

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ
เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

ภรณ์ชุตา โสเมเชียว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2564

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ
เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

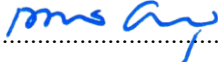
ภรณ์ชуда โสเมเชียว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2564


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี


มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี เสนอโดย
นางสาวภรณ์ชูดา โสมเขียว เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์


.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)
วันที่ 3 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2564

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิศักดิ์ กัลยาณมิตร)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตน์เสริมพงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์
ชื่อนักศึกษา	ภรณ์ชุตตา โสมเขียว
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานเทศบาลสายงานบริหาร พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ และพนักงานจ้าง จำนวน 16 คน โดยมีการศึกษาวิจัยประกอบด้วย การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก มีแผนพัฒนาบุคลากรเน้นในเรื่องของการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสายงานเท่านั้น โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา และมีการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเกิดแบ่งความรู้ซึ่งกันและกัน
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ควรส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล และควรปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ทำงานบนหลักคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติสอดคล้องกับยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ระบบราชการยุคดิจิทัล, เทศบาลตำบล

ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องตั้งแต่เริ่มจนสำเร็จเรียบร้อย ตลอดจนคณาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการ อย่างดีแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระทั้ง 3 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัสกรดี กัลยาณมิตร ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ กรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง กรรมการ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยให้การวิจัยสำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก ปลัดเทศบาลตำบลกกโก หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้อำนวยการกองช่าง พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลกกโกทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญจนทำให้งานวิจัยสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท ตลอดจนถึงทีมงานที่ผู้ประสานงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีทั้งที่ไม่ได้กล่าวนามที่คอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยดี เสมอมา และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร งานวิจัย ทุกท่านที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำมาอ้างอิงในการทำวิจัยจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจจะศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ต่อไป

ภรณ์ชุตา โสมเขียว

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
วิธีดำเนินการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	7
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9
ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	12
ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	12
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	16
เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามหลัก 5 A ดังนี้	17
ประโยชน์ที่จะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	17
แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	17
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	20
วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	23
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับระบบราชการยุคดิจิทัล.....	26
ความหมายของระบบราชการ.....	26
ระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์.....	26
ระบบราชการไทยในอดีต.....	28
ระบบราชการ 4.0 กับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่.....	29
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	30
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า).....	31
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่).....	31
HR Scorecard คืออะไร.....	31
องค์ประกอบของ HR Scorecard.....	32
ประโยชน์ของ HR Scorecard.....	34

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0.....	36
นโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0).....	36
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	37
แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของ สำนักงาน ก.พ.....	39
แนวคิดการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทของไทย แลนด์ 4.0.....	40
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลกกโก.....	41
วิสัยทัศน์.....	45
พันธกิจการบริหารงานบุคคล.....	45
S จุดแข็ง (Strengths).....	45
W จุดอ่อน (Weakness).....	46
O โอกาส (Opportunity).....	46
T อุปสรรค (Threat).....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี.....	54
ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสู่การ เป็นระบบราชการยุคดิจิทัล.....	54
การพัฒนาทักษะบุคคลให้ตรงกับงานเพื่อรองรับยุคดิจิทัล.....	56
การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็น ระบบราชการยุคดิจิทัล.....	59
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี.....	62

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ)	
เทศบาลตำบลกกโก ควรจัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่ เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล.....	63
เทศบาลตำบลกกโก ควรที่จะมีการพัฒนาทักษะการทำงานของ บุคลากรในยุคดิจิทัล.....	64
เทศบาลตำบลกกโก ควรที่จะมีการปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบ ความคิดในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง.....	65
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปผลการวิจัย.....	67
อภิปรายผล.....	69
ข้อเสนอแนะ.....	73
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	73
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	73
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	80
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	81
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	86

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา.....	14

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น.....	14
ภาพ 2 ภาพแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ.....	20
ภาพ 3 รูประบบการหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	25
ภาพ 4 แผนที่แสดงขอบเขตตำบล อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี.....	42
ภาพ 5 โครงสร้างการบริหารของเทศบาลตำบลกกโก.....	44
ภาพ 6 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก.....	63

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างมากโครงสร้างของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ใครที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อนย่อมเกิดประโยชน์และได้เปรียบมากกว่า สำหรับใน “ยุคดิจิทัล” สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เข้าไปมีบทบาทกับมนุษย์ในทุกเรื่อง เพราะดิจิทัลสามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น สร้างความสะดวกสบายในชีวิตได้เป็นอย่างดี ซึ่งในระดับขององค์กรแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ว่าจะต้องดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมทั้งระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่จะต้องปรับตัว โดยการสร้างบุคลากรคุณภาพอย่างเป็นระบบมีเป้าหมาย คุ่มค่า และทัศนการณ์ พร้อมปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรชั้นนำ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติราชการ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนอย่างแท้จริง

รัฐบาลจึงมีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันว่า ไทยแลนด์ 4.0 หรือประเทศไทย 4.0 นั้น ระบบราชการก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับและส่งเสริมประเทศไทย 4.0 ด้วยเช่นกัน บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ซึ่งต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใสเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบมากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชน จะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชนให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาต่าง ๆ ในสังคมและเป็นพื้นฐานของการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากเทคโนโลยีมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นและการเข้าถึง

แหล่งข้อมูล ในระบบอินเทอร์เน็ตเป็นไปได้อย่างแพร่หลาย ทำให้ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล ดังนั้น องค์กรทุกภาคส่วนต้องตระหนักถึงแนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นประเด็นนโยบายที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้นำมากำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 ภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

ดังนั้น ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากลไก ระบบงาน ระบบการบริการรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co - Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) ในการทำงานจะต้องรู้ ต้องเข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เตรียมพร้อมและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบ วิถีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้อย่างปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) จะต้องมองการณ์ไกล และปรับตัวพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองประเทศไทย 4.0 เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการบริหารงานองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มศักยภาพที่จำเป็น ในด้านความรู้ ความสามารถ และสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะและความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการสรรหาวิธีต่าง ๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ ทั้งในส่วนของทักษะในการทำงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน รวมถึงทักษะทางเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ก้าวหน้าและเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรด้วย

เทศบาลตำบลกกโก เป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 มีโครงสร้างเป็นเทศบาลตำบลสามัญ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 หมู่บ้าน เทศบาลตำบลกกโกเป็นการปกครอง

ท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของไทย ตามหลักการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ราชการบริหารส่วนกลางกระจายอำนาจไปให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอิสระที่จะดำเนินการปกครองตนเองภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด เป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย ระบบรัฐสภา เพราะเป็นการจำลองรูปแบบการปกครองประเทศมาใช้ในท้องถิ่น โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อดูแลทุกข์สุขและให้บริการประชาชนในหมู่บ้าน ในเขตเทศบาลตำบลแทนรัฐบาล มีอำนาจหน้าที่ในการบริการประชาชน การแก้ไขปัญหา และพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ราชการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลกโกภารกิจบางอย่างต้องใช้เทคนิค ทักษะ และความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจากบุคลากรในองค์กร เทศบาลตำบลกโกมีงบประมาณและบุคลากรของตนเอง บุคลากรของเทศบาลตำบลกโกจะต้องให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี ของเทศบาลตำบลกโก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 แผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลกโก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 และแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกโก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 โดยแผนดังกล่าวเป็นแนวทางให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลกโกปฏิบัติงานให้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพคุณภาพชีวิต ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลกโก สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อเทศบาลตำบลได้อย่างเต็มศักยภาพ กำหนดทิศทาง และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และพันธกิจของเทศบาลตำบลกโก อีกทั้งเพื่อปรับเข้าสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รองรับระบบราชการยุคดิจิทัล ด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการปรับปรุงอัตรากำลังของหน่วยงาน รวมทั้ง นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้นเพื่อพัฒนาและสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจและการบริหารราชการของเทศบาลตำบลกโกให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อเทศบาลตำบลกโกได้อย่างเต็มศักยภาพ (เทศบาลตำบลกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี, 2564)

การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกโก มีการส่งบุคลากรอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน เป็นต้น ส่วนมากจะเน้นการส่งบุคลากรไปอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งทางเทศบาลตำบลกโกได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นมาเพื่อกำหนดหลักสูตร ในการอบรมในแต่ละปีพร้อมทั้งจัดตั้งงบประมาณไว้สำหรับการอบรม เพื่อพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดโดยทั่วไปการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การศึกษาปัญหาและความต้องการเพื่อการพัฒนาการกำหนด จุดมุ่งหมาย การพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลสำหรับปัญหาการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ เทศบาลตำบลกโกยังขาดความชัดเจนในเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการยุคดิจิทัล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตามหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง สรรหาพัฒนา ธารรักษาไว้ใช้ประโยชน์

ประกอบกับเทศบาลตำบลกกโก จะต้องปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาล
เข้าระบบราชการยุคดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ
ราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางใน
ปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโกต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี
จังหวัดลพบุรีเป็นอย่างไร
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี
จังหวัดลพบุรีเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล
ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล
ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานเทศบาลสายงานบริหาร พนักงานเทศบาล
สายงานผู้ปฏิบัติ และพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
 - 1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่เจาะจง โดยกำหนด
คุณลักษณะของประชากรที่ศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลสำคัญจากผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน รวม
จำนวน 16 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี, 2564)
 - กลุ่มที่ 1 สายผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก 1 คน และพนักงาน
เทศบาลสายงานบริหาร จำนวน 5 คน
 - กลุ่มที่ 2 สายปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน
และพนักงานจ้างของเทศบาล จำนวน 5 คน
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
3. ขอบเขตด้านเวลาที่ใช้ในการศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลใช้เวลา 6 เดือน
ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2563 – มีนาคม 2564

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลโดยวิธีการ นำเสนอ 2 วิธี

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารเป็นการรวบรวมข้อมูลจากตำราหนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางราชการ รวมทั้งแผนพัฒนาบุคลากร แผนอัตรากำลัง 3 ปี และแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี

2. สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 16 คน ประกอบด้วย (เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี, 2564)

กลุ่มที่ 1 สายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก 1 คน และพนักงานเทศบาลสายงานบริหาร จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1) นายธนปพน เงินเมย | ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีตำบลกกโก |
| 2) ว่าที่ร้อยเอกกิตติ สิงห์สวัสดิ์ | ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลกกโก |
| 3) นางเบญจวรรณ ศักดิ์ประเสริฐ | ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล |
| 4) นางสาวจรรยา อินปุระ | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา |
| 5) นางผานิต เกียรติวินัยสกุล | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม |
| 6) นายสุรเทพ อาษา | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง |

กลุ่มที่ 2 สายงานปฏิบัติ ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน และพนักงานจ้างของเทศบาล จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|--|
| 1) นายวิภาค คงไชย | ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน |
| 2) นางสาวสุภาพร วงษ์คำ | ตำแหน่ง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน |
| 3) นายเฉลิมชัย เกษมสุข | ตำแหน่ง นายช่างโยธาชำนาญงาน |
| 4) นายณัฐนน รุติไธสน | ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการ |
| 5) นางสาวโรชนี ไชโย | ตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ |
| 6) นางสาวทัศนรัตน์ ดิษมา | ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 7) นางสาวอาทิตยา ผสมบุญ | ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิชาการเงินและบัญชี |
| 8) นางสาวกัลยารัตน์ บุปผา | ตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ |
| 9) นางสาววิไลพร พันอักษร | ตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ |
| 10) นางสาวมณี กุลวงษ์ | ตำแหน่ง ผู้ดูแลเด็ก |

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกที่มีอยู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานบริหาร พนักงานเทศบาลสายปฏิบัติ และพนักงานจ้าง ให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงทัศนคติ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

ระบบราชการยุคดิจิทัล คือ ระบบราชการ 4.0 ที่เทศบาลตำบลกกโกต้องมีการปรับตัว เข้าสู่ยุคดิจิทัล ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยการเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีสมรรถนะและทันสมัย เพื่อยกระดับการให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในพื้นที่ เทศบาลตำบลกกโก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
2. ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี และ 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีนักทฤษฎีนักวิชาการ และนักพัฒนาหลายท่านได้ศึกษาซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ให้เข้ากับการศึกษาได้ โดยเฉพาะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับระบบราชการยุคดิจิทัล
4. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่
5. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0
6. แนวคิดการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทของไทยแลนด์ 4.0
7. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลกกโก
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายความหมายไว้ เช่น เฟรช (French, 1994, p.6) อธิบายความหมายโดยใช้แนวคิดเชิงระบบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนการพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร กระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน และการให้รางวัล การธำรงรักษา และการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ ในขณะที่ บายาร์ส, และ รุย (Byars, & Rue, 2006, p.87) ได้ให้ คำนิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้านซึ่งได้แก่

- 1.1 การวางแผน การสรรหาและการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล
- 1.4 สุขภาพและความปลอดภัย
- 1.5 พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์
- 1.6 การวิจัย ด้านทรัพยากรมนุษย์

สำหรับ บีท (Beach, 1965, p.9) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างสภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์กร จะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย เดสเลอร์ (Dessler, 2013, p.30) ได้ขยายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพความปลอดภัยและด้านยูติธรรม ส่วน อาร์มสตรอง มิเชลล์ (Armstrong Michael, 2006, p.62) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หากจะพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการไทย ก็มีความคิดที่คล้ายคลึงกัน โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 248) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม และหลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย เลาหวิเชียร (2544, หน้า 209) ที่อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การจัดหาบุคลากร นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะเป็นการไปเสาะแสวงหากคนมาอยู่ในองค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการสรรหา การคัดเลือกการสอบ และการเลื่อนระดับหรือตำแหน่ง

2. การจัดสรรบุคลากร เป็นขั้นตอนที่จะจัดสรรคนให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การจัดสรรจะครอบคลุมถึงการมององค์การในอนาคตว่าต้องการจะใช้บุคลากรประเภทใด ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนกำลังคน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงเรื่องการวิเคราะห์งานเพื่อจะได้สรรหาคนที่มีความรู้ และทักษะมาบรรจุลงในตำแหน่ง

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง นักบริหารระดับสูงทุกองค์การจึงให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าองค์การจะจัดหาบุคคลมาอย่างดีและมีคุณสมบัติเพียงพร้อมประการใดก็ตามโดยความเป็นจริงย่อมจะเป็นการยากในการหาคนให้มีคุณสมบัติตรงกับหน่วยงาน แม้จะจัดหาได้ตรงเพียงใดก็ตามก็จะต้องมีการให้ความรู้และทักษะเพิ่มเติม เพราะการเปลี่ยนแปลงในด้านสิ่งแวดล้อมและระบบย่อยอื่น ๆ ขององค์การ บุคลากรจึงจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นเรื่องการรับรู้ นโยบาย ความรู้หรือทักษะ หรือแม้แต่ค่านิยม หรือทัศนคติ

4. การควบคุมบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง การร้องทุกข์ วินัย และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 12) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผนรวมถึงกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งมีการใช้บุคคลเหล่านั้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและตรงกับงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคลและองค์กรและยังรวมถึงกระบวนการทางวินัย การรักษาวินัย และการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรทั้ง บุคคลพ้นจากงานไปในที่สุด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ตียะวารี, สุปราณี ศรีฉัตรภิมุก, และ นิยะดา ชุณหวงค์ (2522, หน้า 9) กล่าวว่า ในระยะแรกแนวความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะยึดถือหลักการรวมอำนาจ และควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารงานที่ใช้มาเป็นเวลานาน การสั่งงานและสายบังคับบัญชาเริ่มจากข้างบนลงมาหาล่างลดหลั่นกันตามลำดับชั้น มีการมอบหมายงานบ้างเล็กน้อย ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ยึดถือสมมติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้ายหรือตามทฤษฎี X ของ Douglas McGregor นับว่าเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งพยายามที่จะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์โดยการแตกงานย่อย ๆ และหลาย ๆ ส่วน แต่ละคนทำเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานในการทำงาน กำหนดและวางตำแหน่งของเครื่องมือในการทำงานไว้แน่นอน และวางระบบการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจไว้อย่างละเอียด เพื่อให้รางวัลแก่คนทำงานดีและลงโทษผู้ทำงานไม่ดี โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบรวมอำนาจ ไว้ที่ส่วนกลางซึ่งสะท้อนให้เห็นสมมติฐานในการบริหารงานเกี่ยวกับคนในแง่ที่ว่าเจ้าของกิจการเท่านั้นเป็นใหญ่ ผู้บริหารไม่เคยไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเลย ดังนั้น การบริหารงานของเขาจะจำกัดอำนาจความรับผิดชอบและข้อมูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขณะเดียวกันก็เข้มงวดในการควบคุม

