

แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ
กรณีศึกษา : สำนักงานจังหวัดพะเยา
GUIDELINES FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE GROUP'S
MISSIONS. CASE STUDY : PHAYAO PROVINCIAL OFFICE

วรรัตน์ ไชยฟู
Wararat Chaifoo
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
Chiang Rai Rajabhat University
E-mail: 678970001@cr.ru.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการสำนักงานจังหวัดพะเยา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการสำนักงานจังหวัดพะเยา 3) เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการสำนักงานจังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรในสังกัดกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา จำนวน 11 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันหน่วยงานมีปริมาณงานจำนวนมากและมีลักษณะเร่งด่วน มีโครงสร้างงานและการสื่อสารภายในชัดเจน แต่ขาดแคลนอัตรากำลัง ขาดทักษะด้านดิจิทัล คู่มือปฏิบัติงาน การใช้ระบบงานและเทคโนโลยีที่ล้าสมัย และการพึ่งพาเอกสารในรูปแบบกระดาษ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า 2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ปัญหาด้านบุคลากรและทักษะดิจิทัล (2) ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน และระบบถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ (3) ปัญหาด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ล้าสมัย 3) แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน SOP และรายการตรวจสอบ Checklist (2) พัฒนาระบบควบคุมพัสดุ-ครุภัณฑ์ดิจิทัล (3) พัฒนาทักษะผ่านไมโครคอร์ส (4) จัดระบบพี่เลี้ยงและคลังความรู้ (5) ทบทวนภารกิจและบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

คำสำคัญ: สำนักงานจังหวัด , กลุ่มงานอำนวยการ , ปัญหาและอุปสรรค , ระบบราชการดิจิทัล , การยกระดับการปฏิบัติงาน

*Received September 18, 2025; Revised November 10, 2025; Accepted November 24, 2025

Abstract

This research aims to: 1) Study the operational conditions according to the mission of the Administrative Group, Phayao Provincial Office; 2) Study problems and obstacles in performing duties according to the missions of the Administrative Group, Phayao Provincial Office; and 3) Propose guidelines for improving the performance of the Administrative Group, Phayao Provincial Office. This qualitative research was conducted with 11 personnel under the Administrative Group, Phayao Provincial Office, selected purposively. The research instrument used semi-structured interviews and content analysis. The findings revealed that: 1) The current situation is that the agency has a large and urgent workload. There is a clear work structure and internal communication, but there is a shortage of personnel, digital skills, work manuals, the use of outdated work systems and technology, and a reliance on paper documents, which results in slow operations; 2) Problems and obstacles in operations include: (1) Human resources and digital skills issues. (2) Lack of operational manuals and systematic knowledge transfer systems; and (3) Technology issues and outdated equipment; and 3) Development guidelines include: (1) Create a SOP operation manual and Checklist (2) Develop a digital inventory-equipment control system (3) Develop skills through microcourses (4) Organize a mentoring system and knowledge base (5) Review missions and roles clearly.

Keywords: Provincial Office , Administrative Group , Problems and Obstacles , Digital Bureaucracy, Performance enhancement

บทนำ

กลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจสนับสนุนเชิงระบบของหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ครอบคลุมทั้งด้านงานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และงานสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ภาครัฐมุ่งสู่การเป็น “รัฐบาลดิจิทัล” อย่างเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบทบาทของกลุ่มงานอำนวยการจะมีความสำคัญยิ่ง แต่การปฏิบัติงานจริงกลับเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างอย่างชัดเจน ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ชี้ให้เห็นปัญหาเชิงระบบในหลายมิติ เช่น ด้านพัสดุ พบข้อจำกัดด้านกำลังคน ทักษะ และขั้นตอนที่ซับซ้อน พร้อมข้อเสนอให้ยกระดับด้วยระบบสารสนเทศแบบเรียลไทม์และการจัดทำมาตรฐานงาน (SOP) ควบคู่การพัฒนาอบรมอย่างต่อเนื่อง Leuangchangthong and Kamtasila (2025) ด้านการบัญชีภาครัฐ พบข้อผิดพลาดเชิงรหัสและขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสัมพันธ์กับทักษะการใช้ระบบและการตรวจสอบที่ไม่สม่ำเสมอ Saikaew and Sudhikiat (2024) ขณะที่งานด้านการพัฒนาบุคลากรบ่งชี้ว่าระบบ “พีเลียง – ติดตาม – ประเมินผล” มีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพงาน และการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ Chaisuwan (2023) แม้ว่าการปฏิรูประบบราชการจะมีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Sirivat, 2021) แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเน้นไปที่บริบทของหน่วยงานส่วนกลางหรือรัฐวิสาหกิจ

