อไป

สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลตามแนวคิดของ Mclelland ที่ประกอบไปด้วย 1. Skills ความสามารถ 2. Knowledge ความรู้ความเข้าใจ 3. Self-Concept ทศนคติและ ค่านิยม 4. Traits อັตลักษณ์ประจำบุคคล หรือ 5. Motives แรงจูงใจ ต่างก็สะท้อนให้เห็นในผลลัพธ์การดำเนินการ

ตามที่ได้กล่าวมานั้น จากการศึกษาพบว่าในการดำเนินการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการให้บริการที่มีประสิทธิผลไม่มีงานค้างคั่งหรือมีปัญหา มีการเก็บสถิติเพื่อจัดทำเป็นรายงานประจำปีและเผยแพร่ข้อมูลลงในเว็บไซต์ของสำนักงาน ในส่วนของเว็บไซต์สำนักงานและการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การประเมินความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ และต้องการนำผลลัพธ์ที่ได้นี้ไปพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานในปีต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” นั้น มีความต้องการที่จะศึกษาทัศนคติ ความเห็น และแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ซึ่งการปฏิบัติงานในยุคสมัยนี้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานโดยวิธีเดิมได้อีก ปัจจุบันมีหลายปัจจัยที่ทำให้บุคลากรภาครัฐต้องมีสมรรถนะที่หลากหลาย เพื่อที่จะสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. สรุปผลวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัล ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะเป็นความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็น ผู้บริหาร รวมทั้งผู้อำนวยการกลุ่ม มีความเห็นว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ 1) สมรรถนะความเป็นผู้นำ ทั้งการเป็นผู้นำองค์กรซึ่งสามารถกำหนดทิศทาง นโยบาย และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมตรวจสอบได้ตลอดทั้งกระบวนการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร (2563) ที่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร ได้กำหนดให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนจัดให้มีการรับทราบถึงวิสัยทัศน์

และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และย้ำให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์การเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับ mindset ของบุคลากรให้เป็นไปในทางเดียวกัน 2) สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์และ ตระหนักรู้ ถึงความสำคัญและการเตรียมความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีคือสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน 3) การมีทักษะด้านความคิด สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดความเข้มแข็งและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยง่าย ซึ่งสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วนั้น มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ก.พ. 5 ประการ คือ 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.การบริการที่ดี 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน 4.จริยธรรม 5.ความร่วมมือร่วมใจ

1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติ ราชการในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการศึกษาพบว่าความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลนั้น พบว่า ข้าราชการมีความเห็นว่าการทำงานในปัจจุบันไม่สามารถมีทักษะหรือสมรรถนะด้านใดด้าน หนึ่งได้เพียงอย่างเดียว ควรต้องมีทักษะการคิด วิเคราะห์ การตอบคำถาม ความคิดสร้างสรรค์ การทำงาน เป็นทีมด้วย ในด้านประสบการณ์การทำงานนั้น มีผลเพียงแต่ทำให้ข้าราชการรายนั้น ๆ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตำแหน่งเท่านั้น ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยก็มี ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีได้เช่นกัน

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย แต่มีความ กระตือรือร้นในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีคุณลักษณะของบุคลากรยุคใหม่ก็มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลในระดับที่ดีเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่มีความจำเป็น ในโลกยุคปัจจุบัน McKinsey and company ที่กล่าวว่าการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่นั้น ควรต้องมี ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal) ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) และทักษะด้านดิจิทัล (digital) ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะที่บุคลากรภาครัฐควรมีใน ระดับบุคคล นอกจากนั้น การขับเคลื่อนนโยบายและความใส่ใจของผู้บริหารก็มีความจำเป็นในการ เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยะ ทังแสน สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์ และ สงวนพงศ์ ขวนชม (2564) เรื่อง ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัดตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อความสำเร็จ ขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของศึกษาธิการจังหวัด และการทำงานเป็นกลุ่มของ ศึกษาธิการจังหวัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการ ดำเนินงานบริหารงานภายในองค์กรจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลนั้น นับว่ายังไม่มีความหลากหลายเท่าที่ควร จากการศึกษาพบว่าบุคลากรยังมีความไม่เข้าใจในด้านกระบวนการพัฒนาเท่าใดนัก ต้องมีการอธิบายขยายความเพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้คำตอบยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือการกล่าวถึงรูปแบบในการพัฒนาเช่นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนออนไลน์ หรือการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรยังต้องการเสริมสร้างสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งให้มีความชำนาญ มากกว่าการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะที่เป็นรูปธรรมหรือทักษะที่มีความเป็น Soft skill อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ก็ถือเป็นความคิดเห็นและความต้องการอย่างแท้จริงของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่มีแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยการสอบถามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและสามารถนำไปใช้ได้จริง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ คณิตขจรกุล (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่กล่าวว่า ควรมีการเพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ ในหลายด้าน โดยเน้นการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง นอกจากนี้ องค์กรยังต้องขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมในโลกยุคดิจิทัล มีกระบวนการบริหารจัดการทำงานผ่านระบบออนไลน์ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรควรมีความรู้ในเรื่องพื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาในครั้งนี้ ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ หรือการทำงานเชิงปริมาณ หรือการทำตามคำสั่ง ทำตัวชีวิตให้บรรลุตัวชีวิตเท่านั้น ยังควรมี โดยความคิดสร้างสรรค์ และความฉลาดทางอารมณ์อื่น ๆ ที่ประกอบกัน หากมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายแล้ว อาจจะทำให้องค์กรมีการคิดค้นนวัตกรรมภาครัฐสมัยใหม่ ที่จำอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจ

ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า ควรมีการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยสามารถเลือกพัฒนาสมรรถนะ และทักษะได้ตามความสนใจ และความสามารถ แต่ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้าใจและคาดหวังว่าจะสามารถถ่ายทอดไปถึงคนอื่นได้ นอกจากนี้ยังควรบูรณาการการทำงานกับภายนอกองค์กรได้ด้วย

2. สรุปผลวิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษา โดยวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อนำมาซึ่งแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผู้ศึกษาจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จากประชากรทั้งหมด ซึ่งคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 15 คน ประกอบไปด้วย ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้อำนวยการกลุ่ม ภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 8 กลุ่ม และข้าราชการระดับปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 5 คน ซึ่งใช้ระยะเวลาการศึกษา คือ 1 พฤษภาคม 2566 – 30 ตุลาคม 2566 ในการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์และสังเกตการณ์การทำงานของบุคลากรที่เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้

วิธีการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการศึกษาในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ ใช้คำถามแบบมีโครงสร้างผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นข้าราชการระดับชำนาญการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ นักทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์อีกด้วย นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอาจารย์ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ กับศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานทางด้านการศึกษา เป็นต้น เมื่อได้คำถามที่ได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงได้ทำการสัมภาษณ์ประชากรที่ทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงมาจำนวน 15 คน ซึ่งการคัดเลือกประชากรในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดออกมาเป็นมาตรการและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ระหว่างขั้นตอนในการสัมภาษณ์นั้น มีปัญหาและอุปสรรคในการสัมภาษณ์ที่เห็นได้ชัดคือข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ต้องมีการอธิบายประกอบการสัมภาษณ์ บางคนยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งส่วนมากที่ขาดความรู้ความเข้าใจในส่วนนี้ เป็นข้าราชการที่ยังมีอายุราชการน้อย และขาดประสบการณ์ในการทำงาน แต่หากคำถามที่มีความเปิดกว้างและไม่ใช้คำที่เป็นทางการมากนัก จะทำให้พูดคุยและสัมภาษณ์ได้อย่างง่ายมากกว่า

3. ผลการศึกษา

จากการศึกษา “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” บุคลากรนั้นมีความสัมพันธ์กับหลายด้านของสมรรถนะ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่อไปนี้

3.1 ความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การปรับตัวเพื่อเข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติงานในยุคล้อมดิจิทัล ต้องการทักษะทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นจากความเคยชินที่อาจจะใช้เพียงแค่อุปกรณ์พื้นฐานการปฏิบัติงาน แต่ยังต้องมีความสามารถในการใช้งานโปรแกรมอื่น ๆ เช่น โปรแกรมการสร้างสื่อสารสนเทศ โปรแกรมสำเร็จรูปในการช่วยปฏิบัติงาน ฟังก์ชันการทำงานของระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน และการใช้งานอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล

3.2 สมรรถนะการเรียนรู้และปรับตัว

สมรรถนะในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีและวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เข้ามาครอบคลุม คุ้มครองการปฏิบัติงานเหล่านี้ การพัฒนาการเรียนรู้ ปรับตัว และบุคลากรควรจะมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจในข้อมูลใหม่ ๆ ตลอดเวลาจะสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล เนื่องจากการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล หรือการใช้งานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ บางครั้งอาจเป็นการสื่อสารทางเดียว หรือการสื่อสารกับคนที่อยู่คนละห้องที่จึงต้องใช้สมรรถนะในด้านนี้ อีกทั้งการทำงานร่วมกับทีมที่มาจากคนละองค์กร หรือการติดต่อประสานงานกับผู้รับบริการอาจต้องการใช้เทคโนโลยี

เพื่อการสื่อสาร การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและความร่วมมือในรูปแบบดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3.4 สมรรถนะการจัดการเวลาและการจัดการกระบวนการทำงาน

ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลนั้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยย่นระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนต่าง ๆ และจัดระเบียบเวลาได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น สมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการเวลาและกระบวนการทำงานนั้นมีหลายประเภท ดังนี้

3.4.1 การจัดการเวลา

สมรรถนะในการวางแผนเวลานี้ หมายถึงความสามารถในการกำหนดและจัดการกับเวลาที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น มีความสามารถในการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน การตั้งเป้าหมายเวลา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการวางแผน

3.4.2 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

บุคลากรที่มีสมรรถนะในการจัดลำดับการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ กำหนดลำดับความสำคัญ และแบ่งงานได้อย่างเป็นระบบนั้น จะทำให้การทำงานมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นได้

3.4.3 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอำนวยความสะดวกในการทำงาน

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยปฏิบัติงานนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทั้งระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมสร้างสื่ออินโฟกราฟิกสำเร็จรูป โปรแกรมจัดการข้อมูล หากสามารถใช้โปรแกรมเหล่านี้ได้อย่างคล่องแคล่วแล้วนอกจากงานที่ออกมาจะสำเร็จอย่างรวดเร็วแล้ว ยังทำให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการทำงานอีกด้วย

3.4.4 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

การที่มีความยืดหยุ่น จะทำให้บุคลากรมีภูมิคุ้มกันในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์โลก การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน หรือผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ

3.4.5 ความสามารถในการแก้ปัญหา

การแก้ไขปัญหา หรือความสามารถในการเผชิญหน้า เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการทำงานในยุคดิจิทัล เนื่องจากกระแสความเปลี่ยนแปลงที่มีความรวดเร็วในปัจจุบัน อาจต้องเผชิญกับปัญหาทางเทคโนโลยีหรือการดำเนินงานที่ซับซ้อน ยุ่งเหยิง หรือเกิดปัญหาไม่คาดคิดได้อย่างง่ายดาย การพัฒนาทักษะด้านการแก้ปัญหาจะช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วได้ เพราะฉะนั้น การพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ให้แก่บุคลากรในสำนักงานในยุคดิจิทัล จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานในยุคนี้ได้เป็นอย่างดี

สมรรถนะดังกล่าวมาจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในองค์กรในยุคปัจจุบันและอนาคต

4. อภิปรายผลการศึกษา

ในปีงบประมาณพ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นปีที่ได้ทำการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา มีข้าราชการ รวมทั้งสิ้น 40 คน จำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเป็น
ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการเกินกว่า 25 ปี มีความไม่ชำนาญเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล แต่เมื่อมีนโยบาย
จากหัวหน้าส่วนราชการ กอปรกับความจำเป็นที่ต้องปรับตัวหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด -19
ทำให้ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องเรียนรู้ และพัฒนา
สมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รวมถึงการบ่มเพาะทัศนคติที่ดีในการ
ทำงานให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ แก่บุคลากรเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจ
เกิดขึ้นอีกในอนาคต โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการ
ปฏิบัติงานทั้งในด้านของการเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้มอบนโยบาย หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่มีการนำนโยบาย
ไปปฏิบัติ ในกรณีของข้าราชการในระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่เป็นหัวหน้างาน มีทัศนคติและความ
คาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในมุมมองที่กว้างและลึกกว่า ครอบคลุมทั้งทักษะ
สมรรถนะทั้งทางด้าน Soft Skill และ Hard Skill และยังคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะรายบุคคลใน
ตำแหน่งเฉพาะทางอีกด้วย อาทิเช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ ความเสี่ยง
หรือการใช้โปรแกรมในการคำนวณและวิเคราะห์ที่มีความจำเป็นอย่างมากในการทำงานในหน่วย
ตรวจสอบภายใน

ในการวิจัยครั้งนี้จะพบกับปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ภายในองค์กร เกี่ยวกับปัญหาของช่วง
อายุของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่มีความหลากหลาย ข้าราชการที่มีอายุมากมีจำนวนมาก
รูปแบบการทำงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำทำให้ไม่เกิดความท้าทายหรือสร้างความกระตือรือร้น
การทำงานรูปแบบเดิมเป็นเวลานานมากกว่า 20 ปี ทำให้ข้าราชการหลายคนไม่มีความต้องการที่จะ
เรียนรู้ อีกทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่ไม่มีเอื้อต่อการทำงานงานในรูปแบบดิจิทัล
อย่างเต็มรูปแบบขาดการอบรมและพัฒนาทักษะทางดิจิทัลและสมรรถนะที่มีความหลากหลาย
ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และณัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2565, น.239) ที่พบ
กับปัญหาความแตกต่างของอายุบุคลากร ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ ข้าราชการควรมีการเตรียม

ความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อนำมาซึ่งการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาของอภิปรายผลการศึกษาโดยสรุปออกมาตามแนวคิดของ Steers

โดยแนวคิดของ Steers ที่เกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) เน้นไปที่มุมมองของบุคลากรและองค์กรในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลอันเป็นที่ประจักษ์ โดยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ความสำเร็จในองค์กรไม่ได้มาจากการใช้ทรัพยากรในปริมาณมากเท่านั้น แต่มาจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาตามองค์ประกอบ 4 ประการตามแนวคิดของ Steers ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยประเด็นย่อยจำนวนทั้งสิ้น 2 ประเด็น ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร - มีการจัดการอย่างเป็นสัดส่วน เป็นรูปธรรม การบริหารจัดการงาน และกระจายงานให้กับผู้มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานที่ชำนาญ ซึ่งทำให้งานไม่กระจุกอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว และยังเสร็จเร็วขึ้น มีประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

2. เทคโนโลยี - สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และยังอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานประจำ ด้วยการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานบางอย่าง เช่น การลา การขออนุญาต การออกเลขหนังสือส่งและแจ้งเวียนข่าวสาร ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

4.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการที่องค์กรจะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร - มีความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ระเบียบหลักเกณฑ์ตลอดเวลา ทำให้อ่านจ หน้าที ความสามารถในการบริหารจัดการเป็นไปได้ยาก และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างตลอดเวลา อีกทั้งมีปัญหาเรื่องงบประมาณในการคงศักยภาพของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ความเสถียรของอินเทอร์เน็ต ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่จะมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าที่เป็นอยู่

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร – บุคลากรมีความสามัคคี ไม่ค่อยเกิดปัญหาการย้ายงานหรือปัญหาภายใน มีการร่วมคิดร่วมวางแผนวัฒนธรรมองค์กร ทำให้สิ่งๆ ที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติเกิดจากความร่วมมือและการยอมรับจากทุกคน และข้าราชการยังมีทัศนคติที่ดีในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ไม่เห็นด้วยก็สามารถหาเสียงส่วนใหญ่และปฏิบัติตามได้อย่างไม่มีปัญหา

4.3 ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคลนั้น แม้ว่าประชากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเกินกว่าครึ่งเป็นข้าราชการที่รับราชการมานานเกินกว่า 25 ปี ทำให้ยากต่อการปรับตัวมาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเต็มรูปแบบได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ก็พร้อมที่จะปรับตัวและเรียนรู้ ซึ่งนับเป็นผลจากการที่บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน มากกว่า 10 ปี ก่อนมีการตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานกันเองและยังผูกพันกับองค์กรอีกด้วย ทำให้การปฏิบัติงาน การสอนงานและการเต็มใจที่จะปรับตัวแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นไปในทางบวก สอดคล้องกับ สุณา ภาคัมชัช (อ้างถึงใน นางสาวโสสมัยลีรี มูลทองทิพย์, 2556) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเติบโตขององค์กร องค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมนำไปให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของพนักงานที่ความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.4 ปัจจัยด้านบริหาร ได้แก่

จากการศึกษาพบว่าองค์กรจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิผลได้ อย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการ กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรมหรือการริเริ่มได้เป็นอย่างดี โดยการสร้างความตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร การสร้างความร่วมมือและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การมีภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร และการปรับตัวของคนในองค์กรจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่จุดที่เรียกว่ามีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจได้

ในประเด็นนี้ จากการศึกษารายละเอียดของสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าการดำเนินนโยบายและภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ผลักดันให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพ สมรรถนะ และการปรับตัวของคนในองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร

ต่อไปด้วย ในส่วนของผู้นำเองก็มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยรองศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นหนึ่งในผู้บริหารมีความคิดว่าควรสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะที่หลากหลายทั้งในเรื่องของการคิด วิเคราะห์ การตอบคำถาม ประเมินทางเลือกและมีภูมิคุ้มกันในการแก้ไขปัญหา โดยรองศึกษาธิการจังหวัดจะเป็นคนตั้งคำถาม มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และทำงานกับคนในองค์กรมานานทำให้มีเข้าใจในตัวบุคลากรคนนั้น ๆ เป็นอย่างดี เข้าใจลักษณะงานและสามารถสนับสนุนการทำงานของศึกษาธิการจังหวัดได้ แม้ว่าจะมีปัญหาเรื่องการใช้เทคโนโลยีบ้างแต่ก็มีการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และเปิดใจเรียนรู้

ในส่วนของศึกษาธิการจังหวัดนั้น เป็นผู้ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายเพื่อให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การสนับสนุนให้เกิดการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้จริงในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ทดแทนการใช้งานแบบเอกสารที่คุ้นเคยกันมาแต่เดิมจนกลายเป็นรูปธรรม การควบคุมการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและการโน้มน้ามนำให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีความกระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเช่น การให้ทุกกลุ่มมีคู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ การให้ทุกกลุ่มพยายามหาช่องทางการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารของสำนักงานระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2553) ที่ระบุไว้ในคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหารสถานะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือ แนวทางในการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด เช่นเดียวกับที่อภิสิทธิ์ แบนเนียม (2566) กล่าวถึงในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลอิฐี่ว่าผู้บริหารจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำ และแสดงบทบาทผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อจูงใจให้บุคลากร ในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

5. ข้อเสนอแนะจากการทำการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการศึกษาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ และข้อมูลต่างๆ ร่วมกับการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมของผู้ศึกษาพบว่า การจะพัฒนา ปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นั้น มีปัญหา อุปสรรคบางประการที่ต้องการดำเนินการแก้ไข เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างเหมาะสมและมีเสถียรภาพ จึงขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้เป็นไปตามหลักสมรรถนะของข้าราชการตามหลักสมรรถนะของราชการยุคใหม่ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไป ดังนี้

1. สร้างความตื่นตัว ตื่นรู้ ความกระตือรือร้น และความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้วยการผลักดันหรือส่งเสริมนโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กรภายในให้มีความสนใจในเทคโนโลยี ให้ทุกคนได้ร่วมกันเรียนรู้ มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง อาจกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนา หรือจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ เป็นต้น

2. ควรมีการกระจายหน้าที่ สร้างความรู้และสร้างความกระตือรือร้นให้กับข้าราชการทุกคนในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเสมอภาค ไม่ให้ความสำคัญหรือหลักให้ข้าราชการรุ่นใหม่ หรือข้าราชการคนเดิมรับผิดชอบงานในหน้าที่เดิมต่อไปไม่มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยน หรือการสอนงานให้ทุกคนได้มีความรับผิดชอบร่วมกันหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเกื้อหนุน ไม่มีความเป็นทีม และไม่เกิดการทำงานด้วยความต่อเนื่องในการทำงาน อาจจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพได้

3. ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อที่ข้าราชการในหน่วยงานจะได้มีแรงใจในการพัฒนางานในหน้าที่ และมีความกระตือรือร้นที่จะเสริมสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ อาจจะเป็นการมอบรางวัลให้กับผู้ที่มีผลงานเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีการนำเสนอผลงานที่เป็นที่ภาคภูมิใจในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดี แสดงให้เห็นถึงการที่องค์กรไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนา

4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของข้าราชการที่มีสมรรถนะ ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ให้มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้ข้อดีและข้อด้อยของแต่ละคน มาออกแบบหรือสอดแทรกเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ

ในบางทักษะหรือสมรรถนะ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ สามารถจัดเก็บเป็นคลังความรู้ของหน่วยงาน หรือจัดเก็บลงระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการจัดทำนวัตกรรม องค์ความรู้ดังกล่าว

5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศสำนักงานที่มีความครอบคลุมทั้งในด้านของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีความมุ่งมั่นให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ เกิดการสร้างเครือข่ายและบูรณาการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพราะหากมีความร่วมมือดังกล่าวแล้ว การพัฒนางาน พัฒนาองค์กรก็จะเกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงาน และพัฒนาระบบการจัดการด้านเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัย เชื่อมต่อการทำงานในยุคปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ ลงทุนและมองเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาและรักษาประสิทธิภาพของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีประสิทธิผลที่ดีขององค์การ

7. ให้ความสำคัญกับความเห็นของบุคลากรในองค์การถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการในด้านของหลักสูตรที่สนใจ สนับสนุนให้เรียนรู้จากองค์กรที่หลากหลาย โดยไม่ผูกมัดกับรูปแบบและหลักสูตรในการพัฒนาที่ตายตัว ควรให้การสนับสนุนทั้งการพัฒนาสมรรถนะส่วนตน และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งองค์การด้วย

8. ควรมีการประเมินประสิทธิผลโครงการแต่ละโครงการที่ดำเนินไปในแต่ละโครงการขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยี การอบรม การสร้างความรู้ความเข้าใจ และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ดำเนินไปนั้น มีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ หากไม่เราควรมีการตัดทอน เพิ่มเสริมกิจกรรมใดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์การมีความคุ้มค่ามากที่สุด

6. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เป็นการศึกษาที่มีความเฉพาะเจาะจงในพื้นที่ อาจขาดความหลากหลายของข้อมูล แต่สามารถขยายขอบเขตของการศึกษานี้ไปได้ โดยอาจขยายกลุ่มเป้าหมายของการศึกษา เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัด เพื่อความครอบคลุมในด้านของเนื้อหา แต่อาจจะต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบในการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีการประเมินผลที่เป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด รวมถึงศึกษาความเห็นของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นข้าราชการที่ในระดับปฏิบัติการ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ และความคาดหวังของกลุ่มข้าราชการในแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งหากสามารถเก็บข้อมูลและจัดเวทีเสวนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอื่นๆ หรือให้โอกาสทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร หรือเป็นผู้รับบริการ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้ทัศนใหม่ ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวารสารราชภัฏวชิรเวศน์

บรรณานุกรม

- การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2556). *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*. 10, (2), 44 – 46.
- ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก. มหาวิทยาลัยศรีปทุม : กรุงเทพฯ.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2536) *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปจรรย์ ผลประเสริฐ และผู้แต่งคนอื่นๆ. (2562) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการกลุ่มของคณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุจังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 39(4), 56-77.
- ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2565). การพัฒนาศักยภาพทักษะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ* ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2565 หน้า 239
- พัฒน์ คล้ายวัฒนะ. (2563). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลบางนาเพื่อตอบสนองการไหลบ่าของชาวต่างชาติ. *มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- วิชชุดา โภคาพันธ์. (2564). การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการสูงสุด กรณีศึกษา สำนักงานคดีอาญา. *บทความวิจัย รามคำแหง รมปส*
- วุฒิพงศ์ บุษราคัม. (ม.ป.ป.). เอกสารประกอบการสอน รายวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ (อุดรธานี : ศูนย์การศึกษาบึงกาฬ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2559), 114.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557) สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ Significant Competencies of Professional Administrators. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*; 6 (12): Sakon Nakhon Rajabhat University Journal; 6(12) : July -December 2014, 169-173

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน:

คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

สุนทร เสงี่ยมพงษ์. (ออนไลน์). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ

เสาโทรคมนาคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2566,

[https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA /2559/F_Sunton_%20](https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA /2559/F_Sunton_%20sangempong.pdf)

[sangempong.pdf](https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA /2559/F_Sunton_%20sangempong.pdf)

สุภาภรณ์ วงศ์กรเชาวลิต. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของจิตอาสา

ในองค์การไม่แสวงหา ผลกำไร กรณีศึกษา : มูลนิธิแสงธรรมส่องหล้า กรุงเทพมหานคร

(การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อาภรณ์ อ่องคง. (ออนไลน์) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2566,

https://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post_28.html



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวฐิติรัชญา แก้วเสนา
วัน เดือน ปี เกิด	27 กันยายน 2531
สถานที่เกิด	อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	อักษรศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2553
ประวัติการทำงาน	นักทรัพยากรบุคคล