การบริหารงานจะยึดถือกฎข้อบังคับและระเบียบที่วางไว้เป็นแบบแผนสำหรับการตัดสินใจเมื่อเผชิญกับปัญหาที่นานๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง หรือการยกเว้นกฎข้อบังคับ เมื่อมีเหตุการณ์พิเศษจะต้องตัดสินใจเมื่อเผชิญกับปัญหาที่นาน ๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง หรือการยกเว้นกฎข้อบังคับ เมื่อมีเหตุการณ์พิเศษจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป โดยการรายงานขึ้นไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปเป็นการบริหารโดยยึดถือแนวความคิดแบบเก่า (traditional concept) ทั้งนี้เพราะว่าในระยะแรกของการบริหารตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมานั้นมีความจำเป็นที่คนต้องทำงานให้เร็วขึ้น โดยมุ่งที่วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งยึดถือประสิทธิภาพเป็นสำคัญและให้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว ข้อบกพร่องที่สำคัญของแนวความคิดดังกล่าวก็คือ การไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานกับการจูงใจด้วยปัจจัยอย่างอื่นที่ไม่ใช่เงินตรา ทำให้แนวคิดไม่อาจนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์

ในระยะต่อมาแนวความคิดเดิมที่ว่าคนเป็นสิ่งไม่สำคัญ หรือการปฏิบัติต่อคนเสมือนกับเครื่องจักรเริ่มจะเปลี่ยนไป เพราะการจ่ายค่าจ้างอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจไม่อาจให้ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างที่

คาดไว้ ประกอบกับปรากฏการณ์ที่ เรียกว่า การจำกัดผลผลิตระหว่างคนงานด้วยกันได้เกิดขึ้น ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่คนทำงานได้ผลงานสูงจะได้ค่าจ้างสูง และได้รับการสนับสนุน แต่คนทำงานได้ผลงานน้อยจะถูกลดค่าจ้าง และโยกย้ายไปทำงานอื่นนั้น จึงกลายเป็นการข่มขู่คนงานไปแทนที่เป็นการจูงใจ หรือความเห็นว่าคุณปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วยและหลักการบริหารที่สนับสนุนแนวคิดเดิมที่ว่า การบริหาร คือ การใช้คนให้ทำงานก็กลายเป็นว่าต้องทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ประกอบกับความเจริญในวิชาพฤติกรรมศาสตร์ที่ค้นพบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานของคนได้ทำให้แนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป การใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจก็ดี การที่ผู้บังคับบัญชามาร่วมทำการตัดสินใจก็ดี การไม่สนใจในความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดก็ดีต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับคนจึงเปลี่ยนแปลงอย่างตรงกันข้าม โดยหันมายึดถือทฤษฎีที่ 2 ของ McGregor ที่เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นการมองตัวบุคคลในแง่ดี โดยถือว่าคนงานได้ดีย่อเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง การควบคุมจากภายนอกจะใช้ไม่ได้ผลเท่ากับการควบคุมตัวเอง และทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความร่วมมือในการทำงานเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะงานที่ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานและความสามารถของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากจุดประสงค์ของการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ในการบริหารก็เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะหมดความรับผิดชอบเขายังคงรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การอยู่ เพียงแต่สมมติฐานเกี่ยวกับคนได้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น การจูงใจคนให้ทำงานจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ ถ้าหากคนงานโดยที่งานไม่ตอบสนองความต้องการของเขา ก็จะกลายเป็นการทำให้เขาไปแทนที่จะเป็นความพึงพอใจ ได้มีการนำเอาจิตวิทยามาใช้กับการอุตสาหกรรมโดยเฉพาะในการวิเคราะห์งาน ในแง่ของจิตใจอารมณ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมยิ่งขึ้นเข้ามาทำงาน จิตวิทยาอุตสาหกรรมนี้จะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นอกจากนี้ความเจริญของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ก็มีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้นำเอาแนวความคิดทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมมาใช้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้นทำให้เห็นความแตกต่างไปจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ที่เห็นว่าองค์การเป็นระบบเศรษฐกิจหนึ่งแต่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งคนในองค์การมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการ มีพฤติกรรมของกลุ่มเกิดขึ้นมีความรู้สึกและแต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเอง และสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคน แนวความคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยปัจจุบันที่แตกต่างไปจากเดิมนั้น เกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ 2 คน คือ McGregor กับ Likert ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบเป็นการมองคนในแง่บวก หรือถือว่าคนซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร

2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่าความแตกต่างระหว่างคนก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เห็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัวจะต้องใช้ให้ถูกกับความถนัดหรือในส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคลจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นไว้วางใจโดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง

4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจและการหลอกลวงกัน มาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงใจต่อกัน

5. ละทิ้งแนวคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกัน ที่ให้คนทำงานได้ดีค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลายๆ อย่างควบคู่กันไปซึ่งทำให้แต่ละคนทำงานได้ผลงานแตกต่างกัน แทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียวโดยไม่ดูสาเหตุ

3. ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

"คน" เป็นทรัพยากร และปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งเป็นหัวใจในการบริหารองค์การ การบริหารงานโดยได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการทำงานจะเป็นอุปสรรคในความก้าวหน้าขององค์การเพราะงานที่ทำนั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติ ผลงานจึงจะสำเร็จลุล่วงได้ แต่เดิมนั้นผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการทำงาน จึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความสำคัญและ เอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นพระมนุษย์จะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพิ่มมากขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น จิราวัลย์ จิตะรักษ์ (2553, หน้า 10) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามีความสำคัญ 3 ประการ คือ ช่วยพัฒนาองค์การให้มีความเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการทำงานขององค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมอย่างมีความสุข

ในขณะที่ เมธี ปิณฑนนท์ (2529, หน้า 3) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ในการบริหารงาน และไม่มีการใดที่จะยากลำบากและไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความต้องการต่างกัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้วยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่างกันอีกด้วย ดังที่มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ลำดับ มนุษย์จะเป็นเครื่องชี้ว่าระบบการทำงานจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการชดเชยตอบแทนที่เหมาะสมการประเมินค่า การ

สร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการตลอดจน การให้มนุษย์เกิดความมั่นใจ และปลอดภัยเมื่อต้องพ้นจากหน้าที่การงาน สำหรับ ธารา นาคนรงค์ (2555, หน้า 10) กล่าวว่า มนุษย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การโดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้าหรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การหากไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุปว่า ไม่ว่าจะองค์การหรือหน่วยงานใดจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางโครงการ ตกลงใจและลงมือปฏิบัติ หากผู้บริหารสามารถจัดการ เรื่อง คน ปัญหา และความต้องการของคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรอยู่รอดภายในสภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลากระแสการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลต่าง ๆ ได้เข้ามามีบทบาททำให้แต่ละองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นต้นทุนในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดที่ต้องได้รับการพัฒนา จะเห็นได้จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

แนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler, & Nadler, 1990, pp.1 - 3) ได้ให้ความหมายว่าการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้นำความรู้มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาต่อ และ 3) กิจกรรมการพัฒนาตนเอง แนวคิดนี้มีเป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนเพื่อใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรตามทิศทางการพัฒนาองค์การรวมทั้งการเติบโตในสายอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของบุคคลและองค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2551, หน้า 1) กล่าวว่า บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การ ทั้งนี้เพราะการที่องค์การหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการแข่งขันในสังคม กล่าวคือหากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกันแต่ต่างกันที่บุคลากรความสำเร็จในองค์กรก็ต่างกัน

จุฑามณี ตรีภูมิตูตา (2544, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการ

สลับสับเปลี่ยน โอน ย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของเขา ดังคำที่ว่า จัดคนให้เหมาะสมกับงาน (“Put the right man in the right job”) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสโลกได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

สุจิตรา ธนานันท์ (2551, หน้า 21) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่ามีแนวทางที่สำคัญอยู่ 4 แนวทางได้แก่

- 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อไว้ใช้งานในปัจจุบัน (Present Job)
- 2) การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ สำหรับงานในอนาคต (Future Job)
- 3) การพัฒนา (Development) จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคนและงานในอนาคต เช่น การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)
- 4) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Learning)

แน็ดเลอร์, และ วิกส์ (Nadler, & Wiggs, 1989, p.23) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กรอาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

2) การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรช่วยให้บุคลากรของ

ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติ โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สอดคล้องกับแนวคิดของ วรรัตน์ เขียวไพร (ม.ป.ป., หน้า 9) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ว่าการพัฒนามนุษย์ปรับเปลี่ยนจากแนวคิดเดิมที่ใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญแก้ไขทุกปัญหา มาเป็นแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า แนวคิดทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา และแนวคิดระบบผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับระบบขององค์กร ได้แก่ เงินตลาด การส่งมอบ และบริการ และระบบการดำเนินงานย่อยอื่น ๆ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวทำให้องค์กรอื่นสามารถลอกเลียนแบบและก้าวขึ้นเป็นคู่แข่งในอนาคตได้ เนื่องจากเป็นการอบรมความรู้ที่เปิดเผย จึงต้องพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงแนวทางและวิธีการเรียนรู้ ความรู้ที่ปกปิดได้แก่ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในองค์กร

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นความพยายามเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและความรู้ที่สร้างขึ้นสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจจากประสบการณ์ที่หลากหลายให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีมูลค่าการตลาดที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศสอดคล้องกับกลยุทธ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร

6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องสร้างความเข้าใจระบบการปฏิบัติงาน รู้เหตุผลของการใช้ความรู้ และสร้างแรงจูงใจของตนเองเพื่อให้บุคคลก้าวขึ้นสู่การปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานให้ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนนั้น นอกจากการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กรแล้ว ต้องพิจารณาความต้องการของพนักงาน โดยการส่งเสริมการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

8) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นการสร้าง เผยแพร่ และการเข้าถึงความรู้ของพนักงาน และกลุ่มในองค์กร

9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ ทักษะ และค่านิยมร่วม

รวมถึงได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แบ่งวัตถุประสงค์ได้ 3 ระดับดังนี้

1. ระดับบุคคล

1.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

- 1.2 เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
- 1.3 เพื่อพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การตัดสินใจที่ถูกต้อง
- 1.5 เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อการเรียนรู้ ฝึกฝน เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน และการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้นก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ระดับกลุ่ม

- 2.1 เพื่อเพิ่มผลผลิตของกลุ่ม
- 2.2 เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่ม
- 2.3 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างสมาชิกกลุ่ม
- 2.4 เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบูรณาการสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางของ

ธุรกิจ

3. ระดับองค์กร

3.1 เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

- 3.2 เพื่อส่งเสริมความเข้าใจนโยบาย และภารกิจขององค์การ
- 3.3 เพื่อยกระดับคุณภาพและปริมาณของผลผลิตและการบริการ
- 3.4 เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน การซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักร
- 3.5 เพื่อป้องกันและลดต้นทุนจากอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3.6 เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และลดอัตราการเข้าออกงาน
- 3.7 เพื่อกำหนดระบบ กลไก และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่าย
- 3.8 เพื่อให้บุคลากรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
- 3.9 เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3.10 เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคตให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ การลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์การใด หากมี ทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์การทุก องค์การ จึง ปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ ตลอดเวลา

การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยที่การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ให้เกิดการเรียนรู้ความชำนาญ และทัศนคติ ของตัว บุคคลส่วนการพัฒนานั้นเป็นการเตรียมบุคคลในองค์การ เพื่อรองรับงานในอนาคตและยังเป็นการเพิ่ม ความสามารถของบุคคลให้พร้อมจะปฏิบัติงานในปัจจุบัน

3. เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามหลัก 5 A ดังนี้

Achieve คือ ให้ได้รับ ให้บรรลุ ให้มีความสำเร็จในแง่ตัวบุคคล

Active คือ ให้มีความคล่องแคล่ว แข็งขัน รวดเร็ว กระตือรือร้น

Adapt คือ ให้สามารถนำไปปรับ ประยุกต์ให้เหมาะกับหน้าที่ของตน

Advance ให้ได้รับความก้าวหน้า ความก้าวหน้า โดด

Apply ถู้อให้นำไปใช้ประโยชน์ได้ ให้มีความขยันหมั่นเพียร

4. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

4.1 ประโยชน์ในระดับผู้ปฏิบัติงาน

4.1.1 เสริมสร้างความรู้เข้าใจ ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้น

4.1.2 ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

4.1.3 ลดอุบัติเหตุและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

4.1.4 ทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ

4.2 ประโยชน์ในระดับผู้บังคับบัญชา

4.2.1 ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความ

รับผิดชอบ

4.2.2 ลดปัญหาและการแก้งานที่ผิดพลาด

4.2.3 เสริมสร้างสภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด

4.3 ประโยชน์ในระดับหน่วยงาน/องค์กร

4.3.1 ลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน

4.3.2 ลดความสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

4.3.3 เพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.3.4 ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

4.3.5 ทำให้หน่วยงานนั้นมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ และ

สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.6 ลดการร้องทุกข์ของประชาชน

4.3.7 ลดอัตราการเข้า – ออก

4.3.8 ลดปัญหาความขัดแย้ง

5. แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์การมีการพัฒนาต่อไปเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน จึงทำให้ต้องมีการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์การมีการพัฒนาต่อไปเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของ

องค์การ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลที่จะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงมีทัศนคติที่แตกต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกันจึงจะทำให้เกิดเป็นผลดีต่อองค์การได้ในที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการที่เป็นลำดับขั้นตอน โดยรวมถึงการฝึกอบรม ตามแนวคิดของ Desimone, Werner, & Harris (2002) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เรียกว่า “ADIME” ดังนี้

1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) การกำหนดความต้องการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษาขององค์การ สภาพแวดล้อม งาน และผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดลำดับในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม รวมถึงการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมาย ชัดเจนมากขึ้น

2) การออกแบบ (Design) เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและกำหนดเนื้อหาของโครงการ คือ วิธีการ สถานที่ เทคนิคและวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนา

3) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงเป็นขั้นตอนที่ส่งมอบโครงการให้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมักมีปัญหาและอุปสรรค เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ ความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นความท้าทายให้กับผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ผลตามต้องการหรือไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งการประเมินจะช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดโครงการในครั้งต่อไป การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ และการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

เจอร์รี่ ดับเบิลยู กิลลีย์, สตีเวน เอเอ็กแลนด์, และ แอน เมย์คูนิช กิลลีย์ (Jerry, W. Gilley, Steven A. Egglan, & Ann Maycunich Gilley, 2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน และ 1 การบริหาร คือ

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development – ID.) คือ กิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติรวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยกิจกรรม 3 ลักษณะซึ่งพิจารณาตามระยะเวลาที่เหมาะสม ตามรายละเอียดดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการอบรม 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The Job Training – OJT.) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อ

ตัวหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ ในการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนี้จะออกแบบการพัฒนาบุคคลเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การในปัจจุบันมักจะใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ในลักษณะการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การให้มากที่สุด และ 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน (Off – the - Job Training - Off-JT.) เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และ ศึกษา ค้นคว้า ดูงาน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยตรงแก่บุคลากรขององค์กร การศึกษาจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจน เสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ โดยเครื่องมือทางการพัฒนาตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคลากรตามที่ต้องการต้องการ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development – CD.) คือ กิจกรรมการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) รวมทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อดำเนินการกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้ บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่ได้วางไว้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสำหรับเป้าหมายของบุคลากรเองควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development – OD.) คือ กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การตามวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อกำหนดการตามเป้าหมายขององค์การใหม่ และ 2) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดแผนการดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวินิจฉัยองค์การใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านระบบ และ 3) ด้านบรรยากาศองค์การ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้มากที่สุด

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management – PM.) คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยง เป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ระบบการบริหารผล

การปฏิบัติงานเป็นการ บริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้



ภาพ 2 ภาพแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Jerry, W. Gilley, Steven A. Egglend, & Ann Maycunich Gilley, 2002)

6. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแบบแผนเป็นระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน บรรยากาศขององค์กร ลักษณะและภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน (พิชญภา ยืนยาว, 2552, หน้า 18 - 29) คือ

1. การประเมินหาความจำเป็นมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตของภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบายแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ ในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะต้องเป็นปัญหา ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนในการ วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1.1 การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับองค์กรนำมาซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.1.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษา กิจกรรมหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน

1.1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Personnel Analysis) เป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงคุณที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนไว้สำหรับอนาคต เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลแบบแยกออกจากกัน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระและมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.3 การกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไปแล้วการกำหนดตำแหน่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประยุกต์ใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งระบบใดระบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.3.1 การตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C)

1.3.2 การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility หรือ Position Classification หรือ P.C)