ทำให้ขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เชิงระบบแบบรอบด้าน ในกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด ซึ่งถือเป็นช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) ที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการศึกษาเชิงลึกต่อไป

ทั้งนี้ กลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 22 คน ตามคำสั่งสำนักงาน จังหวัดพะเยา ที่ 11/2567 ลงวันที่ 5 กันยายน 2567 Phayao Provincial Office (2024) แต่ต้องรับผิดชอบภารกิจที่หลากหลาย ทั้งงานประจำ สนับสนุน และเร่งด่วน ครอบคลุมงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน และบัญชี พัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ เทคโนโลยีสารสนเทศ งานพระราชพิธี และประชาสัมพันธ์ และมีความเร่งด่วน ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคนที่มีลักษณะกำลังคนเฉพาะทางน้อย สัดส่วนกำลังคน ข้าราชการสูง และมีการหมุนเวียนตำแหน่งถี่ เกิดภาวะที่เสี่ยงต่อความต่อเนื่องงานและการถ่ายทอดความรู้ และระบบสนับสนุน ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความต่อเนื่อง ความแม่นยำ และความทันสมัยของการปฏิบัติงาน

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา พร้อมทั้ง หาแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา เพื่อการพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด พะเยาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงาน จังหวัดพะเยา
3. เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด พะเยา

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงาน รวมถึง เสนอแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา ซึ่งในการทำความเข้าใจบริบทดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิด ในการศึกษา โดยสามารถสรุปและแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของความรู้ (knowledge gap) ที่การวิจัยนี้จะเข้ามา เติมเต็มได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้น เพื่อปฏิรูประบบราชการแบบดั้งเดิมให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยนำหลักการบริหาร จัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ (Phatchari, 2008) แนวคิดนี้เน้นความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ภาครัฐของไทยได้นำมาใช้ตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

1.2 แนวคิดการบริหารงานแบบระบบราชการ (Putthisit, 2016) เป็นทฤษฎีของ Max Weber ที่อธิบายโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การแบ่งอำนาจหน้าที่

ตามความเชี่ยวชาญ และการทำงานตามกฎระเบียบที่เคร่งครัด ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของหน่วยงานราชการทั่วโลก

1.3 ทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน ในการวิจัยได้อ้างอิงถึงทฤษฎีที่ช่วยให้เข้าใจโครงสร้างและกลไกการทำงานขององค์กร เช่น ทฤษฎี POSDCoRB ของ Luther Gulick & Urwick (1937) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลัก 7 ประการของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), การจัดบุคลากร (Staffing), การสั่งการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงาน (Reporting), และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถประเมินกระบวนการทำงานของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

1.4 ทฤษฎีระบบ (System Theory) Bertalanffy (1968) เป็นแนวคิดที่มององค์กรเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input), กระบวนการ (Process), ผลผลิต (Output), และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (Ludwig von Bertalanffy) การใช้ทฤษฎีนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีการศึกษาปัญหาและแนวทางการปรับปรุงระบบราชการในหลายมิติ แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นที่หน่วยงานส่วนกลางหรือรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

(Leuangchangthong & Kamtasila, 2025) พบปัญหาด้านพัสดุ ทั้งในเรื่องกำลังคนและขั้นตอนที่ซับซ้อน และเสนอให้ใช้ระบบสารสนเทศและการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP)

(Saikaew & Sudhikiat, 2024) พบปัญหาด้านการบัญชีภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับทักษะการใช้ระบบ และการตรวจสอบที่ไม่สม่ำเสมอ