1.3.3 การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือสมบัตินี้ของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C)

1.3.4 การกำหนดตำแหน่งโดยวิธีผสม (Combined Method) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิ และตำแหน่งเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.4 การกำหนดเงินเดือน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องกระทำพร้อม ๆ กับการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้รับค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการใช้จ่ายใช้สอยและดำรงชีพ ซึ่งเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่ต้องจ่ายให้กับบุคลากรท้องถิ่นเป็นรายเดือน

2. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจ ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาสมัครงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ผ่านมาจากการสรรหา เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และคุณสมบัติเฉพาะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2.3 การเตรียมความพร้อมของบุคคลสำหรับงาน เป็นกิจกรรมที่นำบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกมาเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องไปปฏิบัติ

ซึ่งโดยมากจะดำเนินการผ่านการปฐมนิเทศ (Orientation) และการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-service training)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว ในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรท้องถิ่นเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การกระทำทุกอย่างที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ตลอดจนจริยธรรมของบุคลากรท้องถิ่นให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักกระทำผ่านกิจกรรมต่อไปนี้

3.1 การศึกษา (Education) ถือเป็นการเรียนรู้ตามหลักสูตร การศึกษานี้ของความรู้หรือภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะผ่านสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ การศึกษานอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแล้ว ยังเป็นการยกระดับบุคลากรด้วย กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้ว โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานย่อมมีมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารและยังช่วยสร้างการยอมรับ และความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่อีกทางหนึ่งด้วย

3.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาทักษะ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรท้องถิ่น ซึ่งโดยมากจะเป็นการฝึกอบรมในเรื่องรายละเอียดและเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น การฝึกอบรมจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

3.2.1 การฝึกอบรมในงาน (On the job training) การฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กับ การปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม ประเภทนี้จึงได้ทั้งงานและได้ทั้งการฝึกอบรม

3.2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จะต้องหยุดการปฏิบัติงานลงชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

3.3 การพัฒนาตนเอง (Self - development) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นแต่ละคน เป็นสำคัญ

3.4 การดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อีกทางหนึ่งให้แก่บุคลากร การดูงานนี้โดยมากจะกระทำด้วยการนำบุคลากรท้องถิ่นเยี่ยมชมและฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงาน เพื่อนำข้อดีขององค์กรเหล่านั้นมาปรับ ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหารวิทยาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ นอกจากนี้แล้ว ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ควรเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ผู้บริหาร สมาชิก และบุคลากรประกอบด้วย

4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สามารถช่วยพัฒนา แก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการอย่างบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมกิจกรรมต่อไปนี้

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินค่าบุคลากร

4.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

4.3 วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ วินัย คือ แบบแผนหรือมาตรฐานความประพฤติที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม

4.4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit and welfare) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) ที่องค์กรต้องให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.5 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคลากรท้องถิ่น เกี่ยวกับสภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นอัตราค่าจ้าง เงินเดือน สภาพการปฏิบัติงาน วันหยุด สวัสดิการ และอื่น ๆ

ในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบรวมและแบบผสม โดยส่วนใหญ่กฎหมายจะไม่อนุญาตให้บุคลากรท้องถิ่นรวมตัวกัน จัดตั้งสหภาพแรงงาน ซึ่งรวมทั้งประเทศไทยด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเพื่อจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยาวนานโดยมีความพึงพอใจมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

7. วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างจากระบบของวงจรฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาองค์กร กับการเรียนรู้และความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ

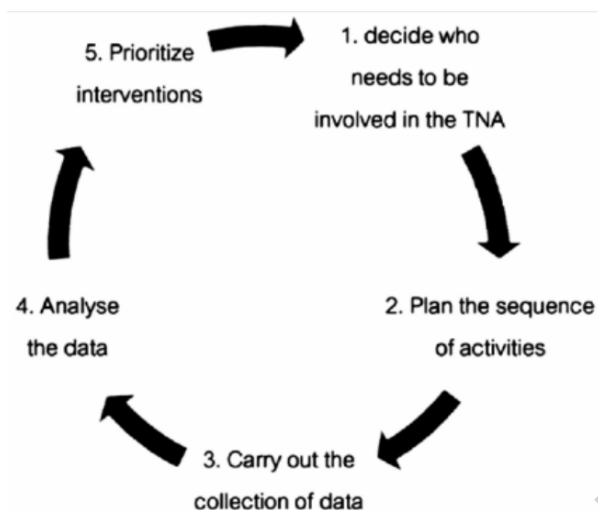
1. การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Identification of HRD needs) เป็นการระบุความต้องการความรู้ในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความต้องการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากร 3 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กร เป็นการระบุความต้องการความรู้ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร การระบุช่องว่างและปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในอนาคต และการระบุความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างความพอใจในงาน 2) ระดับหน่วยงานหรือระดับการปฏิบัติเป็นการระบุความต้องการจากมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการรายงาน

สารสนเทศ เช่น ระยะเวลา ความสูญเสีย และข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้นำส่งปัจจัยการผลิต คณะกรรมการ เพื่อนร่วมงาน และผลการประเมิน 360 องศา 3) ระดับบุคคล เป็นการระบุความต้องการจากการประเมินคุณลักษณะ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินจากสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. การออกแบบหรือวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (design of HRD intervention) โดยมีขั้นตอนในการออกแบบพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้ฐานความต้องการเรียนรู้ที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เรียนรู้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการคืออะไร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยความชัดเจนในการระบุพฤติกรรมที่ต้องการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ข้อจำกัดของสถานที่ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้กับผู้เรียนในการฝึกอบรม และความคาดหวังในมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผนการศึกษาการใช้ E-learning, Off-the-job external training, Off-the-job internal training, On the job training และ Self-development 3) เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม 4) สรุปและตกลงใจเกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการจัดกิจกรรม และสื่อ 5) เลือกสถานที่ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม รวมถึงการจองสถานที่ตรงตามเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และ 6) ประกันการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับองค์กร เป็นการประกันว่าการจัดกิจกรรมสนับสนุนประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (delivery of HRD intervention) มีวิธีการพิจารณาในการดำเนินการ 3 ประเด็น คือ 1) ผู้จำแนก (disseminator) คือผู้ที่ทำการพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาที่ตรงตามความเป็นจริง เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่าง ๆ 2) ผู้สอนในชั้นเรียน คือผู้ที่พิจารณาความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เช่น การทำ workshop เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และ 3) ผู้อำนวยการความสะดวก คือผู้ที่พิจารณาแหล่งการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องการเพื่อรักษาระดับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่าง ๆ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (evaluation of HRD intervention) คือ การวัดผลกระทบจากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลไปยังการปฏิบัติขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เพื่ออธิบายผลลัพธ์จากการฝึกอบรม เพื่อประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมให้มีความสำคัญกับกลยุทธ์ ฝึกอบรม มากขึ้น และความต้องการในการพิจารณาต้นทุนการ ฝึกอบรม จากกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร ที่แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติ และระดับบุคคล โดยที่ความต้องการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ความสำคัญกับการระบุความต้องการจากการประเมินคุณลักษณะ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินจากสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการหาความต้องการที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพ 3



ภาพ 3 รูประบบการหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ภัทร พจน์พานิช, 2560, หน้า 29 - 31)

4.1 การตัดสินใจว่าใครบ้างที่ต้องพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (decide who needs to be involved in the Training Need Analysis-TNA) นั้นคือพิจารณาว่าใครบ้างที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ที่ส่งผลกระทบต่อความท้าทาย และความเป็นไปได้ของความสำเร็จเมื่อลงมือปฏิบัติงานซึ่งเป็นพันธสัญญาของบุคคลเหล่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.2 วางแผนในการจัดกิจกรรม (plan the sequence of activities) การวางแผนต้องจัดทำจากการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และต้องมาจากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ระดับ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติ และระดับบุคคล บางครั้งจำเป็นต้องมี สารสนเทศ และพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อความมั่นใจของแผน

4.3 รวบรวมข้อมูล (carry out the collection of data) เป็นงานหนึ่งในการรวบรวม จากผลลัพธ์ของการประเมินผล ที่ต้องนำผลนั้นจากการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมาทำการวิเคราะห์

4.4 วิเคราะห์ข้อมูล (analysis the data) เป็นการแก้ไข้ปัญหา โดยการรายงานผลการ วิเคราะห์และจัดกลุ่ม เช่น การเรียนรู้และพัฒนา (learning & development) การพัฒนาองค์กร (organization development) การพัฒนาอาชีพ (career development) หรือ ไม่ใช่ปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (non-HRD solution) การรวบรวมข้อมูลของผลลัพธ์เหล่านี้เป็นการยืนยันในการช่วยแก้ปัญหา

5. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (prioritize interventions) เป็นการตัดสินใจเพื่อพิจารณาความสำคัญที่สัมพันธ์กับระยะเวลา และควรตั้งคำถาม เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

- 5.1 กิจกรรมอะไรที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาขององค์กร
- 5.2 ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับในไม่ช้า
- 5.3 ทรัพยากรอะไรที่จะช่วยสนับสนุนกิจกรรม
- 5.4 กิจกรรมอะไรที่ต้องรีบดำเนินการ

5.5 กิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการก่อนนำสู่การปฏิบัติจริง และ

5.6 จะประเมินผลการปฏิบัติอย่างไร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าขั้นตอนการหาความต้องการในการฝึกอบรมและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะถ้าหาความต้องการไม่ตรงกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายและแผนพัฒนาประเทศ เทคโนโลยี สังคมและเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย และ แผนกลยุทธ์ขององค์การตลอดจน ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ สิ่งเหล่านี้้องค์การ ต้องให้ความสำคัญ และต้องกำหนดให้ได้ว่าแท้จริงแล้วเราควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงนั้นอย่างไร การหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนขีดความสามารถขององค์การ โดยใช้พลังความสามารถของบุคลากรที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ ให้สามารถแข่งขันได้

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับระบบราชการยุคดิจิทัล

1. ความหมายของระบบราชการ

ระบบราชการ หมายถึง หน่วยงานที่มีรูปแบบซึ่งจัดเป็นกระทรวง ทบวง กรม กอง ฝ่าย เป็นต้น เพื่อนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติ ระบบราชการจึงเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่สลับซับซ้อน เป็นรูปแบบขององค์การทางสังคมที่มีคุณลักษณะโดยเฉพาะ ในหนังสือ Public Administration ของ Presthus และ Pfiffner ได้อธิบายว่า ระบบราชการ คือ ระบบอำนาจหน้าที่ คน ตำแหน่งและวิธีการทำงาน ซึ่งรัฐบาลใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล ในทางกลับกันในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลหรือในการปฏิบัติราชการ ผลจะปรากฏออกมาตีช่วงประการใด ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับคน การจัดองค์การและวิธีการทำงาน หรือกล่าวอย่างรวบรัด ก็คือขึ้นอยู่กับระบบราชการว่ามีลักษณะอย่างไร (นิยม รัฐอมฤต, และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 1) เกี่ยวกับเรื่องนี้ Pfiffner และ Presthus ได้ให้ความเห็นว่า ระบบราชการประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ เป็นการค้นหาความสมเหตุสมผล มีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นการทำงานภายใต้กฎหมาย และเป็นค่านิยม (Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V., 1953)

2. ระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์การที่สำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอุดมคติ และได้อธิบายถึงหลักทฤษฎีระบบราชการไว้ว่า เป็นการจัดรูปแบบองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูง และองค์การเหล่านั้นต่างก็มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อการรวมกลุ่มของมนุษย์ในองค์การ จะต้องมีระเบียบแบบแผน เพื่อที่จะเข้าใจการทำงานขององค์การแบบระบบราชการดังกล่าว เวเบอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของระบบราชการ ซึ่งอาจสรุปได้ ดังนี้

1. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ โครงสร้างการบริหารระบบราชการจะเป็นรูปพีระมิด (Pyramid) ผู้ที่อยู่ระดับชั้นการบังคับบัญชาที่สูงกว่า จะทำการบังคับบัญชาและควบคุมบุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าเป็นลดหลั่นชั้น

2. การแบ่งแรงงาน (Division of Lab Our) คือ จะมีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง บุคคลแต่ละคนจะอยู่ในตำแหน่งขององค์การตามความสามารถและความถนัดของตน

3. การไม่ยึดถือความเป็นส่วนบุคคล (Impersonality) คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะต้องเป็นแบบทางการ ไม่ยึดถือเรื่องส่วนตัว แต่จะใช้เหตุผลเป็นสำคัญ

4. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules and Regulations) เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและความประพฤติจะถูกนำมาใช้อย่างเสมอหน้ากัน

5. การทำงานเป็นอาชีพ (Career Service) การทำงานเป็นอาชีพนี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ (Merit) เป็นสำคัญ

6. การแบ่งแยกทั้งเรื่องส่วนตัวและทรัพย์สินของบุคคลออกจากองค์การ (Separation of the Property and Affairs)

ข้อดีของระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

การจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการควบคุมสมาชิกในองค์การและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างกัน

1. ทำให้คนในองค์การรู้บทบาทหน้าที่ว่าตนจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไร ทำให้แต่ละฝ่ายไม่สับสนในบทบาทของตนเองและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

2. การมีกฎระเบียบทำให้รู้บทบาท ช่วยลดต้นทุนในการกำกับดูแล

3. การแยกภาระงานแต่ละอย่างตามหลักความสามารถเฉพาะด้าน ทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่และตรงสายงาน

4. ทุกคนอยู่ภายใต้กฎกติกาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ไม่มีการแบ่งแยกฝักฝ่ายหรือการให้สิทธิพิเศษแก่ผู้หนึ่งผู้ใด

ข้อเสียของระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

การที่หน่วยงานมีการปฏิบัติงานกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ และเป็นองค์การที่กว้างขวางมีระบบซับซ้อนทำให้ไม่อาจจัดระบบควบคุมตรวจสอบดุลพินิจในการใช้อำนาจของข้าราชการทุกคนเป็นการเฉพาะรายได้

1. ทำให้ข้าราชการเมื่อปฏิบัติงานจะมีจุดเน้นที่การถูกต้อง ตามหลักกฎหมายหรือกฎระเบียบมากกว่าจะไปมุ่งเน้นให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. ระบบการทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ กำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่ตายตัว ไม่ปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย

3. การผูกขาดข้อมูลข่าวสารขององค์การภาครัฐ มีลักษณะที่เป็นเผด็จการ และไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

4. การที่มีระบบราชการแข็งแกร่ง ทำให้เกิดการเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นระบบที่ยากแก่การเปลี่ยนแปลง

3. ระบบราชการไทยในอดีต

ระบบราชการในช่วงต้นรัตนโกสินทร์ สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในยุคนี้มีลักษณะของระบบราชการที่สำคัญ คือ

1. มีการออกกฎหมายบังคับใช้ทั่วประเทศเพื่อจัดการปกครองเป็นลักษณะเดียวกันทั้งหมด ได้แก่ พระราชบัญญัติการปกครองท้องที่ ร.ศ. 116 และข้อบังคับการปกครองหัวเมือง ร.ศ. 117 ทำให้รูปแบบการปกครองส่วนภูมิภาคของสยามเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด (โสภารัตน์ จารุสมบัติ, และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 8)

1.1 มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยให้อำนาจการบังคับบัญชาสูงสุดในกระทรวงมาจากองค์เสนาบดีเพียงพระองค์เดียว

1.2 มีการขยายส่วนงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อแบ่งแยกภาระงานออกเป็นส่วนย่อยและคล่องตัวในการบริหาร

1.3 มีการแยกงานราชการออกจากงานส่วนตัวให้เป็นสัดส่วน แยกตำแหน่งของข้าราชการเป็นเฉพาะบุคคล เพื่อมิให้ข้าราชการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์ในส่วนตัว

สาเหตุที่รัชกาล ที่ 5 ทรงพยายามปฏิรูประบบราชการ ประการแรก ทรงต้องการที่จะสร้างสยามประเทศให้เป็นปึกแผ่นหรือมีลักษณะเป็นรัฐเดี่ยว เพราะเหตุว่าการปกครองที่ใช้กันมาแต่โบราณเป็นระบบหลายศูนย์อำนาจการบริหารราชการของหัวเมืองต่าง ๆ โดยเฉพาะหัวเมืองประเทศราชก็เป็นอิสระจากเมืองหลวง ซึ่งเสี่ยงต่อการสูญเสียอาณาเขตหากมีเมืองหนึ่งเมืองใดหนีไปเข้ากับอาณาจักรอื่นที่มีความเข้มแข็งกว่า การที่ทรงรวบรวมประเทศให้เป็นปึกแผ่นจะเป็นการฉีกกำลังเพื่อป้องกันการล่าอาณานิคมของชาติตะวันตกที่กำลังคุกคามอยู่ในภูมิภาคนี้

2. ระบบราชการก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475

ระบบราชการในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 หรือในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ในเชิงโครงสร้างส่วนราชการต่าง ๆ ยังคงรูปแบบของระบบราชการที่มีมาแต่ครั้งรัชกาลที่ 5 และรัชกาลที่ 6 เพียงแต่มีการปรับปรุง ยุบเลิกและยุบรวมหน่วยราชการต่าง ๆ บางส่วน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของบ้านเมือง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางรากฐานไว้กับระบบราชการไทย ก็คือทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรก สรุปหลักสำคัญที่ได้ทรงมีพระราชดำริไว้ 4 ประการ (ประวิณ ณ นคร, 2530, หน้า 1 - 15) คือ

2.1 ให้ข้าราชการพลเรือนทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบเดียวกัน

2.2 ให้เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยเสมอภาคและยุติธรรม หลักนี้ตรงกับหลักการของระบบคุณธรรม (Merit System) อย่างที่ระบบราชการของชาติตะวันตกใช้กันอยู่

2.3 ให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการเป็นอาชีพ เพราะมีทรงต้องการให้ข้าราชการมีความกังวลที่จะต้องแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่นมาเลี้ยงชีพ โดยได้บัญญัติไว้เป็นหลักประกันในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ว่าให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตลอดเวลาที่รับราชการอยู่ (มาตรา 15) และให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการ (มาตรา 15)

2.4 ให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย โดยพระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติถึงวินัยและการลงโทษไว้หลายประการด้วยกันเพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

3. ระบบราชการหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 - 2514

ภายหลังจากคณะราษฎรได้เข้ายึดอำนาจและเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดิน โดยอัญเชิญพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นพระมหากษัตริย์ภายใต้รัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 นั้น คณะราษฎรได้ทำการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับระบบรัฐธรรมนูญ โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 แบ่งระบบการบริหารออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น

4. ระบบราชการช่วง พ.ศ. 2514 - 2534

ภายหลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ถึงแก่อสัญกรรม จอมพลถนอม กิตติขจร ได้สืบทอดอำนาจแทนมาจนถึงปลายปี พ.ศ. 2514 และได้ทำการปฏิวัติตนเอง ในปี พ.ศ. 2515 ได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 และใช้ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 และฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ในการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแทน (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2542, หน้า 10)

5. ระบบราชการช่วง พ.ศ. 2534 - ก่อนการปฏิรูปทางการเมือง พ.ศ. 2540

ในปี พ.ศ. 2434 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ขึ้นใช้แทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ซึ่งใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2515 และได้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 ขึ้น เพื่อปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการบริหารของประเทศ โดยมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายละเอียด เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อมิให้เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยราชการ และในปี พ.ศ. 2536 ได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 ขึ้น

6. ระบบราชการหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540

ภายหลังจากที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 หรือที่เรียกกันว่ารัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การปกครองไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น โดยได้กำหนดไว้ใน หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 กำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น ระบบสาธารณสุขและสาธารณูปการ ตลอดจนทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ ในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ จึงทำให้การจัดโครงสร้างระบบราชการไทยมีขนาดเล็กลง มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน

4. ระบบราชการ 4.0 กับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2561, หน้า 4) อธิบายไว้ว่า ระบบราชการ 4.0 จะเป็นการพลิกโฉม (Transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่

ไว้วางใจและเป็นสิ่งที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ กล่าวคือ

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างกัน (Open & Connected Government) ในการปฏิบัติงานของส่วนงานราชการมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน มีการแชร์ข้อมูลให้ส่วนงานทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงได้ และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ เป็นการทำงานในระบบเครือข่ายในแนวระนาบมากกว่าการทำงานในระบบสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ภารกิจบางประการที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองก็ถ่ายโอนให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน หรืออีกนัยหนึ่งก็เรียกว่า การจัดหาจัดจ้างจากแหล่งภายนอก (Out Sourcing) ซึ่งระบบการปฏิบัติงานในการกิจแบบนี้มีใช้เป็นรูปแบบใหม่เสียทีเดียว

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Government) โดยสาระสำคัญแล้วการบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีมุมมองและหลักคิดว่า การบริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจ ต้องยึดถือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ไม่ได้ยึดถือความคิดความต้องการและความสะดวกของข้าราชการหรือผู้ให้บริการ การบริหารงานในลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนผู้มารับบริการได้รับความสะดวกสบายเป็นหลัก ซึ่งก็คือการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ One-stop Service หมายถึง การนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง มารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น โดยรูปแบบของการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มีได้หลายรูปแบบที่สำคัญ คือ รูปแบบที่ 1 การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน รูปแบบที่ 2 กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ รูปแบบที่ 3 การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ ซึ่งรูปแบบนี้อาจใช้วิธีการปรับลดหรือยุบรวมขั้นตอน (Reprocess) หรือการสร้างใหม่ (Redesign) และรูปแบบที่ 4 การสามารถให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที เช่น การสร้างโปรแกรมสำเร็จรูปหรือ Application สำหรับการใช้งานบนเครื่องคอมพิวเตอร์หรือการใช้งานทางสมาร์ทโฟน ในระบบแอนดรอยด์หรือ IOS หรือระบบอื่น ๆ

3. มีสมรรถนะและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความมั่นใจตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมในการทำงานใหม่ มีความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ดี และที่สำคัญเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีจริยธรรม

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge

Economy) องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่าคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

- 1.1 การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
- 1.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น
- 1.3 ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.4 หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

- 2.1 การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
- 2.3 ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
- 2.4 ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหาร

3. HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard คือเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่ง อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมี

ประสิทธิภาพมีมิติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบและวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ (5 กุมภาพันธ์ 2547) โดยใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีนโยบาย ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบ “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือที่เรียกว่า “HR Scorecard” ที่สำนักงาน ก.พ. โดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลได้ศึกษาและพัฒนาจากแนวทางของต่างประเทศแล้ว นำมาออกแบบให้เหมาะกับระบบราชการไทย

4. องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการ ประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศประกอบ กับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของ การประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการ ต้องบรรลุ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า มี แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

1.1 มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้จังหวัด บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

1.2 มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วน ราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถ ระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

1.3 มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่ง จำเป็นต่อความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่

1.4 มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้าง ความ ต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและ สร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรม ในการทำงานหรือไม่

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

2.2 มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

2.3 งบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

2.4 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

3.1 มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการหรือไม่

3.2 ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

3.3 มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่

3.4 มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการหรือไม่

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการ

4.1 มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการหรือไม่

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีมีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ มิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงานโครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัด บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่ชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัด มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

5. ประโยชน์ของ HR Scorecard

5.1 ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้

5.2 สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ อันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

5.3 ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

5.4 เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก และมีส่วนช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย หลายองค์กรเริ่มนำเทคโนโลยีต่าง ๆ นี้มาใช้ปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และนี่คือหนึ่งในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Self-Orientation)

การปฐมนิเทศถือเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะหากเริ่มต้นได้ถูกต้องย่อมทำให้ทำงานได้อย่างไม่ผิดพลาด ยุคก่อนการปฐมนิเทศแต่ละครั้งเป็นเรื่องใหญ่ขององค์กร และยิ่งองค์กรใหญ่เท่าไรก็มีวาระในการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ได้น้อยเท่านั้น ยุค Digital HR นี้หลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการมาเป็นการปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัลเพื่อให้พนักงานทำความรู้จักตลอดจนเรียนรู้องค์กรและการทำงานเบื้องต้นด้วยตัวเอง เพื่อลดการเสียเวลา โดยพนักงานใหม่สามารถที่จะเรียนรู้ที่ไหนหรือเมื่อไรก็ได้ ทำให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลามากในเรื่องการปฐมนิเทศเบื้องต้น

2. ศูนย์การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Online Self-Training Center)

ปัจจุบันระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์นั้นเติบโตและพัฒนาไปไวมากหลายองค์กรพัฒนาศูนย์เรียนรู้และฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ของตนเองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นอกจากจะประหยัดเวลาเพราะผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสะดวกโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาแล้ว ระบบนี้ยังทำให้องค์กรประหยัดงบประมาณมากในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งนี่คือหนึ่งในเครื่องมือที่ฝ่าย HR ควรรู้และนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์

3. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Online Self-Learning Center)

นอกจากความรู้ที่เกี่ยวกับงานและองค์กรแล้ว ปัจจุบันหลายองค์กรยังส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่ตนสนใจด้วย นอกจากจะช่วยเพิ่มทักษะใหม่ ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้ว บุคลากรยังสามารถมีความรู้ติดตัว เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น ๆ หรือประกอบอาชีพเสริมในอนาคตได้ด้วย หรือแม้แต่พัฒนาศักยภาพที่ตนเองค้นพบใหม่ หลายองค์กรมักจัดการฝึกอบรมแบบนี้เพิ่มขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเป็นสวัสดิการเสริมให้กับบุคลากร ขณะเดียวกันหลายองค์กรก็เริ่มเชื่อมกับแหล่งเรียนรู้ออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการให้บุคลากรด้วยเช่นกัน ทั้งยังเป็นศูนย์การเรียนรู้แบบตลอดชีวิตที่ไม่จำกัดรูปแบบและความสนใจ ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างไม่น่าเชื่ออีกด้วย

4. Digital Training Platform

หนึ่งในตัวอย่างของการเชื่อมแหล่งเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับบุคลากรในยุคดิจิทัลที่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้น ก็คือการจับมือระหว่าง KBank กับ SkillLane ที่ถือว่าเป็นสตาร์ทอัพมาแรงของไทยเจ้าของ Digital Training Platform การเรียนรู้หลากหลายรูปแบบที่โด่งดังและได้รับความนิยมอย่างสูง โดยทาง KBank มุ่งพัฒนาสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง Self-Directed Learning อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งบุคลากรจะได้เรียนรู้บนโลกออนไลน์อย่างไร้ขีดจำกัดแบบไร้สถานที่ และเวลา ซึ่งใน SkillLane มีคอร์สให้เรียนไม่ต่ำกว่า 400 คอร์ส รวมไปถึงคอร์สพิเศษ เพื่อบุคลากรโดยเฉพาะอีกด้วย ซึ่งนี่เป็นการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลขององค์กรขนาดใหญ่ของไทยที่น่าสนใจทีเดียว

5. การเรียนและใบรับรองผ่านระบบออนไลน์ (Online Study & Certificate)

นอกจากการอบรมฝึกฝนต่างๆ แล้วยุคปัจจุบันก็ยังมีคอร์สเรียน ผ่านระบบออนไลน์มากมายยุคก่อนที่อาจส่งพนักงานไปเรียนทั้งในและต่างประเทศนั้นยุคนี้องค์กรอาจเปลี่ยนเป็นระบบการเรียนแบบออนไลน์แทนซึ่งประหยัดเวลาและงบประมาณให้กับองค์กรเป็นจำนวนมากอีกทั้งการเรียนผ่านระบบออนไลน์ในยุคปัจจุบันก็มีหลากหลายและมีใบประกาศรับรองด้วยเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้มีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง (เนตรชนก ดวนใหญ่, 2562, หน้า 18 - 20)

แนวคิดนโยบายประเทศไทย 4.0

1. นโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0)

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value - Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิด สร้างสรรค์ และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น นโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาจากการแบ่งการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยออกเป็น 4 ยุค คือ

ยุค 1.0 เป็นยุคเกษตรกรรมจากนั้นกลายเป็น

ยุค 2.0 ที่มีการนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยงานหรือเป็นยุคของอุตสาหกรรมเบา

ยุค 3.0 เป็นยุคอุตสาหกรรมหนักและมีการลงทุนจากต่างชาติ อย่างไรก็ตามเศรษฐกิจ

ใน ยุค 3.0 ยังมีความเปราะบางต่อสถานการณ์โลก และประเทศไทยยังไม่สามารถก้าวข้ามความเป็นประเทศรายได้ปานกลางได้ ดังนั้น จึงนำมาสู่

ยุค 4.0 ที่เน้นที่การแก้ปัญหาให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง

จึงต้องพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า New Economy Model มีการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การเกษตร การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงาน เครื่องจักร และทรัพยากรเปลี่ยนมาเป็นการผลิตบนฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยมี การตั้งสถาบันวิจัยระดับโลกเข้ามาตั้งในประเทศไทย และมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และสถาบันการเงินให้มากขึ้น ที่เรียกว่า ประชากรัฐ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ 5 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ 1) Food, Agriculture & Bio-tech 2) Health, Wellness & Bio-Medical 3) Smart Devices, Robotics & electronics 4) Digital & Embedded Technology และ 5) Creative, Culture & High Value Service ซึ่งนโยบาย Thailand 4.0 จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า โภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) การเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) การเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

2. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรม ข้อมูลทุนมนุษย์ และ ทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน โดยแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมการผลิต การบริการ
- 2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่ม มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล
- 4) ปฏิรูปกระบวนการต้นการทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ: จะมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป นอกจากนี้ในระยะยาวโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อของทุกคนและทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จะกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้า และบริการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ รูปแบบใหม่ในระยะยาว นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ยังมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย ที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลจะมุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรผู้ที่อยู่ในชุมชน ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูลองค์ความรู้ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารและมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ

- 1) สร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล
- 2) พัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะ ข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลที่เปิดกว้างและเสรี
- 3) สร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวกผ่านทั้งระบบโทรคมนาคม ระบบแพร่ภาพกระจายเสียงและสื่อหลอมรวม
- 4) เพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานของนักเรียนและประชาชนแบบทุกวัยทุกที่ ทุกเวลา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 5) เพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึงและเท่าเทียมสู่สังคมสูงวัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จะมุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัล ในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคน วิจัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและ

สังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ

1) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงานที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากร ทุกช่วงวัย

2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

3) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนา การกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและ มาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมและทำธุรกรรมออนไลน์ต่าง ๆ รวมถึงสร้างความมั่นคง ปลอดภัย และความเชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของ สำนักงาน ก.พ

เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ตามคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำคัญให้บุคลากรภาครัฐส่วนราชการ และหน่วยงานภาครัฐนำไปดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นทิศทางเดียว โดยมีประเด็นการพัฒนา ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีความรอบคอบคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณ และ

มีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

แนวคิดการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทของไทยแลนด์ 4.0

เสกสรรค์ สนาวา, สุพัฒนา ศรีบุตรดี, และ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี (2560, หน้า 123) ได้กล่าวว่า การปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ 4.0 ถือเป็นเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดการตื่นตัวในรูปแบบของการปรับวัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล การมีส่วนร่วม ผู้บริหาร และบทบาท ในการจัดการตนเองของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จึงควรใช้แนวทางทั้ง 5 ประการ นำไปสู่การปฏิบัติ

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับวัฒนธรรมองค์การใหม่ (Cultural Change) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน การปรับเปลี่ยน ทางวัฒนธรรมจึงเป็นการหล่อหลอมให้พนักงาน มีพฤติกรรม ในการทำงานที่ดีขึ้น ลดภาระทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรตระหนักและ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผน และการปรับใช้วัฒนธรรมการทำงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และที่สำคัญสามารถวิเคราะห์ได้ว่าวัฒนธรรม องค์การแบบใดเหมาะสมกับหน่วยงานตนเองมากที่สุด

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับระบบการบริหารงานบุคลากรแนวใหม่ (Personal Administration) หมายถึง หน่วยงานท้องถิ่นต้องส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงานมีศักยภาพทั้งทางด้าน ความรู้ทักษะ และความสามารถในการดำเนินชีวิตภายใต้การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจแนวใหม่ของไทยแลนด์ 4.0 แนวทางการบริหารงานบุคคลนี้ ควรเสริมสร้างควมมีวินัยความรับผิดชอบ หรือสร้างความเป็นพลเมืองที่ดีด้วย เนื่องจากรากฐานของการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งต้องเกิดจากท้องถิ่นมีพลเมืองที่มีคุณภาพ มีความสุข มีคุณธรรม มีจิตใจที่เยือกเย็น อารมณ์แจ่มใส มั่นคง ไม่มีความเครียด สุขุม มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น รู้จักประมาณ ตนมีความพอเพียง เข้าใจสัจธรรมของชีวิตมองโลกในแง่ดี มีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง เป็นต้น