(Chaisuwan, 2023) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบ “พีเลี้ยว-ติดตาม-ประเมินผล” ในการยกระดับคุณภาพงานและถ่ายทอดองค์ความรู้

แม้จะมีการพยายามปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง (Sirivat, 2021) แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึกในบริบทของ “หน่วยงานส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัด” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “กลุ่มงานอำนวยการ” ซึ่งมีลักษณะภารกิจที่เฉพาะเจาะจงและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางสู่พื้นที่

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เช่น NPM, ระบบราชการ, POSDCoRB, และทฤษฎีระบบ มาใช้เป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา โดยใช้หลักการของ POSDCoRB ในการประเมินด้านการจัดองค์กรและการประสานงาน และใช้หลักการของ ระบบราชการดิจิทัล ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับระบบงานเอกสารและเทคโนโลยี ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการศึกษาในระดับปฏิบัติการในกลุ่มงานอำนวยการของสำนักงานจังหวัดอย่างรอบด้าน การวิจัยครั้งนี้จึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างนี้ โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขที่เฉพาะเจาะจงกับบริบทของกลุ่มงานอำนวยการฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะพิเศษทั้งในด้านโครงสร้างการบังคับบัญชา และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบงานหลากหลายภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน การวิจัยนี้จึงสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ กลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา ประชากร คือ บุคลากรในกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา จำนวน 22 คน ตามคำสั่งสำนักงานจังหวัดพะเยา ที่ 11/2567 (Phayao Provincial Office, 2024) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา รวมจำนวน 11 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากความเหมาะสม และต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยข้อความถาม จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ กลุ่มงานตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด

รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์รายบุคคลและจดบันทึก ระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2568 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มประเด็น (Grouping) เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การศึกษาแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง โดยทำการวิเคราะห์ตามประเด็นของข้อมูล (Content analysis) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ กรณีศึกษา : สำนักงานจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจ และแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา โดยผลการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า สภาพปัจจุบันหน่วยงานมีปริมาณงานจำนวนมากและมีลักษณะเร่งด่วน มีโครงสร้างงานและการสื่อสารภายในชัดเจน แต่ขาดแคลนอัตรากำลังขาดทักษะด้านดิจิทัล คู่มือปฏิบัติงาน การใช้ระบบงานและเทคโนโลยีที่ล้าสมัย และการพึ่งพาเอกสารในรูปแบบกระดาษ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า โดยสามารถแยกออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานธุรการ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี และงานสื่อสารและเทคโนโลยี ดังนี้



ภาพที่ 1 สภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) ปัญหาด้านบุคลากรและทักษะดิจิทัล 2) ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน และระบบถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ 3) ปัญหาด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ล้าสมัย โดยสามารถแยกออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานธุรการ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี และงานสื่อสารและเทคโนโลยี ดังนี้

2.1 งานธุรการ

1.) ด้านการมอบหมายงานและโครงสร้างงาน พบว่า มีการมอบหมายงานตามภารกิจรายบุคคล แต่บางภารกิจยังเกิดการทับซ้อน ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานและความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบ

2.) ด้านขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงาน พบว่า ขาดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นเอกภาพและเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างบุคลากร

3.) ด้านการสื่อสารและการประสานงาน พบว่า การสื่อสารเกิดความคลาดเคลื่อน การกระจายข้อมูลไม่ทั่วถึงและขาดความชัดเจน นำไปสู่ความเข้าใจผิด ซึ่งกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

4.) ด้านศักยภาพและทักษะบุคลากร พบว่า บุคลากรบางส่วนยังมีข้อจำกัดด้านสมรรถนะดิจิทัล ส่งผลให้การใช้งานระบบ e-Office/สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไม่คล่องตัว ทำให้การจัดการเอกสารราชการ และการส่งหนังสือไม่ทันกำหนดเวลา

2.2 งานพัสดุ

1.) ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อพระราชบัญญัติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ปฏิบัติงานและการตีความขั้นตอนมีความคลาดเคลื่อน

2.) ด้านงบประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อแก้ไขภารกิจเร่งด่วนจำเป็นต้องขออนุมัติเพิ่มจากส่วนกลาง ส่งผลให้กระบวนการล่าช้าและลดทอนความคล่องตัวในการดำเนินงาน

3.) ด้านระบบและกระบวนการทำงาน พบว่า หน่วยงานยังขาดระบบเบิกจ่ายและการควบคุมพัสดุที่ชัดเจน ตลอดจนระบบสต็อกและฐานข้อมูลพัสดุที่เชื่อถือได้ ส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบจำนวนคงเหลือได้อย่างแม่นยำ

4.) ด้านสภาพแวดล้อมและการทำงาน พบว่า การปฏิบัติงานถูกขัดจังหวะจากผู้มาติดต่อโดยตรงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่มีสมาธิและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2.3 งานการเงินและบัญชี

1.) ด้านบุคลากรและความเชี่ยวชาญ พบว่า ภาระงานมีปริมาณงานจำนวนมาก ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ประกอบกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านบัญชี

2.) ด้านการถ่ายทอดความรู้และการฝึกอบรม พบว่า ยังขาดระบบการถ่ายทอดงานที่เป็นทางการและต่อเนื่อง อีกทั้งไม่มีระบบพี่เลี้ยง หรือบุคคลคอยแนะนำอย่างต่อเนื่อง

3.) ด้านคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ยังขาดคู่มือหรือขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความสม่ำเสมอและมาตรฐานเดียวกัน

4.) ด้านกระบวนการอนุมัติและการบริหารจัดการ พบว่า การอนุมัติที่ขึ้นกับบุคคลเดียวทำให้กระบวนการเกิดคอขวด ลดความคล่องตัว และเพิ่มความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของงาน

2.4 งานสื่อสารและเทคโนโลยี

1.) ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี พบว่า ระบบและอุปกรณ์สำหรับการสื่อสารและการประชุมมีความล้าสมัย จึงไม่รองรับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่และจำกัดประสิทธิผลของกระบวนการงาน

2.) ด้านระเบียบและข้อจำกัดเชิงระบบ พบว่า กฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวยทำให้การจัดซื้ออุปกรณ์สมัยใหม่เป็นไปได้จำกัด ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3.) ด้านกำลังคนและภาระงาน พบว่า เมื่อพิจารณาเทียบกับปริมาณงานที่สูง อัตรากำลังที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความทันเวลาของการดำเนินงานลดลง

4.) ด้านศักยภาพและทักษะบุคลากร พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่อย่างเป็นระบบส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงานเป็นไปอย่างจำกัดและลดทอนประสิทธิผลของกระบวนการงาน

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

3.1 จากการวิเคราะห์สภาพงานตามภารกิจของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis สามารถกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สรุปได้ ดังนี้

1.) จุดแข็ง (Strengths)

1.1) มีการแบ่งหน้าที่ตามคำสั่งอย่างชัดเจนในภาพรวม แม้ยังพบความทับซ้อนในการปฏิบัติงานเป็นบางช่วง แต่หน่วยงานมีคำสั่งมอบหมายบทบาทที่ชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

1.2) มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการประชุม โทรศัพท์ แอปพลิเคชันไลน์ ซึ่งเอื้อต่อการประสานงานกรณีเร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที

2.) จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1) ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบัญชี พัสดุ และเทคโนโลยี

2.2) บุคลากรไม่เพียงพอ อัตรากำลังที่ไม่เพียงพอในหลายกลุ่มงานก่อให้เกิดการปฏิบัติงานเกินขอบเขต นำไปสู่ความผิดพลาดและความล่าช้าในการดำเนินงาน

2.3) ขาดคู่มือการทำงานหรือแนวทางที่เป็นระบบ ทำให้การเรียนรู้ต้องอาศัยตนเองหรือการสอบถามปากเปล่า นำไปสู่ความไม่ต่อเนื่องและความแปรปรวนของการปฏิบัติงาน

2.4) ระบบการทำงานล้าสมัย และการพึ่งพาเอกสารกระดาษ ตลอดจนการไม่มีระบบควบคุมพัสดุแบบดิจิทัล ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลลดลง

2.5) ขาดระบบฝึกอบรม การถ่ายทอดงาน และพี่เลี้ยงที่เป็นระบบ ทำให้ผู้มาใหม่ต้องพึ่งพาการเรียนรู้ด้วยตนเองและเพิ่มความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