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเน้นการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม (Participations) โดยเปิดโอกาส ให้ประชาชนในพื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนสามารถกระทำได้โดยอาศัยการคิด การตัดสินใจสำหรับการแก้ไขปัญหาของตนเองร่วมกับการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน การที่ประชาชน ภายในพื้นที่มีการรวมกลุ่มในรูปแบบประชาคม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข ปัญหา นั้น จำเป็นต้องมีความร่วมมือในการทำพร้อม ๆ กัน ในทุกระดับเพื่อเสริมสร้างความเป็นชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีผู้บริหารแนวใหม่ นั่นหมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ซึ่งมีจิตอาสา กล้าคิด การเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาท้องถิ่น ให้ก้าวไกล เช่น ควรส่งเสริมและสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของชุมชนท้องถิ่นให้มีความโดดเด่นและมีอัตลักษณ์ของท้องถิ่นนั้นโดยเฉพาะ และผู้บริหารท้องถิ่นแนวใหม่ ต้องมีความสามารถในการเป็นนักธุรกิจเพื่อหารายได้ ให้กับคนใน

ท้องถิ่นเพิ่มขึ้น หรือกล่าวแบบง่าย ๆ คือ การสนับสนุนให้มีตลาดชุมชนท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นสถานที่ ในการแลกเปลี่ยนสินค้าชุมชน เป็นต้น

5. การส่งเสริมและปรับบทบาทท้องถิ่นให้สามารถจัดการตนเองได้ (Self - Management) โดยต้องประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ เครือข่ายทางสังคม เนื่องจาก ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในยุคไทยแลนด์ 4.0 หน่วยงานไม่สามารถ อยู่ได้โดยลำพัง การทำงานแบบเครือข่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว อนึ่ง ในบทบาทของท้องถิ่น จะต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น ประชาชนมีสำนึกรักบ้านเกิด และมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่นนั้น ซึ่งจุดหลักของการสร้างองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นให้สามารถ พึ่งพาตนเองได้ คือ การสร้างประชาธิปไตยท้องถิ่นที่มีใช้การสร้างการปกครองหรือ การบริหารเป็นหลัก แต่เป็นการเน้นที่รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ เพราะ ประชาชน คือ เจ้าของทรัพยากร เจ้าของพื้นที่ และเจ้าของอำนาจอธิปไตย

ดังนั้น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการ ตามแนวทางทั้ง 5 ประการ ข้างต้นได้ ย่อมมีสมรรถนะสูงขึ้นสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคท้องถิ่นไทยใน ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้อย่างแน่นอน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2562)

ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลกกโก

เทศบาลตำบลกกโก เดิมตั้งอยู่หมู่บ้านกกโก หมู่ที่ 8 ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัด ลพบุรี อยู่ทางทิศตะวันออกของอำเภอเมือง ระยะห่างจากอำเภอประมาณ 3 กิโลเมตร ก่อตั้งเป็นสภา ตำบลเมื่อ พ.ศ. 2538 เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลกกโก เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2540 ตาม ประกาศกระทรวงมหาดไทย ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 113 ตอนพิเศษ ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2539 และยกฐานะ เป็นเทศบาลตำบลกกโก เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2552 ปัจจุบันย้ายมาตั้งอยู่เลขที่ 359 หมู่ ที่ 2 ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีเนื้อที่ 17.6 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 17.611 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือติดกับตำบลท่าศาลา ทิศใต้ติดกับ ตำบลโคกกำพานและตำบล บ้านกล้วย ทิศตะวันออกติดกับตำบลนิคมสร้างตนเอง และทิศตะวันตก ติดกับตำบลป่าตาล มีประชากรทั้งสิ้น 9,554 คน



ภาพ 4 แผนที่แสดงขอบเขตตำบล อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี (จังหวัดชลบุรี, 2564)

เทศบาลตำบลกกโก มีการแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1 บ้านขุนนวน หมู่ที่ 2 บ้านดงน้อยและชุมชนการเคหะลพบุรี หมู่ที่ 3 บ้านดงน้อย หมู่ที่ 4 บ้านดงน้อย และหมู่บ้านเพชรโสธร หมู่ที่ 5 บ้านไร่ หมู่ที่ 6 บ้านป่าสัก บ้านโคกม่วง หมู่ที่ 7 บ้านใหม่ และหมู่ที่ 8 บ้านกกโก ซึ่งเทศบาลตำบลกกโกมีหน้าที่ดูแลประชากรทั้ง 8 หมู่บ้านที่ได้กล่าวมา โดยเทศบาลตำบลกกโก มีภารกิจหลัก ได้แก่ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนการป้องกันโรคและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน และมีภารกิจรอง ได้แก่ การสาธารณสุข การเฝ้าระวังและควบคุมโรคติดต่อ ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ คุ้มครองดูแลบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบำรุงรักษาศิลปประเพณี ประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น จัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่าง จัดให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ ส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน

เทศบาลตำบลกกโก เป็นเทศบาลสามัญ ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีกรอบอัตรากำลัง จำนวนทั้งสิ้น 82 อัตรา ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล จำนวน 35 อัตรา พนักงานครูเทศบาล จำนวน 2 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 อัตรา พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 18 อัตรา และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 26 อัตรา แต่ปัจจุบันมีอัตรากำลัง จำนวน 67 คน ได้แก่ พนักงานเทศบาล จำนวน 24 คน พนักงานครูเทศบาล จำนวน 2 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 16 คน และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 24 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563) (เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี, 2564)

ซึ่งสำนักปลัด มีบุคลากรจำนวน 39 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานราชการทั่วไป ของเทศบาล งานกิจการสภาเทศบาล งานบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้าง งานยุทธศาสตร์และงบประมาณ งานส่งเสริมการท่องเที่ยว งานส่งเสริมการเกษตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อย งานจราจร งานประชาสัมพันธ์ งานส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ งานนิติการ งานคุ้มครองดูแลและรักษา ทรัพยากรธรรมชาติ งานบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม งานทะเบียนราษฎร

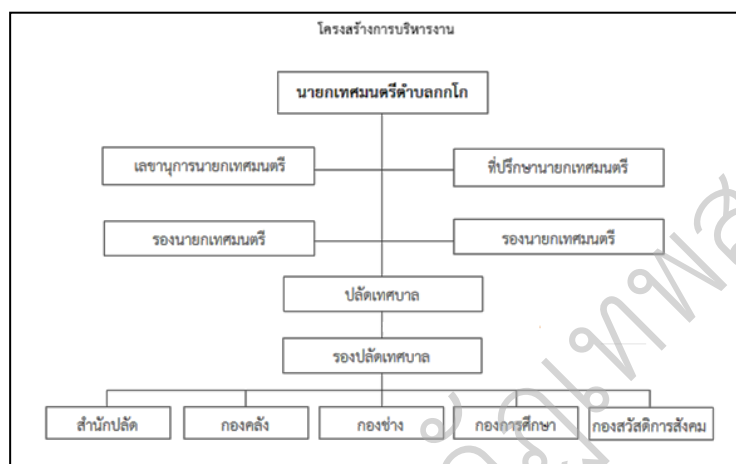
กองคลัง มีบุคลากรจำนวน 9 คน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่ายเงิน การรับเงิน การจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม และการพัฒนารายได้ งานนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสาร ทางการเงิน งานการตรวจสอบใบสำคัญทุกประเภท งานการจัดทำบัญชี งานตรวจสอบบัญชีทุก ประเภทงานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นๆ งานจัดทำ งบประมาณและเงินนอกงบประมาณ งานเกี่ยวกับสถานะการเงินการคลัง งานการจัดสรรเงินต่าง ๆ งานควบคุมการเบิกจ่ายเงิน งานทำงบทดลองประจำปีและประจำปี งานเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา งานทะเบียนคุม งานการจำหน่าย พัสดุ ครุภัณฑ์ และทรัพย์สินต่าง ๆ งานเกี่ยวกับเงิน ประกันสัญญาทุกประเภท งานจดทะเบียนพาณิชย์

กองช่าง มีบุคลากรจำนวน 5 คน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจ งานออกแบบและ เขียนแบบ งานประมาณราคา งานจัดทำราคากลาง งานจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรมต่าง ๆ งานจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานจัดทำทะเบียนประวัติโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร สะพาน คลอง แหล่งน้ำ งานติดตั้งซ่อมบำรุงระบบไฟส่องสว่างและไฟสัญญาณจราจร งานปรับปรุงภูมิทัศน์ งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานตรวจสอบการก่อสร้าง งานจัดทำแผนปฏิบัติงาน การก่อสร้างและซ่อมบำรุงประจำปี งานควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานจัดทำประวัติ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล งานจัดทำทะเบียนประวัติการใช้เครื่องจักรกลและยานพาหนะ งานแผนการบำรุงรักษา เครื่องจักรกลและยานพาหนะ งานเกี่ยวกับการประปา งานช่วยเหลือสนับสนุน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานช่วยเหลือสนับสนุนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กองการศึกษา มีบุคลากรจำนวน 10 คน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานบริหารการศึกษา งานพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษา และการศึกษา ตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย งานบริหารวิชาการด้านการศึกษา งานโรงเรียน งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานเครือข่ายทางการศึกษา งานส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตร งานพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา งานการศาสนา งานบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น งานการกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชน งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานบริหารงานบุคคล ของพนักงานครู บุคลากรทางการศึกษา

และกองสวัสดิการ มีบุคลากรจำนวน 4 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดทำ แผนงานด้านการพัฒนาสังคม ด้านสวัสดิการสังคม และด้านสังคมสงเคราะห์ การจัดสวัสดิการสังคม และการสังคมสงเคราะห์ ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน งานพัฒนาชุมชน งานสำรวจและจัดตั้งคณะกรรมการชุมชน งานส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมแก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส งานฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน งาน

สังคมสงเคราะห์เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ทูพพลภาพ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ งานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน ผู้พิการทางร่างกายและสมอง งานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน ผู้ถูกทอดทิ้ง เร่ร่อน ไร้ที่พึ่ง ถูกทำร้ายร่างกาย งานส่งเสริมสวัสดิภาพเด็กและเยาวชนที่ประพฤติดันไม่เหมาะสมแก่วัย งานสงเคราะห์ครอบครัวที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในครอบครัว งานจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการ



ภาพ 5 โครงสร้างการบริหารของเทศบาลตำบลกกโก (เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี, 2564)

เทศบาลตำบลกกโกเป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562) ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลต้องทำ ได้แก่

- 1.1 รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 1.2 ให้มีและบำรุงทางบกและทาง
- 1.3 รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 1.4 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 1.5 ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 1.6 ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 1.7 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 1.8 บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.9 หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2. อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลอาจจัดกิจกรรมใด ๆ ในเขตเทศบาล ได้แก่

- 2.1 ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 2.2 ให้มีโรงฆ่าสัตว์

- 2.3 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 2.4 ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 2.5 บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 2.6 ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 2.7 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 2.8 ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 2.9 เทศพาณิชย์

วิสัยทัศน์

พนักงานเทศบาลตำบลกกโก จะมีความก้าวหน้ามั่นคงในชีวิต มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญการในหน้าที่ มีอัธยาศัยเต็มใจให้บริการประชาชน และประชาชนต้องได้รับความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่

พันธกิจการบริหารงานบุคคล

1. สร้างระบบการพัฒนากำลังคนการจัดการความรู้ให้เป็นมาตรฐาน
2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก ทุกส่วนราชการ/หน่วยงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง
3. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ
4. ดำเนินการและพัฒนาการฝึกอบรม โดยการให้ความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติในกระบวนการทำงาน ตลอดจนเสริมความเชื่อมั่นตนเอง และให้เกิดแก่บุคคลกรในสังกัดทุกหน่วยงาน
5. ส่งเสริมให้เทศบาลตำบลกกโกนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน
6. ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลตำบลกกโกให้มีศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นายกเทศมนตรีตำบลกกโกและคณะผู้บริหาร ได้นำปัจจัยในการบริหารงาน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ การบริหารจัดการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและธรรมาภิบาล มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น ในส่วนที่เกี่ยวกับด้านจริยธรรม ได้ยึดหลักจรรยาบรรณของพนักงานเทศบาล ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องถือปฏิบัติ และการแบ่งส่วนราชการ การจัดโครงสร้างขององค์กร เกี่ยวกับด้านบุคลากร การฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดลพบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ประกาศเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 โดยเทศบาลตำบลกกโกได้นำระเบียบต่าง ๆ ข้างต้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ดังนี้

S จุดแข็ง (Strengths)

1. กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเองภายใต้กฎหมาย
2. เป็นองค์กรของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล
3. อยู่ใกล้สถาบันฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร
4. มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายชัดเจน

5. มีความพร้อมในด้านงบประมาณในการพัฒนา
6. มีการพัฒนาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
7. เป็นคนในชุมชนสามารถทำงานคล่องตัว โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้
8. มีภูมิสำเนาอยู่ในพื้นที่เทศบาลตำบลกกโก และพื้นที่ใกล้เคียงเทศบาลตำบลกกโก

W จุดอ่อน (Weakness)

1. บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
2. การแข่งขันระหว่างองค์กรมีน้อย
3. บุคลากรไม่ได้รับการอบรมเพียงพอก่อนปฏิบัติงาน
4. บางส่วนมีความรู้ไม่สอดคล้องกับภารกิจของเทศบาล
5. ทำงานในลักษณะเชื่อความคิดส่วนตัวมากกว่าหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องของทาง

ราชการ

O โอกาส (Opportunity)

1. รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
2. สถาบันพัฒนาบุคลากร มีหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลาย
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
4. มีความใกล้ชิดคุ้นเคยกับประชาชนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานง่ายขึ้น
5. มีความจริงใจในการพัฒนาอาชีพตนได้ตลอดเวลา

T อุปสรรค (Threat)

1. กฎระเบียบไม่ทันสมัย ปรับไม่ทันกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง
2. หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรรับผู้เข้าอบรมจำนวนจำกัด
3. หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูง
4. บุคลากรส่วนมากมีเงินเดือน/ค่าจ้างน้อย รายได้ไม่เพียงพอ
5. ระดับความรู้ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับความยากของงาน
6. พื้นที่กว้างทำให้บุคลากรที่มีอยู่ไม่พอให้บริการ

เทศบาลตำบลกกโกมีการนำนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลต่างๆ มาใช้ในองค์กรหลายอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่

1. ระบบข้อมูลในฐานข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ระบบศูนย์ข้อมูลเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น และทะเบียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ระบบฐานข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ
4. ระบบทะเบียนบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สปสช.)
5. ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ e-GP
6. ระบบ e-LAAS
7. ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์
8. ระบบทะเบียนราษฎร์
9. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น

10. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาปฐมวัยตามมาตรฐานชาติ
11. ระบบสารสนเทศด้านการจัดการขยะมูลฝอยของ อปท.
12. ระบบเบี้ยยังชีพ
13. ระบบบันทึกบัญชีท้องถิ่น
14. ระบบกรมกิจการเด็ก และเยาวชน
15. ระบบ E-Services สำนักงานประกันสังคม
16. ระบบรายงานข้อมูลการใช้ไฟฟ้า น้ำมัน และปัจจัยที่มีผลต่อการใช้พนักงาน
17. การจัดทำและใช้งานแผนที่ภาษี
18. การมีช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ
19. การให้บริการอินเทอร์เน็ตในสำนักงาน
20. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์เทศบาลตำบลกโก
21. Line Facebook

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จินต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์ (2559) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อและด้านการพัฒนาตนเองควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

พัชรินทร์ คณิตชรากร (2560) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า กำลังพลจะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสพการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานในหน้าที่ มีความทันสมัยเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอด้วยข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างของอัตรากำลังพล มุ่งเน้นไปทางเกษตร 4.0 เน้นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล และด้วยภารกิจที่มากขึ้นทำให้กำลังพลมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีมุ่งสู่อนาคตที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันต่อไปในอนาคต

วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, และ วงพัทธ์ร์ ภูพันธ์ศรี (2562) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม

ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา และด้านการเรียนรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่อนข้างให้ความสำคัญเพียงแต่ในบางเรื่องอาจมีปัญหาติดขัดบางประการ เช่น ในด้านการศึกษาในเรื่องของการส่งบุคลากรศึกษาต่อที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่สามารถให้ทุนแก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อได้ เนื่องจากมีระเบียบราชการ โดยถูกท้วงติงจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงทำได้เพียงอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อโดยใช้ทุนส่วนตัวและเป็นเวลานานกว่าเวลาทำการ และสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดระยอง ซึ่งพบว่า มี 5 ปัญหา คือ 1) ปัญหาการย้ายกลับภูมิลำเนาของบุคลากร 2) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรตำแหน่งที่สำคัญ ๆ 3) ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ปัญหาระเบียบกฎหมายที่ไม่เอื้อในการศึกษาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 5) ปัญหาการจัดอบรมโดยหน่วยงานภายนอกซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