3.) โอกาส (Opportunities)

3.1) นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในราชการ เช่น e-Office, Smart Office และระบบคลังกลาง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาล และการบูรณาการข้อมูลของระบบราชการ

3.2) การพัฒนาและเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น ระบบ e-Document, โปรแกรมสต็อกพัสดุ, ระบบการอนุมัติออนไลน์

3.3) ช่องทางการฝึกอบรมออนไลน์มีมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องรอการจัดอบรมจากต้นสังกัด

3.4) มีหน่วยงานต้นแบบในจังหวัดอื่นที่ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลอย่างครบวงจร ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อถอดบทเรียนและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

4.) อุปสรรค (Threats)

4.1) ข้อจำกัดของระเบียบราชการด้านจัดซื้อจัดจ้างเป็นอุปสรรคต่อการจัดหาอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็น ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานล่าช้า

4.2) งบประมาณที่ไม่เพียงพอหรือไม่ทันเวลา ทำให้มาตรการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่สามารถดำเนินการได้ทันทั่วถึง ลดทอนประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ

4.3) การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้งก่อให้เกิดช่องว่างในการถ่ายทอดงานและความรู้ ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของภารกิจลดลง

4.4) การอนุมัติรวมศูนย์ก่อให้เกิดคอขวดเชิงกระบวนการ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและลดทอน ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

4.5) อุปกรณ์ที่ล้าสมัยและขาดการบำรุงรักษา โดยเฉพาะด้านการประชุมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ลดทอนความพร้อมใช้งานและคุณภาพการให้บริการ ก่อให้เกิดความขัดข้องและกระทบความต่อเนื่องของภารกิจ

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix (มิติ WO)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยเทคนิค TOWS Matrix นำเสนอในรูปแบบตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้ TOWS Matrix มุ่งศึกษามิติ WO โดยการใช้โอกาส (O) ที่ดีจากภายนอกมาใช้ลดจุดอ่อน (W) ที่มีจากสภาพแวดล้อมภายในกลุ่มงานอำนาจการ สำนักงานจังหวัดพะเยา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน ทำให้ได้แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนาจการ สำนักงานจังหวัดพะเยา ดังนี้

1) คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) และ Checklist ทำให้กระบวนการมีมาตรฐาน ลดความแปรผัน ลดความผิดพลาด สร้างหลักฐานตรวจสอบย้อนกลับ เสริมการควบคุมภายในและการตรวจประเมิน ถ่ายโอนความรู้จากตัวบุคคลสู่ระบบ สนับสนุนการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

2) ระบบดิจิทัลควบคุมพัสดุ-ครุภัณฑ์ เพิ่มความถูกต้องของข้อมูลสินทรัพย์/วัสดุ ลดการสูญหายและงบประมาณรั่วไหล ลดเวลาเบิก-ตรวจรับ-บำรุงรักษา ผ่านเวิร์กโฟลว์และการแจ้งเตือนอัตโนมัติใช้รายงานสถานะ อายุใช้งาน และวงจรชีวิตทรัพย์สิน เพื่อการตัดสินใจเชิงข้อมูล และให้ความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามระเบียบพัสดุ

3) เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ/ศักยภาพ ของบุคลากร ยกระดับสมรรถนะบุคลากรตามบทบาท ลดข้อผิดพลาด สร้างการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและระเบียบใหม่ได้รวดเร็วผ่านไมโครคอร์ส/โมดูลาร์ + แบบทดสอบก่อน-หลัง วาง “แผนทักษะจำเป็น” รายตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้า สอดคล้องวัฒนธรรมองค์กร

4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และ คลังความรู้ (Knowledge Base/Runbook) ทำให้การส่งต่องานและการหมุนเวียนกำลังคนไม่สะดุด ลด single point of failure เร่งเวลาเข้าสู่บทบาท (time-to-productivity)

5) ทบทวนภารกิจ กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อลดความซ้ำซ้อน กำหนด “เจ้าของงานปลายทาง” ให้ชัด ลดการโยนงานและซ้ำซ้อน เชื่อมกระบวนการกับยุทธศาสตร์หน่วยงาน และข้อบังคับอย่างเป็นระบบ เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ

โดยสรุป การจับคู่สภาพแวดล้อมด้วย TOWS Matrix (มิติ WO) ทำให้ได้แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานที่เป็นระบบจาก มาตรฐาน ดิจิทัล คน ความรู้ โครงสร้าง ซึ่งร่วมกันลดความไม่แน่นอนของการทำงาน ลดคอขวด ลดงานซ้ำซ้อน และเพิ่มความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามระเบียบราชการโดยคาดว่าจะทำให้เกิดผลที่อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) คุณภาพเอกสารและการปฏิบัติตามมาตรฐานสูงขึ้น ข้อผิดพลาดลดลง และเวลารอบงานสั้นลง 2) ข้อมูลทรัพย์สิน/วัสดุถูกต้อง โปร่งใส ลดความสูญเสียและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล และ 3) สมรรถนะบุคลากรและความต่อเนื่องของงานดีขึ้น ลดการพึ่งพาบุคคลเดียว และเร่งเวลาเข้าสู่บทบาท ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา



ภาพที่ 2 แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ได้นำเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อหาแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา การวิเคราะห์ได้สะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างภารกิจ สภาพแวดล้อม และศักยภาพของหน่วยงานอย่างชัดเจน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในพบว่า หน่วยงานมีจุดแข็งในด้านโครงสร้างงานและการสื่อสารที่มีความชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่อย่างเป็นทางการตามคำสั่งและมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ POSDCORB Gulick & Urwick (1937) โดยเฉพาะในด้านการจัดองค์กร (Organizing) และการประสานงาน (Coordinating) อย่างไรก็ตาม หน่วยงานก็มีจุดอ่อนที่สำคัญด้านบุคลากรและระบบงาน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน (SOP) และการที่ระบบงานยังคงพึ่งพาเอกสารกระดาษเป็นหลัก ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Leuangchangthong and Kamtasila (2025) ที่ชี้ให้เห็นว่าการขาดคู่มือมาตรฐานและระบบฝึกอบรมส่งผลให้คุณภาพงานไม่มีความสม่ำเสมอและเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย นอกจากนี้ การขาดระบบพี่เลี้ยงและคลังความรู้ยังเป็นปัจจัยที่อาจทำให้เกิด “single point of failure” เมื่อบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ Chaisuwan (2023) ที่เสนอให้หน่วยงานราชการจัดทำระบบ Mentoring และ Knowledge Base เพื่อรองรับการถ่ายโอนองค์ความรู้และบุคลากร

และเมื่อใช้เทคนิค TOWS Matrix มาวิเคราะห์ในมิติ WO (การใช้โอกาสจากภายนอกเพื่อแก้จุดอ่อนภายใน) ทำให้ได้แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานจำนวน 5 แนวทางในการยกระดับการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน SOP และรายการตรวจสอบ Checklist เพื่อช่วยสร้างมาตรฐานลดความผิดพลาด และเสริมการควบคุมภายใน โดยเฉพาะในงานที่มีขั้นตอนซับซ้อนอย่างงานสารบรรณและพัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nantakun (2019) ที่สนับสนุนแนวทางนี้ โดยชี้ให้เห็นว่าคู่มือการปฏิบัติงาน SOP เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมคุณภาพงาน ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักการของ POSDCORB ที่เน้นการจัดระบบงานอย่างมีระเบียบและสามารถติดตามผลได้ 2) พัฒนาระบบดิจิทัลควบคุมพัสดุ-ครุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความถูกต้องในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulpunyapha (2024) ที่ยืนยันว่าระบบดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็ว 3) พัฒนาทักษะบุคลากร ผ่านไมโครคอร์ส เพื่อลดช่องว่างทางทักษะและช่วยให้บุคลากรปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งงานวิจัยของ Leuangchangthong and Kamtasila (2025) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้แบบย่อยและต่อเนื่องช่วยลดช่องว่างทางทักษะ เพิ่มความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 4) ระบบพี่เลี้ยง และคลังความรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและลดความเสี่ยงจากการที่องค์ความรู้จะสูญหาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaisuwan (2023) เสนอว่า การมีระบบถ่ายทอดองค์ความรู้และการจัดเก็บข้อมูลเชิงปฏิบัติสามารถรักษาคุณภาพงานและลดความสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคน เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีฝึกอบรมแบบรวมศูนย์ที่มักขาดบริบทเฉพาะหน่วยงาน การมีพี่เลี้ยงในระดับหน่วยงานย่อยจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้แบบมีบริบทและต่อเนื่องมากกว่า 5) ทบทวนภารกิจและกำหนดเจ้าของงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1979) ที่เน้นบทบาทของผู้จัดการในการประสานงานและกำกับงาน และ Kotter (1996) ที่เสนอว่าการจัดโครงสร้างงานที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานของการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ จากการศึกษาที่ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางที่ 1: การยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเน้นการจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน ผังกระบวนการงาน การอบรมเสริมทักษะ และการจัดระบบพี่เลี้ยง และคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง 2) แนวทางที่ 2: การปรับโครงสร้างการมอบหมายงานและวางระบบควบคุมดิจิทัลแบบครบวงจร โดยเน้นการจัดทำแผนผัง โครงสร้างงาน การพัฒนาเวิร์กโฟลว์ดิจิทัล และระบบควบคุมพัสดุ-ครุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ความทันสมัย และความสามารถในการตรวจสอบ ซึ่งแนวทางเหล่านี้สะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด New Public Management (NPM) และระบบราชการดิจิทัล (Digital Bureaucracy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยาต่อไป

สรุปองค์ความรู้

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา คือ แนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบท การบริหารราชการแผ่นดินในยุคดิจิทัล โดยสามารถจากการศึกษาสามารถสังเคราะห์เป็น 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 : การยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาท หน้าที่ โดยมีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่:

1. จัดทำคู่มือมาตรฐานงาน แบบตรวจสอบ และผังกระบวนการงาน (Workflow Diagram) เพื่อสร้างความชัดเจนในกระบวนการทำงาน และให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ
2. จัดอบรมและพัฒนาทักษะเพิ่มเติม โดยเน้นการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และพัฒนาคลังความรู้ (Knowledge Base) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน และออกแบบคลังความรู้ ให้สามารถเข้าถึงและค้นหาได้ง่าย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลา

แนวทางที่ 2 : การปรับโครงสร้างการมอบหมายงานและวางระบบควบคุมดิจิทัลแบบครบวงจร

เน้นการปรับปรุงโครงสร้างงานและระบบสนับสนุนการบริหารงานให้มีความทันสมัย โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมีวิธีการดำเนินการ ได้แก่

1. จัดทำแผนผังโครงสร้างการมอบหมายงาน พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและสำรองในทุกตำแหน่ง เพื่อรองรับการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาเวิร์กโฟลว์ดิจิทัลบนระบบ e-Office ครอบคลุมการรับ – ส่งหนังสือราชการ การติดตาม สถานะงาน และการเชื่อมโยงกับระบบ e-GP และ GFMS ตามภารกิจ
3. จัดทำระบบควบคุมพัสดุ-ครุภัณฑ์ ประกอบด้วยทะเบียนครุภัณฑ์ รหัสพัสดุ บันทึกการ เคลื่อนไหว และการตรวจนับรอบไตรมาส เพื่อเสริมความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

การถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย ได้แก่

1. การใช้ประโยชน์วงวิชาการ 1) เผยแพร่ผ่านวารสารวิชาการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในระดับวิชาการ และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการศึกษาต่อยอด 2) จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้วิจัย นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานราชการได้แลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนางานอำนวยการในยุคดิจิทัล
2. การใช้ประโยชน์หน่วยงานราชการ 1) ขยายผลสู่สำนักงานจังหวัดอื่น แนวทางที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ในกลุ่มงานอำนวยการของจังหวัดอื่น 2) พัฒนาเป็นต้นแบบการบริหารงานยุคดิจิทัล สำนักงานจังหวัดพะเยาสามารถเป็น “ต้นแบบ” (Model Office) ในการบริหารงานอำนวยการที่ทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยเปิดให้หน่วยงานอื่นเข้ามาศึกษาดูงานและนำแนวทางไปปรับใช้
3. การใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย 1) ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระทรวงมหาดไทย หรือสำนักงาน ก.พ. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างงานอำนวยการให้มีความคล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) สนับสนุนการพัฒนา e-Government แนวทางที่นำเสนอ เช่นการเชื่อมโยงระบบ e-Office กับ e-GP และ GFMS เป็นตัวอย่างของการบูรณาการระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
 - 1.1 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และพัฒนาระบบ Mentoring Program เพื่อถ่ายทอดความรู้และคงคุณภาพของงาน
 - 1.2 บูรณาการ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการวางแผน การประสานงาน และการติดตามงาน
 - 1.3 ปรับปรุงโครงสร้างงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัว
 - 1.4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทาง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารโครงการ
 - 1.5 ปรับปรุงกระบวนการงบประมาณให้มีความยืดหยุ่น รองรับสถานการณ์เร่งด่วนได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
 - 2.1 ผลักดันมาตรฐานข้อมูลร่วมและการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน
 - 2.2 จัดทำแผนพัฒนากำลังคนเชิงกลยุทธ์ เพื่อบรรจุบุคลากรเฉพาะทางและฝึกอบรมด้านดิจิทัล
 - 2.3 ปรับระบบงบประมาณให้ยืดหยุ่น ใช้ระบบติดตามงบและผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
 - 3.1 ศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างหลายจังหวัดเพื่อระบุรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.2 วิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อการปรับตัวของบุคลากร
 - 3.3 สืบค้นผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหน่วยงานราชการระดับจังหวัด

References

- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Chaiyasuwan, W. (2023). *Guidelines for enhancing the effectiveness of mentoring systems: A case study of business development officers at the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives* (Publication No. 10684) [Master's thesis, Chulalongkorn University]. *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (ChulaETD)*.
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10684>
- Daft, R. L. (1992). *The organization: Theory and design* (6th ed.). Info Access & Distribution Pte Ltd.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916)
- Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1991). *Organization theory: A strategic approach* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kulpunyapha, N. (2024). *Guidelines for development of the electronic document system of the Office of the Permanent Secretary for Interior* (Independent study, Master of Public Administration, Ramkhamhaeng University). https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1713413835_6514830027.pdf
- Luangchangthong, W., & Khamtaseela, K. (2025). *Problems and development guidelines for the Office of the Higher Education Commission's material management: A case study of the Office of the Expert Committee, Department of Disease Control, Ministry of Public Health, fiscal year 2025*.
<https://www.ddc.moph.go.th/uploads/files/5519520250825175715.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

- Nantakun, P. (2019). *Knowledge management in government agencies: A case study of the Human Resource Management Division, Department of Employment* (Independent study, Master of Public Administration, Ramkhamhaeng University).
https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561118317_6014830019.pdf
- Phayao Provincial Office. (2024). *Phayao Provincial Order No. 11/2024: Assignment of responsibilities and command structure of the Phayao Provincial Office*.
- Phatchari, S. (2008). *New public management: Kan borihan phak rat naew mai*. GotoKnow.
<https://www.gotoknow.org/posts/196887>
- Putthisit, U. (2016). *Prasitthiphap nai kan patibatngan khong kharatchakan ongkan borihan suan changwat Sa Kaeo [The performance of government officials in Sa Kaeo Provincial Administrative Organization]*. Burapha University.
<https://buuir.buu.ac.th/bitstream/1234567890/12527/1/Fulltext.pdf>
- Saikaew, J., & Sudhikiat, S. (2024). A study of guidelines for the development of public accounting operations of a government agency in Bangkok. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University (Graduate Studies)*, 2(2), 34–44.
https://www.thonburi-u.ac.th/Journal_GD/Document/2-2/gdjournal2_2_4%2834-44%29.pdf
- Sirivat, V. (2021). Thai bureaucratic development in 2006–2017: The case of the Department of Community Development, Ministry of the Interior. *Journal of Social and Buddhist Administration*, 6(1), Article 251400. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/download/251400/172208/913920>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)