พชร สันทัด (2562) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงานในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า ในยุคประเทศไทย 4.0 นี้รูปแบบการพัฒนาประเทศในหลายด้าน โดยเฉพาะเศรษฐกิจ ต่างมุ่งเน้นพยายามที่จะพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีเยี่ยม และความเป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งเพื่อให้ทันกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งจุดที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาอย่างจริงจัง และที่สำคัญที่สุดคือ การให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพด้วยตนเองของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงจากภายในที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมได้จากตัวบุคลากรเองไปจนถึงองค์กรนั้นได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “ความสำเร็จขององค์กร ล้วนเกิดจากความสำเร็จของบุคลากรทั้งสิ้น”

รจนา นันทิขุติมา (2563) เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร คือ มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีการพัฒนาระบบการสรรหาในเชิงรุก การพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้รูปแบบ Model 70: 20: 10 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้ง มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด 2) ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mind-set) ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ขาดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ไม่มีฐานข้อมูลกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารไม่มีนโยบายให้มีการจัดทำแผนกำลังคนและกำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน 3) วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) สนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเช่าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศจากเอกชนสร้าง Digital Platform การบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดให้มีการจัดทำแผนกำลังคนและทิศทางการพัฒนาองค์กร 4) แนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ ควรกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีรูปแบบที่หลากหลายและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน การคัดเลือก

บุคลากรให้เหมาะสมกับหลักสูตรฝึกอบรม นำระบบประมวลผลการบริหารผลงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ทบทวนโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เหมาะสมเป็นธรรม และได้มาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ซึ่งได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานเทศบาลสายงานบริหาร พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ พนักงานจ้างของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี จำนวน 67 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563) (เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี, 2564)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้ให้ข้อมูลหลัก จากประชากรเป้าหมายที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล จำนวน 16 คน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 สายผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก 1 คน และพนักงานเทศบาลสายงานบริหาร จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 สายปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน และพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลกกโก จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ทำการศึกษาโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบไปด้วย

1. การค้นคว้า และวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis)

1.1 เอกสารชั้นต้น ได้แก่ หนังสือรายงาน เอกสารสรุปประชุมสัมมนา รายงานสถิติของหน่วยงานราชการ แผนพัฒนาบุคลากร แผนอัตรากำลัง 3 ปี และแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี ของเทศบาลตำบลกกโก

1.2 เอกสารชั้นรอง ได้แก่ ตำรา บทความวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยทำการสัมภาษณ์ โดยมีแบบสัมภาษณ์ ลักษณะกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย

กลุ่มที่ 1 สายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก 1 คน และพนักงานเทศบาล สายงานบริหาร จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1) นายธนพน เงินเมย | ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีตำบลกกโก |
| 2) ว่าที่ร้อยเอกกิตติ สิงห์สวัสดิ์ | ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลกกโก |
| 3) นางเบญจวรรณ ศักดิ์ประเสริฐ | ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล |
| 4) นางสาวจรรยา อินปุระ | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา |
| 5) นางผานิต เกียรติวินัยสกุล | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม |
| 6) นายสุรเทพ อาษา | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง |

กลุ่มที่ 2 สายงานปฏิบัติ ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน และ พนักงานจ้างของเทศบาล จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|--|
| 1) นายวิภาค คงไชย | ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน |
| 2) นางสาวสุภาพร วงษ์คำ | ตำแหน่ง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน |
| 3) นายเฉลิมชัย เกษมสุข | ตำแหน่ง นายช่างโยธาชำนาญงาน |
| 4) นายณฐนน ฐิติโสมน | ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการ |
| 5) นางสาวชโรชนี ไชโย | ตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ |
| 6) นางสาวทัศนรัตน์ ดิษมา | ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 7) นางสาวอาทิตย์ยา ผสมบุญ | ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิชาการเงินและบัญชี |
| 8) นางสาวกัลยารัตน์ บุปผา | ตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ |
| 9) นางสาววิไลพร พันอักษร | ตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ |
| 10) นางสาวมณี กุลวงษ์ | ตำแหน่ง ผู้ดูแลเด็ก |

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

สำหรับกระบวนการในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น เนื่องจากระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้ ได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยกระบวนการสัมภาษณ์ที่มีคำถามที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง

ส่วนการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย อันมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาวิจัยข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล
2. การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล
3. การดำเนินการเพื่อกำหนดกระบวนการขั้นตอนและแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์อันประกอบไปด้วย ผู้บริหาร พนักงานเทศบาลสายงานบริหาร

พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ และพนักงานจ้าง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระบบราชการยุคดิจิทัล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางหรือกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บข้อมูล ได้แก่ กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยี และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. เมื่อผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์และทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว จะนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจความเรียบร้อยของคำตอบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยบันทึกไว้ และนำคำตอบที่สมบูรณ์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว ไปวิเคราะห์หาข้อมูลทางขั้นตอนเชิงคุณภาพต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล
2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี เพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างของข้อมูล
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน แสดงความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนขึ้น เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และเขียนรายงานข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่มีรายละเอียด และลึก และมีการอ้างอิงโดยตรงเกี่ยวกับที่มาของข้อมูลไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ที่ได้จากการค้นคว้าหรือข้อมูลทางเอกสาร โดยใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ

3.1 วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปจากหนังสือ เอกสารวิชาการต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วารสาร บทความ และสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 วิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการศึกษาวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นการสอบถามแบบปลายเปิด และใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ดังนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นการสัมภาษณ์ (Interview Research) และข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Document Research) จะถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลผล โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่าง ๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุผลและผลซึ่งการวิเคราะห์ จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษาและสรุปตามหลักวิชาการ ประกอบการเขียนรายงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้พบปรากฏการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัล ดังนี้

1. สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

1. ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและมีคุณค่ายิ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเทศบาล จึงจัดทำแผนอัตรากำลังเป็นรอบระยะเวลา 3 ปี ซึ่งปัจจุบันใช้แผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับนำไปใช้ในการสรรหา การใช้ การพัฒนา และการรักษาบุคลากร ซึ่งการจัดทำแผนอัตรากำลังจะกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าจะมีการใช้อัตรากำลังตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด ในส่วนราชการใด และพัฒนาบุคลากรในเรื่องใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจของเทศบาลตำบลกกโก เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในเทศบาลตำบลกกโกในช่วงเวลาที่เหมาะสม และปรับปรุงพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับเทศบาลตำบลกกโกต่อไป และยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลไม่ให้เกินกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย เพื่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลกกโกเกิดประโยชน์ต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โครงสร้างการแบ่งงานและระบบงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดตำแหน่ง การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลกกโก ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2596 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2549 ตลอดจนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล นโยบายผู้บริหาร และยิ่งเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล โดยปัจจุบันเทศบาลตำบลกกโกได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2564 - 2566 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

ของเทศบาลตำบลกกโกเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรเทศบาลตำบลกกโก ในการ ปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกกโก ยุทธศาสตร์ที่ 5 หลักการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ และการบริการประชาชนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยแนวทางพัฒนาบุคลากร คือ ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการฝึกอบรม พันธกิจการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก ได้แก่ พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานอย่างสูงสุด สร้างเสริมวัฒนธรรม และพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์พันธกิจ ของเทศบาล ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนโดยมีการพัฒนาตนเองเป็นหัวใจหลักสำคัญ พัฒนา ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารให้มีทักษะการจัดการและภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรได้เริ่มจากการสำรวจข้อมูล สภาพปัญหา และความต้องการของบุคคล จากนั้นนำข้อมูล วิเคราะห์การประเมินความต้องการในเรื่องที่ต้องการอบรม และเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของตนเอง โดยได้กำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับ บุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน อย่างเช่น ด้านความรู้พื้นฐานในการ ปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงาน ในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของเทศบาลต่อไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แสดงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลตำบลกกโกได้เน้นให้บุคลากรทุกคนต้องมีความก้าวหน้า มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญการในหน้าที่และต้องมีความพร้อมรองรับการเข้าสู่ความเป็นยุคดิจิทัล สนับสนุนให้เข้า รับการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ดังที่ นายธนปพน เงินเมย ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี ตำบลกกโก ได้กล่าวไว้ว่า

“...บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกทุกคน ต้องมีความก้าวหน้า มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญการในหน้าที่ มีบริการเป็นเลิศแก่ ประชาชน และต้องมีความพร้อมรองรับการเข้าสู่ความเป็นยุคดิจิทัล ฉะนั้น จะต้องส่งเสริมบุคลากรในเทศบาลให้เพิ่มพูนความรู้พัฒนาความสามารถและ ทักษะในงานที่รับผิดชอบ โดยการสนับสนุนให้เข้าร่วมฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นของ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือสถาบันฝึกอบรมต่างๆ เพื่อจะได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาและนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเทศบาลมาก ที่สุด...” (ธนปพน เงินเมย, 2564)

จากคำสัมภาษณ์ของ นายธนปพน เงินเมย ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เทศบาลตำบลกกโกนั้น ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ มีการฝึกอบรมเมื่อมีหลักสูตร การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ปิดกั้นการพัฒนาตนเอง และมีการศึกษาดูงาน เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ประกอบกับ ว่าที่ร้อยเอกกิตติ สิงห์สวัสดิ์ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลกกโก ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรในเทศบาล มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาล โดยการฝึกอบรมเมื่อมีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ปิดกั้นการพัฒนาตนเอง และการดูงาน เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเทียบเท่ากัน...” (กิตติ สิงห์สวัสดิ์, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกกโก มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ารับการฝึกอบรม การดูงาน และการศึกษา อย่างเทียบเท่ากัน เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และต้องมีความพร้อมรองรับการเข้าสู่ความเป็นยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีเพียงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเน้นในเรื่องของการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสายงานเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการศึกษาดูงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ประสบการณ์จากสถานที่ดูงาน แต่ยังไม่ได้วางแนวทางหรือกรอบในการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นไปสู่ระบบราชการ 4.0 ตามแนวทางที่นโยบายของรัฐได้วางไว้ว่าต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วม เชื่อมโยงการทำงานด้วยกันและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง บุคลากรต้องทำงานในเชิงรุก มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือ และจะต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เช่น การนำระบบดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ซึ่งจะทำให้การบริการมีความรวดเร็วและบริการประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา

2. การพัฒนาทักษะบุคคลให้ตรงกับงานเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

จากแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก ได้กำหนดแผนไว้ในเรื่องการพัฒนาทักษะรายบุคคลให้ตรงกับสายงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวก โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

2.1 การฝึกอบรม เทศบาลตำบลกกโกจะเปิดโอกาสให้บุคลากรในสังกัดแสดงความ ต้องการ โดยงานเจ้าหน้าที่จะมีแบบสอบถามให้บุคลากรเสนอความต้องการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตามหลักสูตรจากหลาย ๆ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม เช่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดลพบุรี

และมหาลัยต่าง ๆ ที่จัดอบรมให้ความรู้ที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่ละสายงาน จากนั้นงานการเจ้าหน้าที่จะสรุปแบบสอบถามเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของ หัวหน้าสำนักปลัด และผู้อำนวยการกองช่าง กล่าวเหมือนกันว่า

“...ได้ส่งบุคลากรทุกคนในสังกัด เข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก อีกทั้ง ยังได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดได้การศึกษาต่อ เพราะมองว่าการศึกษาเป็นการเตรียมบุคคลพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตให้มีความรู้ เพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งสูงขึ้น หรือทำงานในหน้าที่ภารกิจใหม่ๆ ในอนาคต...” (เบญจวรรณ ศักดิ์ประเสริฐ, 2564) (สุรเทพ อาสา, 2564)

ประกอบกับคำพูดของ เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ สังกัดกองคลัง ได้กล่าวว่า

“กรณีงานจัดเก็บรายได้เนื่องจากช่วงนี้การจัดภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็นกฎหมายใหม่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ เมื่อได้แสดงความประสงค์ไว้ในแบบสอบถาม ก็ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารให้เข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันที่เชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถโดยตรง และยังส่งตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในระดับหัวหน้าส่วนราชการไปฝึกอบรมด้วยทำให้เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงานอย่างมาก” (สุภาพ วงษ์คำ, 2564)

ยังมีคำพูดที่ตรงกันของพนักงานจ้างตามภารกิจ ตำแหน่งผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักปลัด ผู้ช่วยนักวิชาการเงินและบัญชี สังกัดกองคลัง ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ สังกัดกองช่าง และผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ สังกัดกองสวัสดิการสังคม ได้กล่าวว่า

“...ได้รับการส่งให้ไปเข้ารับการอบรมในหลักสูตรตรงความต้องการ ที่เขียนไว้เมื่อตอนงานการเจ้าหน้าที่สำรวจความต้องการซึ่งได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ โดยการไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น...” (ทัศนรัตน์ ดิษมา, 2564)

2.2 การศึกษา เทศบาลตำบลกกโกมองว่าการศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ จึงมีการสนับสนุนการศึกษาต่อ แต่ในปัจจุบันเทศบาลตำบลกกโกไม่มีทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว ซึ่งได้สอดคล้องกับคำพูดของเจ้าพนักงานธุรการ สังกัดสำนักปลัด กล่าวว่า

“...ในวันรายงานตัวเพื่อบรรจุราชการครั้งแรกมีการให้โอวาท แนะนำให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน แล้วให้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเอง เมื่อมีหลักสูตรปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ก็ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม จึงทำให้มีความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบ กฎหมาย ที่จะต้อง

นำมาใช้ปฏิบัติงานมากขึ้น ผมศึกษาต่อโดยให้ทุนส่วนตัว แต่ยังได้รับการสนับสนุนการศึกษาจากผู้บังคับบัญชา โดยไม่เคยขัดข้องหรือมีปัญหาในการขออนุญาตลาที่เกี่ยวกับการศึกษา” (วิภาค คงไชย, 2564)

2.3 การพัฒนา เทศบาลตำบลกกโกมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีจัดโครงการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีศักยภาพ เพื่อการเพิ่มเติมความรู้ในบุคลากรในทุกตำแหน่งทุกระดับ และมีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้ายและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจนจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ซึ่งตรงกับคำกล่าวของปลัดเทศบาลตำบลกกโก ที่ว่า

“...หากเทศบาลตำบลกกโก มีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน/สายงานได้อย่างเหมาะสม...” (กิตติ สิงห์สวัสดิ์, 2564)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของ นักวิชาการศึกษา สังกัดกองการศึกษา และนักพัฒนาชุมชน สังกัดกองสวัสดิการสังคม ได้กล่าวไว้ในทางเดียวกันว่า

“...งานการเจ้าหน้าที่มีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้มองเห็นเส้นทางความเจริญก้าวหน้าในสายงานของตำแหน่งงานตนเอง จึงเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการระยะเวลา 6 ปี สามารถเสนอผลงานเพื่อเลื่อนระดับชำนาญการได้ แต่หากเรียน ป.โท จะลดระยะเวลาเหลือ 4 ปีก็สามารถเสนอผลงานได้ และเมื่อดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการเป็นระยะเวลา 4 ปีก็สามารถสอบตำแหน่งสายงานบริหาร ประเภทอำนวยการระดับต้น ได้...” (ณฐนน ฐิติไธสน, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกกโก จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยงานการเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้บุคคลบุคลากรเกิดความมั่นใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลกกโก ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร และประกอบกับคำพูดของพนักงานจ้างตามภารกิจ ผู้ดูแลเด็ก สังกัดกองการศึกษา ได้กล่าวไว้ว่า

“...นอกจากส่งให้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้อำนวยการกองการศึกษาได้จัดโครงการอบรมและศึกษาดูงานในด้านการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์...”
(มณี กุลวงษ์, 2564)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ได้กล่าวว่า

“...ไม่เพียงแต่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก กองการศึกษายังได้จัดโครงการอบรมและศึกษาดูงานในด้านการจัดการศึกษา ณ องค์กรที่มีศักยภาพมากกว่า ให้สำหรับบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์สอนของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อทำให้ได้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น...” (จรรยา อินปุระ, 2564)

จากคำกล่าวนี้ได้เห็นถึงว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลกกโกมีแนวนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลโดยมุ่งเน้นเพียงการฝึกอบรมเท่านั้น ส่วนในการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเป็นเพียงการให้การสนับสนุน ส่งเสริม และเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และในส่วนของพัฒนาบุคลากรโดยส่วนใหญ่เน้นเกี่ยวกับการจัดโครงการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีศักยภาพ หรือองค์กรต้นแบบแห่งความสำเร็จ (Best Practice) เพื่อการเพิ่มเติมความรู้ในบุคลากรในทุกตำแหน่งทุกระดับ

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ได้มุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะรายบุคคลแบบดั้งเดิม โดยการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นที่จัดอบรมตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกได้วางไว้ แต่ยังไม่มีการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ช่วยเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น

3. การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโกได้มีการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้บริหารได้ให้ความสำคัญถึงการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเทศบาลตำบลกกโก โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งได้มีการกำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน 2) การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และ

สะดวกยิ่งขึ้น 3) การพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในเทศบาล โดยได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นผู้ทบทวนและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนการจัดการความรู้ การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ เป็นต้น ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงานการจัดการความรู้ 2) หัวหน้าคณะทำงานการจัดการความรู้ ได้แก่ ปลัดเทศบาล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ จัดทำแผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลกกโก เพื่อเสนอผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ในการทบทวนและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ทราบ ผลักดันการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้เพื่อหาแนวทางแก้ไข 3) คณะทำงานการจัดการความรู้ ได้แก่ รองปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ ร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายและจัดทำรายงานผลความคืบหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ในส่วนที่รับผิดชอบ เป็นผู้นำหลัก (Master Trainer) ในการถ่ายทอดหลักการและกรอบแนวทางจัดการความรู้ให้บุคลากรในเทศบาลตำบลกกโกได้ให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้น และ 4) ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่งานบริหารงานบุคคล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ นัดประชุมคณะทำงานการจัดการความรู้และจัดทำรายงานการประชุมคณะทำงานเกี่ยวกับการกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนการจัดการความรู้ รวบรวมและสรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ สรุปลงวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งเทศบาลกกโกได้ให้ความสำคัญถึงการปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น เพื่อสอดคล้องตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ว่าต้องลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการขอรับบริการจากเทศบาล และเพื่อความสะดวกรวดเร็ว จึงทำให้มีจิตสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง คณะทำงานการจัดการความรู้ของเทศบาลกกโกได้มีการวางแผนและให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการเรื่องการปรับขั้นตอนการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและให้แนวทางในการปรับลดขั้นตอนการทำงานอย่างไร รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยความสะดวก

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ได้กล่าวไว้ว่า

“...ในฐานะคณะทำงานการจัดการความรู้ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ จึงได้ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการขอรับบริการจากเทศบาล และเพื่อความรวดเร็ว ตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงยกเลิกการขอสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และสำเนาเอกสารอื่น ๆ ที่ทางราชการออกให้กับประชาชนในการติดต่อขอรับบริการงานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน เช่น ขอลงทะเบียนและยื่นคำขอรับเงินสงเคราะห์ผู้ป่วยเอดส์ เบี้ยคนพิการ เบี้ยผู้สูงอายุ เงินอุดหนุนเพื่อการเลี้ยงดูเด็กแรกเกิด เป็นต้น และยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้ดำเนินการจัดซื้ออุปกรณ์อ่านบัตรแบบอเนกประสงค์ (Smart Card Reader) สำหรับอ่านข้อมูลจากบัตรประจำตัวประชาชนแทนการเรียกสำเนาทะเบียนบ้าน และสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน โดยใช้เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบิยยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถให้บริการประชาชนในการขอรับเบิยยังชีพได้อย่างถูกต้อง สะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ในกอง 1 คนเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบิยยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้นำมาถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ในกองคนอื่น ๆ ต่อไป...” (ผานิต เกียรติวิสัยสกุล, 2564)

ประกอบกับคำพูดของ ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ สังกัดกองสวัสดิการ ได้กล่าวว่า

“...ดิฉันได้รับมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบในการรับลงทะเบียนและรับคำขอรับเงินสงเคราะห์ผู้ป่วยเอดส์ เบี้ยคนพิการ เบี้ยผู้สูงอายุ ฯลฯ ผ่านระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบิยยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ แต่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จาก นางสาวโรชนี ไชโย นักพัฒนาชุมชน ซึ่งได้ไปเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว และค่อยช่วยเหลือให้คำแนะนำหากมีปัญหาในการปฏิบัติงาน...” (กัลยารัตน์ นุปผา, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกกโกดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ โดยปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการขอรับบริการและเพื่อความรวดเร็ว ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในเทศบาล

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีเพียงการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเกิดแบ่งความรู้ซึ่งกันและกัน เรื่องการปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบายประเทศไทย 4.0 และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อเสนอขอรับเงินรางวัลประจำปี ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดไว้ว่าการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น กระบวนการจัดทำแผนงานด้าน KM ที่เหมาะสมกับองค์กร เป็นต้น แต่ยังไม่เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้าน Mindset และ Skillsets อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทำให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงาน แต่แผนพัฒนาบุคลากรนั้นยังไม่แสดงให้เห็นถึงการขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการยุคดิจิทัล

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ให้รองรับการปรับเปลี่ยนตามแนวนโยบายประเทศไทย 4.0 กล่าวคือ 1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างกัน 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ 3) มีสมรรถนะและทันสมัย บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกจะได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งผู้บริหารของเทศบาลตำบลกกโกใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ดังนี้



ภาพ 6 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก (เทศบาลตำบลกกโก, 2564)

1. เทศบาลตำบลกกโก ควรจัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการจัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรในเทศบาลตำบลกกโก และการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System - LMS) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในเทศบาลกกโกได้เข้าถึงแหล่งความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ ได้อย่างรวดเร็ว และเพื่อให้การทำงานของเทศบาลกกโกได้มีการประสานความร่วมมือทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ดังนั้น จำเป็นต้องพัฒนาระบบการทำงานที่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ต้องสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยพัฒนาบุคลากรในเทศบาลให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวไว้ว่า

“...ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากประหยัดเวลาเพราะสามารถเลือกเรียนได้ตามความสะดวกไม่จำกัดสถานที่และเวลาแล้ว ยังทำให้เทศบาลประหยัดงบประมาณได้อีกด้วย เมื่อมีทางเลือกในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นไม่จำกัดรูปแบบและความสนใจ บุคลากรก็จะได้ตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในเทศบาลได้ดียิ่งขึ้น...” (อาทิตยา ผสมบุญ, 2564)

ประกอบกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกคน ที่กล่าวไว้ว่า

“...อยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญการสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ บริษัทเอกชน และผู้นำชุมชน เพื่อเพิ่มช่องทางรับฟังปัญหาและหาแนวทางร่วมกันในการตอบสนองความต้องการของประชาชน เพราะความต้องการของประชาชนมีความซับซ้อนมากขึ้น ภารกิจบางอย่างเทศบาลก็ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงหน่วยงานเดียว ซึ่งอาจจำเป็นต้องอาศัยหลายภาคส่วนทำงานด้วยกันร่วมมือกัน...” (สรเทพ อาษา, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกต้องการให้มีการส่งเสริมในการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ เพื่อสามารถเลือกเรียนได้ตามความสะดวกไม่จำกัดสถานที่และเวลาแล้ว เทศบาลจึงควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ เช่น จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ ได้สะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งรวมไปถึงการสร้างเครือข่ายตลอดจนการบูรณาการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ควรจัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน อาทิเช่น การจัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรในเทศบาลตำบลกกโก โดยการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร และควรพัฒนาระบบการทำงานที่มีความเชื่อมโยงถึงกัน สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยพัฒนาบุคลากรในเทศบาลให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ตลอดจนบูรณาการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. เทศบาลตำบลกกโก ควรที่จะมีการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล

กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลนั้นควรต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น อาทิเช่น 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน 2) ทักษะทางด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่คนใช้เป็นภาษากลางในการสื่อสารทั่วโลก 3) ทักษะการปรับตัว ต้องหิวโหวตและมีความยืดหยุ่นที่กว้างไกล อัพเดทข่าวสารรอบตัวเพื่อปรับตัวเองให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ 4) ทักษะในการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญความไม่แน่นอนของสถานการณ์กับ

ภาวะที่ซับซ้อนสามารถคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงที่มีของปัญหา การตั้งคำถาม การหาเหตุผล ประเมินทางเลือกและตัดสินใจ และ 5) ทักษะในการเข้าใจผู้อื่น สามารถเข้าใจและความคิดความรู้สึก อารมณ์ และมุมมองของประชาชนได้ดี ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวไว้ว่า

“...ในยุคปัจจุบันไม่ควรเพียงแค่พัฒนาทักษะประจำสายงาน เพื่อการเติบโตในเส้นทางอาชีพ หรือเฉพาะตำแหน่งงานเท่านั้น เทศบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านภาษา ลักษณะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น เพื่อบุคลากรจะได้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล...” (ชโรชิตน์ ไชโย, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกมีความต้องการให้เทศบาลตำบลกกโก ส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือทักษะที่จำเป็น ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาทักษะและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านภาษา ลักษณะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ควรที่จะมีการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลนั้นควรต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น อาทิเช่น 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน 2) ทักษะทางด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้สื่อสารทั่วโลก 3) ทักษะการปรับตัว ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ติดตามอัปเดตข่าวสารรอบตัวเพื่อปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ 4) ทักษะในการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญปัญหาสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อเข้าใจถึงปัญหา การตั้งคำถาม การหาเหตุผล ประเมินทางเลือกและตัดสินใจได้ และ 5) ทักษะในการเข้าใจผู้อื่น สามารถเข้าใจและความคิดความรู้สึกและมุมมองของประชาชนได้อย่างดี

3. เทศบาลตำบลกกโก ควรที่จะมีการปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กล่าวคือ บุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด บริการประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว และบริการได้ทุกที่ทุกเวลา สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในองค์กรให้การเรียนรู้ ต้องส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอดโน้มน้าวให้บุคลากรในเทศบาลตำบลกกโกปฏิบัติตาม เพื่อให้มีความคิด ทัศนคติ แนวทางการปฏิบัติที่ดี และต้องส่งเสริมประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวไว้ว่า

“...ลำดับแรก ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ในการสร้าง ค่านิยมและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ต้องมีจิตสาธารณะ บริการได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ทำงานเพื่อหวังประโยชน์ตอบแทนและยึดมั่นหลักคุณธรรมจริยธรรม และควรจะเป็นผู้นำทางความคิด ในการที่จะนำประโยชน์ของเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานในยุค ดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ประชาชนในพื้นที่ตำบลกอกโกเป็นสำคัญ เชื่อว่าหากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตามอย่างแน่นอน...” (ณฐนน ฐิติโฆสน, 2564)

จากคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกอกโกต้องสร้างค่านิยม วัฒนธรรม ผู้นำ ให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานและสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรในเทศบาล ตำบลกอกโกปฏิบัติตามได้ เพื่อให้มีแนวความคิด ทัศนคติ แนวทางการปฏิบัติที่ดี และทำงานโดย คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ตำบลกอกโกเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทศบาลตำบลกอกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ควรที่จะมีการ ปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กล่าวคือ บุคลากรต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด ให้บริการประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว และบริการได้ทุกที่ ทุกเวลา สร้างค่านิยม วัฒนธรรมให้องค์กรให้การเรียนรู้ ต้องส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิด และพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอดโน้มน้าวให้ บุคลากรในเทศบาลตำบลกอกโกปฏิบัติตาม เพื่อให้มีแนวความคิด ทัศนคติ แนวทางการปฏิบัติที่ดี และต้องส่งเสริมประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและ ประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ หลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะ สนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลตำบลกอกโก ได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ในครั้งนี้ เป็นลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์งานวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 สายผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก 1 คน และพนักงานเทศบาลสายงานบริหาร จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 สายปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน และพนักงานจ้างของเทศบาล จำนวน 5 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์วิจัย ได้แก่ การค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสาร (documentary analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาอภิปรายผลในการเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

1.1 ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก จัดทำแผนอัตรากำลังเป็นรอบระยะเวลา 3 ปี เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับนำไปใช้ในการสรรหา การใช้ การพัฒนา และการรักษาบุคลากร ซึ่งการจัดทำแผนอัตรากำลังจะกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า และยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลไม่ให้เกินกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย เพื่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลกกโกเกิดประโยชน์ต่อประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โครงสร้างการแบ่งงานและระบบงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดตำแหน่ง การจัดอัตรากำลัง เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลกกโก ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2596 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2549 ตลอดจนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล นโยบายผู้บริหาร และปัจจุบันเทศบาลตำบลกกโกได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2564 - 2566 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรเทศบาลตำบลกกโก ในการปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลกกโก ยุทธศาสตร์ที่ 5 หลักการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ และการบริการประชาชนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยแนวทางพัฒนาบุคลากร คือ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรม การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้เริ่มจากการสำรวจข้อมูล สภาพปัญหา และความต้องการของบุคคลที่ต้องการอบรม จากนั้นกำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของเทศบาลต่อไป

1.2 การพัฒนาทักษะบุคคลให้ตรงกับงานเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก มีแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งกำหนดแผนไว้ในเรื่องการพัฒนาทักษะรายบุคคลให้ตรงกับสายงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวก โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

1.2.1 การฝึกอบรม เทศบาลตำบลกกโกเปิดโอกาสให้บุคลากรในสังกัดแสดงความต้องการ เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตามหลักสูตรจากหลาย ๆ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม ให้ความรู้ที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่ละสายงาน

1.2.2 การศึกษา เทศบาลตำบลกกโก สนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรในเทศบาลตำบลกกโก แต่ในปัจจุบันเทศบาลตำบลกกโกไม่มีทุนการศึกษา เพื่อการศึกษาและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว

1.2.3 การพัฒนา เทศบาลตำบลกกโกมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีจัดโครงการศึกษาดูงาน เพื่อการเพิ่มเติมความรู้ในบุคลากรในทุกตำแหน่งทุกระดับ และมีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

1.3 การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก มีเพียงการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเกิดแบ่งความรู้ซึ่งกันและกัน เรื่องการปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อเสนอขอรับเงินรางวัลประจำปี แต่ยังไม่เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้าน Mindset และ Skillsets อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข รวมถึง

การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ระบบราชการ ยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีดังนี้

2.1 การจัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน อาทิเช่น การจัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของ บุคลากรในเทศบาลตำบลกกโก โดยการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร และควรพัฒนา ระบบการทำงานที่มีความเชื่อมโยงถึงกัน สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยพัฒนาบุคลากรในเทศบาลให้มีกรอบความคิดและทักษะที่ จำเป็นในการสร้างสรรค์ ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล กล่าวคือ บุคลากรของ เทศบาลตำบลกกโกนั้นควรต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น อาทิเช่น 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน 2) ทักษะทางด้าน ภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้สื่อสารทั่วโลก 3) ทักษะการปรับตัว ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ กว้าง ติดตามอัปเดตข่าวสารรอบตัวเพื่อปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ 4) ทักษะในการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญปัญหาสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อเข้าใจถึงปัญหา การตั้งคำถาม การหาเหตุผล ประเมิน ทางเลือกและตัดสินใจได้ และ 5) ทักษะในการเข้าใจผู้อื่น สามารถเข้าใจและความรู้สึกและมุมมอง ของประชาชนได้อย่างดี

2.3 การปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้บริการประชาชน ได้สะดวกรวดเร็วและบริการได้ทุกที่ ทุกเวลา สร้างค่านิยม วัฒนธรรมให้องค์การให้การเรียนรู้ ต้องส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอดโน้มน้าวให้บุคลากรในเทศบาลตำบลกกโกปฏิบัติตาม เพื่อให้มี แนวความคิด ทศนคติ แนวทางการปฏิบัติตนที่ดี และต้องส่งเสริมประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้ บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐาน คุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลตำบลกกโก ได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ของ ประชาชนเป็นที่ตั้ง

อภิปรายผล

จากผลการสรุปข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี มีประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

1.1 ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก จัดทำแผนอัตรากำลังเป็นรอบระยะเวลา 3 ปี เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับนำไปใช้ในการสรรหา การใช้ การพัฒนา และการรักษาบุคลากร เพื่อเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลกกโก สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล นโยบายผู้บริหาร ปัจจุบันการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรเทศบาลตำบลกกโก โดยมีแนวทางพัฒนาบุคลากร คือ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรม การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้เริ่มจากการสำรวจข้อมูล สภาพปัญหา และความต้องการของบุคคล แล้วจึงกำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี (2553) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวงษ์ อำเภอพหลิมพิราม จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการวางแผน พัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเทศบาลตำบลวงษ์เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความจำเป็นมาวางแผนพัฒนาบุคลากร และนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้อย่างจริงจัง พร้อมกับให้มีการติดตาม ประเมินผล การพัฒนาบุคลากร

1.2 การพัฒนาทักษะบุคคลให้ตรงกับงานเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก มีแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งกำหนดแผนไว้ในเรื่องการพัฒนาทักษะรายบุคคลให้ตรงกับสายงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวก โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ และ วงศ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2562) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา และด้านการเรียนรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นค่อนข้างให้ความสำคัญเพียงแต่ในบางเรื่องอาจมีปัญหาติดขัดบางประการ เช่น ในด้านการศึกษาในเรื่องของการส่งบุคลากรศึกษาต่อที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่สามารถให้ทุนแก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อได้เนื่องจากมีระเบียบราชการ โดยถูกหักตั้งจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงทำได้เพียงอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อโดยใช้ทุนส่วนตัวและเป็นเวลานานเวลาทำการ แต่ก็ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รจนา นันทิขุติมา (2563) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ ควรกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีรูปแบบที่หลากหลายและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับหลักสูตร

ฝึกอบรมนำระบบประมวลผลการบริหารผลงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการยุคดิจิทัล

เทศบาลตำบลกกโก มีเพียงการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเกิดแบ่งความรู้ซึ่งกันและกัน เรื่องการปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อเสนอขอรับเงินรางวัลประจำปี แต่ยังไม่เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้าน Mindset และ Skillsets อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รจนา นันทิษุติมา (2563) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mind-set) ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ขาดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ไม่มีฐานข้อมูลกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารไม่มีนโยบายให้มีการจัดทำแผนกำลังคนและกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคคือ ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) สนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการเข้าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศจากเอกชนสร้าง Digital Platform การบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดให้มีการจัดทำแผนกำลังคนและทิศทางการพัฒนาองค์กร

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

2.1 จัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบทความวิชาการของ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตัวบุคลากร หรือผู้เรียน ตัวแบบหรือกรอบแนวคิด/ทฤษฎี เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์หรือวิธีการสร้างการเรียนรู้ สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และกรอบ การคิด และการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ ที่ได้กล่าวว่า ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัล และศตวรรษที่ 21

ดังนั้น เทศบาลตำบลกกโกควรจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล อีกทั้งทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรอบคอบคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลนั้นควรต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สอดคล้องกับ (แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสอดคล้องกับบทความวิชาการของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร มีการกำหนดให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 4 ปี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล แจ้งให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยใช้รูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าในงาน 2) การลงมือ ปฏิบัติงานจริง 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การสอนงาน 5) การประชุม และ 6) การอบรม ส่วนปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

ดังนั้น เทศบาลตำบลกกโกควรกำหนดการพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นและทันสมัยของบุคลากรไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อีกทั้ง ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 การปลูกฝังบุคลากรให้มีความคิดในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง กล่าวคือ บุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด บริการประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว และบริการได้ทุกที่ทุกเวลา สร้างค่านิยม วัฒนธรรมให้องค์การให้การเรียนรู้ สอดคล้องกับบทความวิชาการของ ภิรมย์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ (2564) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการพัฒนาความรู้ ค่านิยมทัศนคติ แนวความคิด และกระบวนการทำงานบุคลากรด้วย โดยองค์การดำเนินการพัฒนาปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมต่อการเรียนรู้ขององค์การให้พนักงานทุกคนได้รู้และเข้าใจ เพราะพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) เพราะเมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วก็ต้องถ่ายทอดสู่ ผู้ปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ มีความรู้และ

ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้การพัฒนาองค์การประสบผลสำเร็จโดยปราศจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) รวมถึงยังสอดคล้องกับ (แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ) ที่ได้กล่าวว่า ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณ และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

ดังนั้น เทศบาลตำบลกกโกควรปลุกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดบริการประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา สร้างค่านิยม วัฒนธรรมให้องค์การให้การเรียนรู้ ทำงานบนหลักคุณธรรม จรรยาบรรณ และมีทัศนคติสอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหาร ควรจะกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาบุคลากร และวิธีการทำงานใหม่ให้รองรับการปรับเปลี่ยนตามแนวนโยบายประเทศไทย 4.0 อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ระบบราชการยุคดิจิทัล

1.2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นและทันสมัยให้แก่บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโก ไม่ใช่ส่งเสริมเพียงแค่การพัฒนาทักษะและสมรรถนะประจำสายงาน

1.3 สร้างบรรยากาศในการทำงานเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลที่ เพื่อส่งเสริมการหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ ได้สะดวกยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี เพื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการศึกษา

2.2 ควรทำการศึกษาลักษณะเดียวกันในเทศบาลอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). **การปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ 4.0**. สืบค้น ธันวาคม 10, 2563, จาก http://sriphoom.go.th/public/attach/news_1551932156_img044.pdf
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กัลยารัตน์ บุปผา. (2564, มกราคม 29). ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- กิตติ สิงห์สวัสดิ์. (2564, มกราคม 25). ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- จรรยา อินปุระ. (2564, มกราคม 22). ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- จังหวัดลพบุรี. (2564). **แผนที่แสดงขอบเขตตำบล อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี**. สืบค้น มิถุนายน 20, 2564, จาก http://r01.ldd.go.th/dinthai/ลพบุรี/Main/LB/LB_01.html
- จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2536). ภาพรวมทิศทางการบริหารบุคคลปี 2536. **วารสารการบริหารคน, 14(1)**, 16 – 26.
- จันท์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จิราวัลย์ จิตะรักษ์. (2553). **ปัญหาการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี. (2534). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภาการพิมพ์.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (2544). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, อ้างถึงใน ชลชาติ พุโธ, และ วิไลวรรณ วรคามิน. (ม.ป.ป). **แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้น ธันวาคม 10, 2563, จาก <https://sites.google.com/site/hbcandt2016/naewkhid-laea-thvsdi-kar-phathna-thraphyagr-mnusy>
- เฉลิมชัย เกษมสุข. (2564, มกราคม 26). นายช่างโยธา เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- ชโรชฉิน ไซโย. (2564, มกราคม 27). นักพัฒนาชุมชน เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- ชลชาติ พุโธ, และ วิไลวรรณ วรคามิน. (ม.ป.ป). **แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้น ธันวาคม 10, 2563, จาก <https://sites.google.com/site/hbcandt2016/naewkhid-laea-thvsdi-kar-phathna-thraphyagr-mnusy>

- ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2542). **กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน**. กรุงเทพฯ: เม็ดสีการพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2538). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, อ้างถึงใน เนตรชนก ดวนใหญ่. (2562). **การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญาอุคดีดิจิทัล ประจำปี 2562**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2551). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล. (2536). ภาพรวมทิศทางการบริหารบุคคลปี 2536. **วารสารการบริหารคน**, 14(1), 16 – 26.
- ณฐนน ฐิติโสมสน. (2564, มกราคม 21). นักวิชาการศึกษา เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2537). **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, อ้างถึงใน ชลชาติ พหุโล, และ วิไลวรรณ วรคามิน. (ม.ป.ป). **แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้น ธันวาคม 10, 2563, จาก <https://sites.google.com/site/hbcandt2016/naewkhid-laea-thvsdi-kar-phathna-thraphyagr-mnusy>
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2549). **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. อ้างถึงใน ธัญลักษณ์ จำจด. (2561). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ของครู กศน. ตำบล สังกัดสำนักงาน กศน. จังหวัดลพบุรี**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2561). **ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ**. สืบค้น พฤศจิกายน 4, 2563, จาก <https://pub.nstda.or.th/gov-dx/gov4-0/>
- ทัศน์รัตน์ ดิษมา. (2564, มกราคม 19). ผู้ช่วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี. (2564). **แผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2564 - 2566**. ลพบุรี: ผู้แต่ง.
- ธนพน เงินเมย. (2564, มกราคม 22). นายกเทศมนตรีตำบลกกโก เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- ธัญลักษณ์ จำจด. (2561). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ของครู กศน. ตำบล สังกัดสำนักงาน กศน. จังหวัดลพบุรี**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธารา นาคณรงค์. (2555). **การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมในเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). **นโยบายและการวางแผนงานหลักการและทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 8). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิยม รัฐอมฤต, และคนอื่น ๆ. (2546). **ระเบียบปฏิบัติราชการและการเลขานุการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนา
ศึกษา.
- เนตรชนก ดวนใหญ่. (2562). **การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญาคดีดิจิทัล ประจำปี 2562**.
การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บังอร ทับทิม. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง**. การ
ค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เบญจวรรณ ศักดิ์ประเสริฐ. (2564, มกราคม 20). **หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลกกโก
จังหวัดลพบุรี**. สัมภาษณ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). **นโยบายและการวางแผนงานหลักการและทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 8).
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประวีณ ณ นคร. (2530). **พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับระบบข้าราชการ พลเรือน**.
กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**. กรุงเทพฯ:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ผานิต เกียรติวินัยสกุล. (2564, มกราคม 28). **ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลตำบลกกโก
จังหวัดลพบุรี**. สัมภาษณ์.
- พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). **การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่
องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร**. การ
ค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เพชร สันหัต. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการท างานในยุคประเทศไทย 4.0. วารสาร
อาชีวกรรมและความปลอดภัย, 1(1), 65 - 73**.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภาการพิมพ์.
- พระพงษ์ชัย ชยวิไล (พุทธวิชิตกุล). (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหาร
โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี. (2556). **การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง
จังหวัดพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ คณิตชรางกูร. (2560). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทหารพัฒนา หน่วย
บัญชาการ ทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค
ไทยแลนด์ 4.0**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชญาภา ยืนยาว. (2552). **รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภัทร พจน์พานิช. (2560). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0**. การค้นคว้า
อิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ภิมภวิมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2564). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการ
บริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7(5), 337 - 351**.

- มณี กุลวงษ์. (2564, มกราคม 29). ผู้ดูแลเด็ก เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2529). **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอ
เอส พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี. (2556). **การบริหารงานบุคคลของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง จังหวัดพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รจนา นันทิชาติมา. (2563). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รจนา เวียงอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (ม.ป.ป). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- _____. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.
- วิภาค คงไชย. (2564, มกราคม 21). เจ้าพนักงานธุรการ เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี.
สัมภาษณ์.
- วิไลพร พันอักษร. (2564, มกราคม 28). ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี.
สัมภาษณ์.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาต, และ วงศ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดระยอง**. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 10(2),
311 - 330.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ. (2545). **องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ:
เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2540). **สาธิตการบริหารศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **ระบบราชการ 4.0 ยึดหลักธรรมาภิบาล
เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน**. สืบค้น พฤศจิกายน 19, 2563, จาก
<https://www.opdc.go.th/content/Mzk>
- สุจิตรา ธนานันท์. (2551). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุภาพ วงษ์คำ. (2564, มกราคม 19). เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี.
สัมภาษณ์.
- สุเทพ อาษา. (2564, มกราคม 28). ผู้อำนวยการกองช่าง เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี.
สัมภาษณ์.

- สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี. (2553). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวงษ์อ้อม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสกสรรค์ สนวา, สุพัฒนา ศรีบุตรดี, และ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. (2560). การปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ 4.0. **วารสารช่อพะยอม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, 28(2), 118 - 127.
- เสนาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรภิมุก, และนิยะดา ชูนหวงศ์. (2522). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ ดวงอินทร์. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลละลม อำเภอภูสิงห์ จังหวัดศรีสะเกษ**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โสภารัตน์ จารุสมบัติ, และคนอื่น ๆ. (2546). **รายงานการวิจัยโครงการศึกษารวบรวมข้อมูล ด้านการเมือง การปกครองของไทยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบราชการกับการเมือง**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- อาทิตยา ผสมบุญ. (2564, มกราคม 26). ผู้ช่วยนักวิชาการเงินและบัญชี เทศบาลตำบลกกโก จังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2544). **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ**. **วารสารเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต**, 20(1), 64 - 77.
- Armstrong, Michael. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th ed.). London: Kogan Page, อ้างถึงใน รจนา เวียงอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Beach, Dale S. (1965). **Personnel: Management of People at Work**. New York: The Macmillan Co. Ltd., อ้างถึงใน บังอร ทับทิม. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). **Human resource management** (10th ed.). New York: McGraw-Hill, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). **Human Resource Development**. Ohio: Harcourt College Publishers, อ้างถึงใน ธัญลักษณ์ จำจด. (2561). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ของครู กศน. ตำบล สังกัดสำนักงาน กศน. จังหวัดชลบุรี**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). England: Pearson Education Limited, อ้างถึงใน โสภณ ดวงอินทร์. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลละลม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดศรีสะเกษ**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Gilley, Jerry W., Egglund, Steven A., & Ann Gilley, Maycunich. (2002). **Principles of Human Resource Development** (2nd ed.). Reading, MA: Perseus, อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร**. วารสารเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 20(1), 64 - 77.
- Mankin, D. (2009). **Human Resource Development**. New York: Oxford University Press, อ้างถึงใน ภัทร พจน์พานิช. (2560). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. New York: Pre Press, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2540). **สารานุกรมบริหารศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1990). **The handbook of developing human resources** (2nd ed.). London: John Willey & Sons, อ้างถึงใน จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Nadler, Leonard, & Wiggs, Garland D. (1989). **Managing Human Resource Development**. San Francisco: Jossey-Bass, อ้างถึงใน ชลชาติ พุทธิโล, และ วิไลวรรณ วรคามิน. (ม.ป.ป). **แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้น ธันวาคม 10, 2563, จาก <https://sites.google.com/site/hbcandt2016/naewkhid-laea-thvsdi-kar-phathna-thraphyagr-mnusy>
- Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V., (1953). **Public Administration** (3rd ed.). New York: Ronald Press, อ้างถึงใน นิยม รัฐอมฤต, และคนอื่น ๆ. (2546). **ระเบียบปฏิบัติราชการและการเลขานุการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- Wendell, French. (1994). **Human Resource Management** (3rd ed.). Boston Massachusetts: Houghton Mifflin, อ้างถึงใน พระพงษ์ชัย ชยวิโส (พุทธวรชिरกุล). (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก
 2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก

คำชี้แจง 1. เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก
 2. ให้ผู้เก็บข้อมูลได้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 สายผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลกกโก และพนักงานเทศบาลสายบริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี
2. ตำแหน่ง.....
3. การศึกษาสูงสุด.....
4. สถานที่ ๓ สำนักงานเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
5. วันที่/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....เริ่มเวลา.....น. ถึงเวลา.....น.

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก

1. ท่านคิดว่าเทศบาลตำบลกกโกมีนโยบายและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโกอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วิเคราะห์ค่างานแต่ละตำแหน่ง ที่ชัดเจนหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างไร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง

.....
.....

5. เมื่อท่านได้บุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ก่อนเริ่มทำงานมีการให้ความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และสวัสดิการ หรือไม่อย่างไร

.....
.....

6. ท่านมีการสนับสนุนเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ ให้แก่บุคลากรของเทศบาลตำบลกกโกหรือไม่อย่างไร

.....
.....

7. ท่านสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของท่านอย่างไรบ้าง

.....
.....

8. ท่านได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง

.....
.....

9. ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก

.....
.....

10. แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโกควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง
ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก
 2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก

คำชี้แจง 1. เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก
 2. ให้ผู้เก็บข้อมูลได้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2 สายปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานเทศบาลสายปฏิบัติงาน และพนักงานจ้างของเทศบาล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี
2. ตำแหน่ง.....
3. การศึกษาสูงสุด.....
4. สถานที่ ๓ สำนักงานเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
5. วันที่/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....เริ่มเวลา.....น. ถึงเวลา.....น.

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโก

1. ท่านคิดว่าเทศบาลตำบลกกโกมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลกกโกมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3. เทศบาลตำบลกกโกมีการวิเคราะห์ค่าจ้างของแต่ละตำแหน่ง ที่ชัดเจนสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4. วิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับตำแหน่งของเทศบาลตำบลกกโกเป็นอย่างไร

.....

.....

5. ก่อนเริ่มทำงาน เทศบาลตำบลกกโกมีการให้ความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และสวัสดิการ หรือไม่อย่างไร

.....

.....

6. ท่านได้รับการสนับสนุนเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

7. เทศบาลตำบลกกโกมีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน อย่างไรบ้าง

.....

.....

8. ในยุคดิจิทัลนี้ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิด ความรวดเร็วทัน ท่านประสบปัญหาในการทำงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

9. ท่านคิดว่าเทศบาลตำบลกกโกมีจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลอย่างไรบ้าง

.....

.....

10. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโกควรเป็นอย่างไร

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ผู้วิจัย

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวภรณ์ชูดา โสมเขียว
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 25 เดือน เมษายน พ.ศ. 2527
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	128/47 หมู่ที่ 3 ตำบลถนนใหญ่ อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2554 - 2555 เจ้าพนักงานธุรการ โรงเรียนวัดลาดบัวขาว กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2555 - 2558 เจ้าพนักงานธุรการ ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขต บางคอแหลม กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2558 - 2560 เจ้าพนักงานพัสดุ กองคลัง เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2560 - 2561 เจ้าพนักงานธุรการ สำนักปลัด เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2561 - 2564 นักทรัพยากรบุคคล สำนักปลัด เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2552 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2565 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี