



แบบแสดงรายละเอียดข้อเสนอวิสัยทัศน์ แนวความคิด
และวิธีการเพื่อการพัฒนา พร้อมเอกสารประกอบ
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับชำนาญการพิเศษ

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู
“พัฒนาคคน พัฒนาองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน”

ของ

นายรัตนะ หว่าละ

ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ

ตำแหน่งเลขที่ ๔๔-๓-๐๑-๓๑๐๒-๐๐๑

งานบริหารงานบุคคล สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู

คำนำ

เอกสารเล่มนี้เป็น การนำเสนอวิสัยทัศน์ แนวความคิดและวิธีการเพื่อพัฒนางานให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล บังเกิดผลดีต่อองค์กรและชุมชนในระยะยาวโดยได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการ และเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนความคาดหวัง เป้าหมาย กลยุทธ์ในการพัฒนาใน ภาพรวมเพื่อให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูเกิดการเรียนรู้ มีองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้และมีความสามารถหลากหลายด้านเพื่อตอบสนองความ เดือดร้อน ต้องการของประชาชนที่ขอรับบริการจากองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูต่อไป

นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้า งาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงานโดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญงานสูงมากในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการปฏิบัติงานที่ต้อง ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นตามรูปแบบที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด แม่ฮ่องสอนและตามหนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท-๐๘๐๙.๒/ว๑๙๑ เรื่อง แบบประเมิน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นสำหรับตำแหน่ง ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

ผู้นำนเสนอวิสัยทัศน์มีความคาดหวังว่าเอกสารแนวความคิดและวิธีการเพื่อพัฒนางาน ประกอบกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองจะเป็นข้อมูลและแนวทางที่ดีที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ในตำแหน่งที่ขอรับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับ ชำนาญการพิเศษ เลขที่ตำแหน่ง ๔๔-๓-๐๑-๓๑๐๒-๐๐๑ ต่อไปได้ ซึ่งรายละเอียดปรากฏตามเอกสารภายใน เล่มนี้แล้ว

นายรัตน์ะ หว่าละ
นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ
วันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
แบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล.....	ข
ข้อเสนอวิสัยทัศน์ แนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนา เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู “พัฒนาคน พัฒนาองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน”.....	๑
๑. หลักการและเหตุผล.....	๑
๒. บทวิเคราะห์ แนวความคิดและข้อเสนอ.....	๔
๓. รายละเอียดของการดำเนินการ.....	๙
๔. ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการพัฒนา.....	๑๑
๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ.....	๑๕
๖. ระยะเวลาที่จะดำเนินการตามข้อเสนอแนวคิดและวิธีการพัฒนา.....	๑๖
๗. แนวทางและวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จ.....	๑๖
เอกสารอ้างอิง.....	๑๘
ภาคผนวก	
๑. เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนา	
๒. ทะเบียนประวัติ (ก.พ. ๗)	
๓. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล	
๔. ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข เกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภท วิชาการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๒	
๕. ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินวิสัยทัศน์เพื่อเลื่อน และแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลประเภทวิชาการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เป็นระดับ ชำนาญการพิเศษ ลงวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓	
๖. คำอธิบายแบบประเมินวิสัยทัศน์	
๗. แบบประเมินทักษะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินแล้ว	

หมายเหตุ : สารบัญในเอกสารเผยแพร่นี้เรียงหน้าไม่ตรงกับหัวข้อนะครับเพราะผมได้พิมพ์ข้อความอธิบาย
แทรกเข้าไปเลยทำให้หน้าจริง ๆ ขยับไปจากเดิม

คำอธิบาย : เอกสารชุดนี้เป็นแบบประเมินชุดที่สองที่ผู้ขอรับการประเมินทั้งระดับอาวุโสและระดับชำนาญการพิเศษจะต้องจัดทำต่อจากแบบประเมินการปรับปรุงตำแหน่ง โดยเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน หรือแผนงานที่จะทำให้กับองค์กรของตนเองในอนาคต (ผมแนะนำให้เขียนแนวคิด วิสัยทัศน์ที่นำไปปฏิบัติได้จริงนะครับ)

ผมจะยังใช้ **ตัวอักษรสีแดง (หนา)** แทรกในแต่ละช่วงหัวข้อเพื่ออธิบายว่าเพื่อน ๆ ต้องบรรยาย/จัดพิมพ์/เล่าเรื่อง/ชี้แจง/ยกตัวอย่าง ฯลฯ ในแต่ละหัวข้ออย่างไร

หมายเหตุ : ๑. เอกสารชุดนี้เป็นของนายรัตนะ หวาละ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จัดทำขึ้นเผยแพร่เพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นไม่อนุญาตให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งนำไปใช้เพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์โดยเด็ดขาด

๒. เอกสารชุดนี้จัดทำขึ้นตามรูปแบบที่กำหนดไว้จาก ก.กลาง โดยผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รวมถึงคณะกรรมการประเมินวิสัยทัศน์ และ ก.อบต. จังหวัดเรียบร้อยแล้ว จึงไม่อาจนำไปเปรียบเทียบกับเอกสารของบุคคลอื่นที่มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ เนื่องจากผู้ที่พิจารณาประเมินเป็นคณะบุคคลต่างกลุ่มกันซึ่งอาจมีความเห็นและคำชี้แนะแตกต่างกันออกไปในแต่ละคณะ

๓. เอกสารชุดนี้เป็นเอกสารเผยแพร่เพื่อให้เพื่อน ๆ นำไปประยุกต์หรือปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของเพื่อน ๆ แต่ละคนได้ แต่ไม่อนุญาตให้คัดลอกข้อความทั้งหมดเพื่อนำไปเป็นผลงานของตนเองโดยเด็ดขาด

๔. **ยังเป็นกติกาเดิม** เอกสารชุดนี้แปลงเป็นไฟล์ PDF ที่ไม่สามารถทำการคัดลอกแล้วเปลี่ยนเป็นเอกสาร Word ได้ เพราะผมอยากให้เพื่อน ๆ อ่านให้เข้าใจก่อนในแต่ละหัวข้อเพื่อที่จะได้ต่อยอดความคิดเป็นของเพื่อน ๆ เอง ไม่ใช่คัดลอกวาง ๆ แล้วก็แก้เฉพาะที่เป็นตัวตนของเพื่อน ๆ เท่านั้น(รู้นะว่าคิดอะไรกันอยู่....๕๕๕๕ ที่สำคัญผมไม่แจกเอกสารที่สามารถนำไปคัดลอกได้โดยเด็ดขาดครับ....ต้องขอร้องจริง ๆ)

๕. หากสงสัยหรืออยากแลกเปลี่ยนความรู้สามารถติดต่อได้ที่ Facebook ชื่อ **“รัตนะ หวาละ”** หรือ **“นายกาล งานบุคคล”** และที่ ID Line : kahn๓๑ ครับ

๖. ผมไม่สนับสนุนให้เพื่อน ๆ จ้างบุคคลอื่นทำผลงานให้นะครับ เพราะหากเพื่อน ๆ อยากดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อน ๆ ต้องแสดงความรู้ความสามารถของเพื่อน ๆ ออกมาเองครับ และผมไม่รับทำผลงานให้ผู้อื่นทั้งสิ้นครับ

๗. หากเพื่อน ๆ เห็นว่าเอกสารชุดนี้มีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลและเพื่อน ๆ ท้องถิ่นรายอื่น ๆ ผมอนุญาตให้แชร์ต่อได้เลยครับ

แบบแสดงรายละเอียดข้อเสนอวิสัยทัศน์ แนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนางาน

เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ

ตำแหน่งเลขที่ ๔๔-๓-๐๑-๓๐๑๒-๐๐๑ งานบริหารงานบุคคล

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู

ชื่อเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู

“พัฒนาคน พัฒนางองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน”

๑. หลักการและเหตุผล

(ในส่วนนี้ผมนำเสนอในภาพรวม โดยพยายามสื่อถึงความสำคัญของปัญหา หรือประเด็นที่ผมจะนำไปสู่การอธิบายถึงแนวคิด วิสัยทัศน์ของผมในหัวข้ออื่น ๆ ต่อไป เป็นการเกริ่นนำเพื่อปูเรื่องราวก่อนไปสู่การขมวดปม ประเด็นในตอนท้ายครับ) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับพื้นที่และระดับสากลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน (Globalization) โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

เดิมองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูเป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นขนาดกลาง ในปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลประเภทสามัญ เป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งตำบล ในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบมีจำนวนหมู่บ้านทั้งสิ้น ๑๓ หมู่บ้าน มีภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๖ พ.ศ. ๒๕๕๒ และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ จากสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ระบบราชการมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถบริหารองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไป ทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อปัจจัยดังกล่าว เพราะทรัพยากรบุคคลต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะทั้งทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ด้านเศรษฐกิจ การเมือง ข้อมูลด้านชุมชนโดยต้องอาศัยกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ประกอบกับประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนตำบล ลงวันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๔๕ กำหนดให้ “องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี โดยองค์การบริหารส่วนตำบลต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอนกำหนด เช่น การพัฒนาด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการให้ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมทางไกล หรือการพัฒนาตนเองก็ได้ หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประสงค์จะพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละแห่งก็สามารถกระทำได้ ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลที่จะดำเนินการจะต้องใช้หลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอนกำหนดเป็นหลักสูตรหลัก และเพิ่มเติมหลักสูตรตามความจำเป็นที่องค์การ

บริหารส่วนตำบลพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสม การพัฒนาพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา และการฝึกภาคสนาม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจกระทำได้โดยสำนักงานคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล สำนักงานคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นก็ได้”

การบริหารงานขององค์กรไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กเพียงใดก็ตาม จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานจะมีวิธีการสอบหรือเลือกสรรคนที่รัดกุมและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันและเลือกสรรเข้ามาส่วนใหญ่ก็เป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา ซึ่งสิ่งทีบุคคลเหล่านี้มีติดตัวมาคือความรู้ในวิชาชีพเฉพาะด้านหรือเฉพาะสาขาที่ได้ศึกษาเรียนรู้มาเท่านั้น ไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษารู้จักวิธีการทำงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ทันทีที่ได้รับการบรรจุ และก็ไม่มีการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้ผู้สำเร็จการศึกษารู้จักการใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะได้ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้ได้รับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์กรเอง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษา หรือการฝึกอบรม การให้ทดลองฝึกหรือปฏิบัติงาน หรือโดยวิธีการอื่นเพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้เรียกว่า **“การพัฒนาทรัพยากรบุคคล”**

องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๕๕ หมวด ๑๒ ส่วนที่ ๓ การพัฒนาพนักงานส่วนตำบลซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของพนักงานส่วนตำบลในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ดี

การพัฒนาพนักงานส่วนตำบลข้างต้นต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอนกำหนด เช่น การพัฒนาด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ให้ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมทางไกลหรือการพัฒนาตนเองก็ได้ หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประสงค์จะพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละแห่งก็สามารถกระทำได้ ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลที่จะดำเนินการจะต้องใช้หลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกำหนดเป็นหลักสูตรหลัก และเพิ่มเติมหลักสูตรตามความจำเป็นที่องค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมต่อไป การพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาและการฝึกภาคสนาม เป็นต้น

นอกจากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูยังมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี (ปัจจุบันใช้ฉบับ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๓) เพื่อเป็นตัวกำหนด รองรับ เตรียมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีทั้งความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายและงานที่ต้องรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวยังอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในลำดับที่ ๗ นโยบายการเมืองการบริหาร ข้อ ๗.๗ ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ทางการเมือง การปกครอง การบริหารราชการแก่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้นำชุมชนและประชาชนทั่วไปตามโอกาสอันสมควร (อ้างอิงจากแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ : ๕๖) โดยการสร้างจิตสำนึกและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กร การปรับวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บังเกิดผลดีสืบต่อไป

ดังนั้น องค์กรที่คาดหวังประสบความสำเร็จและสู่ความเป็นเลิศ ต้องมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน โดยปกติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจทำได้ ๓ วิธีการใหญ่ ๆ ประกอบด้วย

(๑.) การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน

(๒.) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย

(๓.) การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งที่เป็นการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อม และการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงาน หรือโดยวิธีการอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร

จากข้อเท็จจริงที่ว่าข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารราชการและพัฒนามาเมืองดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประกอบกับข้าราชการแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานต่างก็มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของระดับความรู้ ความชำนาญ และในแง่ของทัศนคติ ฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

นอกจากเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว สภาพของปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระบบราชการอีกหลายประการ ได้แก่

(๑.) ลักษณะงานของทางราชการมีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษต้องอาศัยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการ แนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน และเท่าที่เป็นอยู่ไม่มีสถาบันการศึกษาใดผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นครั้งแรก จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

(๒.) โครงสร้างและระบบงานของทางราชการมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและเพื่อปรับให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง ระบบ และวิธีการทำงานอย่างแท้จริงและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

(๓.) วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว หน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้มีการนำผลผลิตของเทคโนโลยี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่ หรือระบบสื่อสารออนไลน์มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมากมาย อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าวด้วย

(๔.) ในชีวิตการทำงานของข้าราชการ ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นครั้งคราว เช่น อาจมีการเปลี่ยนแปลงด้วยการย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน หรือเป็นการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม กรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้โดยเร็ว

(๕.) ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการและความต้องการรับบริการของประชาชนได้ขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มจำนวนของประชากรและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนของข้าราชการเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งผลของการใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าว ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ

อนึ่ง สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ก็ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายอย่าง เช่น การทุจริตและการประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละและอุทิศเวลาให้กับราชการเท่าที่ควร การที่ข้าราชการมีหนี้สินส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติ และจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการด้วย

(ย่อหน้านี้มีผมแนะนำให้เพื่อน ๆ ขมวดปมจากเรื่องราวข้างต้นทั้งหมดว่าสุดท้ายแล้วเจตนารมณ์ หรือเป้าประสงค์ของเพื่อน ๆ คืออะไร **** ตรงนี้สำคัญ ****) จากเหตุผลข้างต้นตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์จึงมีแนวคิดที่ต้องการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาเป็นเครื่องมือและวิธีการที่จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูเกิดการพัฒนาไปในทุก ๆ ด้านโดยเริ่มต้นจากทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับแรก เมื่อสามารถพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีระบบเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของงานในด้านต่าง ๆ ก็จะมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เจ้าหน้าที่เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความเสียสละอุทิศตนเพื่อบริการและตอบสนองความเดือดร้อนต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ จนส่งผลให้เกิดความมั่นคง ร่มเย็นเป็นปึกแผ่นนำความผาสุก กินดีอยู่ดีมาสู่ชุมชนตำบลปางหมูแบบยั่งยืนสืบต่อไป ตามแนวคิดของผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ว่า “พัฒนาคน พัฒนางองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน” นั่นเอง

๒. บทวิเคราะห์ แนวความคิดและข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์และแนวคิด

(ในส่วนนี้ผมแยกออกเป็น ๒ ส่วนโดยส่วนแรกเพื่อให้เกิดการส่งต่อของแนวคิดที่เป็นด้านวิชาการล้วน ๆ โดยผมอ้างอิงจากนักเขียน/นักวิจัย/อาจารย์/ปราชญ์/ผู้รู้/นักวิชาการที่มีตัวตนจริง ๆ ที่ผมจะนำแนวคิด ทฤษฎีของท่านมาอ้างอิงในข้อเสนอวิสัยทัศน์ของผม ในส่วนนี้ผมแนะนำว่าเพื่อน ๆ ต้องให้เครดิตท่านด้วยครบนานำแนวคิดนี้มาจากใคร เพราะหากเป็นเชิงวิชาการผมหรือเพื่อน ๆ คงไม่อาจเป็นผู้คิดค้นแนวคิด ทฤษฎีได้เอง ดังนั้นหากต้องคัดลอกแนวคิดของเขามาก็ควรให้เครดิตเขาด้วยทุกครั้ง) ในหัวข้อนี้ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ได้นำแนวคิดของธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (อ้างอิงจากประมวลสาระชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ หน่วยที่ ๙ “การพัฒนาบุคคล” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขารัฐศาสตร์ : ๒๕๕๗) มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และแสดงถึงแนวความคิด ข้อเสนอต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู ซึ่งผู้นำเสนอวิสัยทัศน์พิจารณาแล้วเห็นว่าแนวคิดของท่านสอดคล้องกับแนวทางการบริหารส่วนบุคคลภาครัฐโดยเฉพาะในส่วนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมองเห็นได้จากการปฏิบัติงาน ผลงานหรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดเสียหายน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่าง ๆ ให้ลดลง ความขัดแย้งในหน่วยงานลดลงหรือหมดสิ้นไป ซึ่งมีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ผลมีการปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

โดยปกติการที่พฤติกรรมการทำงานของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการได้นั้น บุคคลนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๓ ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตัวอย่างที่เห็นได้ก็คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนนั้นสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป หรือข้าราชการคนใดมีโอกาสฝึกปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญเพิ่มขึ้น ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานโดยจะทำได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ในทำนองเดียวกันหากข้าราชการที่ต้องทำงานบริการประชาชนจำนวนมากอยู่ตลอดเวลาได้รับการพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะซึ่งต้องอาศัยการอุทิศเวลา เสียสละและอดทนเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ต้องรอรับบริการจากรัฐจนเกิดทัศนคติในการทำงานที่ถูกต้องแล้ว พฤติกรรมการทำงาน of ข้าราชการผู้นั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีมีความพอใจในงานที่ทำและทำด้วยความเต็มใจ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อประชาชนผู้ติดต่อ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ไม่ตอบสนองต่อความจำเป็นหรือไม่ประสบความสำเร็จ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเพื่อพัฒนาความรู้ อาจมีผู้สงสัยว่าการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการก็ได้มีการพิจารณาเลือกจากผู้ที่มีความรู้ดีที่สุดในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะให้ผู้ได้รับการบรรจุปฏิบัติ หรือในการเลื่อนบุคคลขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ได้พิจารณาเลือกจากผู้ที่มีความรู้

ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งแล้ว เหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความรู้ อีก จะเป็นการเข้าซ้อนหรือเกินความจำเป็นไปหรือไม่

เกี่ยวกับเรื่องนี้คงจะต้องทำความเข้าใจกันตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาแล้วว่า ผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันและเลือกสรรเข้ารับราชการส่วนใหญ่ต่างกับผู้ที่มีความรู้เป็นอย่างดีในวิชาชีพเฉพาะทางหรือเฉพาะสาขาที่ได้เล่าเรียนมา นอกจากนี้ความรู้ดังกล่าวก็เป็นเพียงความรู้พื้นฐานที่จะช่วยในการปฏิบัติงานหลัก ๆ ของตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุเท่านั้น ยังมีความรู้ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมอีกมากมาย สำหรับผู้ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้นก็เช่นเดียวกัน อย่างมากที่สุดที่จะทำได้ก็คือการพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดในงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมและผู้มีศักยภาพเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เท่านั้น ส่วนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้รับการแต่งตั้งจะต้องไปศึกษาและเรียนรู้เองตามท้องที่หรือผู้บังคับบัญชาจะชี้แนะหรือจัดการอบรมให้ หรือมีฉะนั้นผู้ได้รับการแต่งตั้งก็ต้องขวนขวายศึกษาด้วยตนเอง

การพัฒนาความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงานนี้ อาจเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ หรืออาจเป็นความรู้เพิ่มเติมที่อาจเป็นประโยชน์ต่องานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง เช่น ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การปกครอง กำกับ ดูแล บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งอาจทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสอนงานหรือให้ฝึกปฏิบัติ เป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจเป็นการพัฒนาความรู้เพื่อความรู้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานระยะยาว เช่น การให้ได้รับทุนการศึกษา หรือการให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าวุฒิที่ผู้นั้นได้รับอยู่โดยทุนส่วนตัวก็ได้ เป็นต้น การพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการทำงานของข้าราชการหลายประการ เช่น การทำให้ข้าราชการได้รับความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน การทำให้มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น การสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้ดีขึ้น การทำให้มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ไม่มีความรู้สึกว่าถูกละเลยทอดทิ้ง และเป็นการเพิ่มพูนโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเพื่อพัฒนาทักษะ นอกจากความรู้ทางวิชาการหรือทางวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีตามความเหมาะสมแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานได้ดีตามมาตรฐาน ตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็คือ “ทักษะ” หรือ “ความชำนาญงาน” ทักษะหรือความชำนาญงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความรู้ และเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับควรได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมและความจำเป็น โดยปกติมักเข้าใจกันว่างานที่ต้องอาศัยความชำนาญจะต้องเป็นงานที่ปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติโดยอาศัยเครื่องมือในการทำงาน เช่น งานขับรถยนต์ งานควบคุมเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องก่อสร้าง งานพิมพ์ งานประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ งานวิเคราะห์เชิงสถิติ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับผู้บริหาร ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะในการปฏิบัติและบริหารงานให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของตนด้วย ซึ่งทักษะของผู้บริหารนั้นจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงและมีลักษณะแตกต่างจากระดับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานขั้นต้นจะเน้นหนักในการใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานโดยอาศัยเทคนิคเฉพาะเรื่องที่ตนปฏิบัติ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะลดความสำคัญและความจำเป็นในการใช้ทักษะดังกล่าวแล้วเพิ่มความรู้และความจำเป็นในการใช้ทักษะทางการบริหารซึ่งต้องอาศัยการคิดวินิจฉัยมากขึ้นตามลำดับ

ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหรือการพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับลักษณะงานและระดับของผู้ปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และอาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญงานมาก หน่วยงานนั้นก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตมากและมีคุณภาพดี ตรงกันข้ามกับหน่วยงานใดขาดแคลนผู้ชำนาญงาน ถึงแม้จะมีผู้มีความรู้ดี ก็ไม่อาจผลิตผลงานแข่งขันกับหน่วยงานที่มีผู้ชำนาญงานมากได้ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นด้วย

โครงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะได้ผลทางด้านการเรียนรู้มากที่สุดจะต้องเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติหรือเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติ เพราะการลงมือปฏิบัติจะช่วยให้เกิดความจำได้ดีและนานกว่าการเรียนรู้โดยวิธีอื่น นอกจากนี้ลักษณะงานบางชนิดไม่อาจจะเรียนรู้จากการฟังเพียงคำสอนและการอธิบายหรือดูภาพประกอบเท่านั้น แต่ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจึงจะทำได้ เช่น การใช้เครื่องพิมพ์ดีด การขับรถยนต์ การใช้เครื่องจักรกล การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นเรื่องของจิตใจ เป็นเรื่องของความนึกคิดของแต่ละบุคคลซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกับบุคคลอื่นได้ ในทางจิตวิทยา ถือว่าทัศนคติเกิดจากความรู้สึกของบุคคลและมีผลต่อพฤติกรรมในการแสดงออกต่อบุคคลอื่น และในการทำงานด้วย คนที่มีความรู้สึกดีต่อหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน คือคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อที่ทำงานและบุคคลในหน่วยงาน ในทำนองเดียวกันคนที่มีความรู้สึกชอบงานและไม่รังเกียจประชาชนผู้มาติดต่อก็คือคนที่มีทัศนคติที่ดีต่องานและประชาชน ซึ่งคนเหล่านี้ย่อมแสดงออกในการทำงาน และติดต่อต้อนรับประชาชนหรือผู้มาติดต่อด้วยความเต็มใจ แม้ว่าการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานของข้าราชการจะทำให้คุณภาพการทำงานของข้าราชการแต่ละคนดีขึ้น แต่ก็ยังไม่อาจรับประกันได้ว่าผลงานหรือระบบราชการโดยรวมจะดีขึ้นหรือไม่ ถ้าข้าราชการทุกคนหรือส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือถ้าเราอยากจะทำให้ราชการดีก็ต้องพัฒนาข้าราชการให้มีทัศนคติที่ดีเพราะการพัฒนาทัศนคติของข้าราชการเป็นรากฐานของการพัฒนาระบบราชการทั้งปวง

ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทั้ง ๓ ด้านนั้นบว่าการพัฒนาทัศนคติเป็นการพัฒนาที่ยากที่สุด เพราะการพัฒนาทัศนคติเป็นเรื่องของการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด หรือความเชื่อของบุคคลที่มีต่อระบบและวิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้องให้เกิดความถูกต้อง ซึ่งจะต้องใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมจึงจะเกิดผลตามต้องการ อย่างไรก็ตาม จากปัญหาในเรื่องของทัศนคติในการทำงานของข้าราชการทำให้พอมองเห็นว่าหากจะหาทางพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติของข้าราชการให้ดีขึ้น ก็ควรเน้นในเรื่องของการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(๑.) การทำงานเป็นทีมและความสามัคคีสมานฉันท์ โดยมุ่งลดความรู้สึกในการแบ่งพวกแบ่งเหล่า และการยึดติดในสถาบันและหน่วยงานเฉพาะของตนโดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดต่อส่วนรวม ให้มีการทำงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกันและมีการผนึกกำลังสอดประสานสนับสนุนกันเพื่อความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

(๒.) การสร้างเสริมความรู้สึกนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน โดยให้เข้าใจถึงปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดในการทำงานที่มีอยู่อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นข้อดีข้อเสียของทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทุกคน

(๓.) การสร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชนโดยการเน้นย้ำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่างานราชการเป็นงานบริการ มิใช่งานที่จะแสวงหาผลกำไรหรือผลประโยชน์โดยมิชอบ และหน้าที่ของข้าราชการทุกคนคือการนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชน

(๔.) การพัฒนาดตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจิตใจของตนเองให้มีความเข้มแข็งไม่อ่อนไหวต่อสิ่งเย้ายวนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การประพฤติมิชอบ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยเฉพาะในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นได้นำแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์และกำหนดใช้เป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำไปสู่การประเมินในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินเพื่อเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการประเมินเพื่อปรับปรุงตำแหน่ง/ย้ายตำแหน่ง ซึ่งล้วนแล้วแต่นำแนวคิดทั้ง ๔ ข้อข้างต้นมากำหนดและปรับใช้อย่างครอบคลุมแล้ว โดยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนตำบลที่กำหนดไว้จะประกอบด้วย (๑.) ความรู้ที่จำเป็นประจำสายงาน (๒.) ทักษะที่จำเป็นประจำสายงาน และ (๓.) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งโดยแยกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

๒.๒ ข้อเสนอด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ในส่วนของผู้นำเสนอวิสัยทัศน์) (ในส่วนนี้เป็นข้อเสนอของผมหรือเพื่อน ๆ เองว่าจะดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างไร ผมไม่ได้ลงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนอย่างลึกซึ้งว่าขั้นตอนที่ ๑.... ๒.... ๓.... ต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง แต่กล่าวไว้เพียงรวม ๆ เนื่องจากผมสามารถอธิบายต่อคณะกรรมการว่าหากจะลงรายละเอียดแบบลึกซึ้งนั้นควรเป็นการเลื่อนระดับจากปฏิบัติงาน/การ เป็นระดับชำนาญงาน/การ มากกว่า เพราะยังอยู่ในระดับของการปฏิบัติ แต่เมื่อจะเลื่อนขึ้นมายังระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ ต้องมุ่งเน้นไปที่ภาพรวม การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม กำกับ และการที่ต้องมีมุมมองที่กว้างกว่า

อิม.....ในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการประเมินวิสัยทัศน์ครับว่าจะเห็นด้วยกับแนวคิดตรงนี้หรือไม่ หรืออาจต้องการรายละเอียดมากขึ้นเพื่อน ๆ ก็สามารถปรับได้ครับ แต่คณะกรรมการประเมินชุดผมท่านเห็นด้วยกับที่ผมนำเสนอครับ) เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการช่วยแก้ไขปัญหขององค์กรและสามารถพัฒนางานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างได้ผลแท้จริง ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องทำงานมีแบบแผนและรัดกุม โดยต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

๒.๒.๑ สำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการจากปัญหาการดำเนินงานขององค์กร ความต้องการหรือนโยบายของผู้บริหาร และปัญหาการทำงานของข้าราชการที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางและวิธีการที่อธิบายไว้แล้วในหัวข้อที่ผ่านมา

๒.๒.๒ เสนอแนะโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรตามความจำเป็นและลำดับความสำคัญเร่งด่วนให้ผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้ความเห็นชอบและตัดสินใจ โดยควรเสนอรายละเอียด

เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล จังหวัด อำเภอที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตน รวมทั้งนโยบายและทิศทางตลอดจน แผนงานรวมขององค์กรที่จะปฏิบัติการกิจในความรับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ด้วย

๒.๒.๓ จัดทำแผนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมด้วย รายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างที่จะเข้ารับการพัฒนา ชื่อโครงการ เหตุผล ความจำเป็น และวัตถุประสงค์ของโครงการรวมทั้งเนื้อหาวิชาเทคนิควิธีการและระยะเวลาที่จะใช้ในการพัฒนา แต่ละโครงการด้วย

๒.๒.๔ จัดหางบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสาร รวมทั้งวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการถ่ายทอดโดยใช้เทคนิควิธีการที่ได้ผลในการพัฒนา

๒.๒.๕ เตรียมข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างกลุ่มเป้าหมายให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการ พัฒนาในแต่ละโครงการ โดยการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนามาตามเงื่อนไขที่กำหนด มีการแจ้งให้ทราบ เหตุผลความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับ และให้ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาเตรียมตัวศึกษาโครงการและ เอกสารล่วงหน้าเท่าที่จะสามารถจัดให้ได้

๒.๒.๖ กำหนดรายละเอียดวิธีการในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละ โครงการไว้ทั้งในแง่ของการจัดโครงการเพื่อตรวจสอบว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง และในแง่ของการประเมินการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนามาเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งความเห็นและแนวโน้มในการนำความรู้ประสบการณ์และความชำนาญที่ได้รับจาก โครงการไปพัฒนาปรับใช้ในการทำงานประจำว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อประกอบการ ติดตามผลในระยะยาวต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีลักษณะเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานด้านอื่น ขององค์กร และการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในและนอกที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อผลผลิต หรือ สภาพะการทำงานโดยรวมได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างมีแบบแผน

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่หยุดชะงัก สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้ทันทั่วทั้ง ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย และช่วยให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบอีกด้วย

๓. รายละเอียดของการดำเนินการ (การพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

๓.๑ สภาพที่แท้จริงของปัญหา

(ในส่วนนี้ผมพยายามสื่อถึงสภาพปัญหาขององค์กรในเรื่องที่ต้องการจะนำเสนอไปยัง **แนวคิด วิสัยทัศน์**) สิ่งสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเรื่องหนึ่งก็คือ หลักการเรียนรู้ เพราะผลของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น จากการเรียนการสอน การฝึกปฏิบัติ การค้นคว้าทดลอง การประสบพบเห็นหรือการได้ยินได้ฟัง เป็นต้น และโดยที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสอนงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือวิธีการอื่นใดก็ตาม เป็นเรื่องที่กระทำต่อผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ใหญ่ทั้งสิ้น ฉะนั้นหากจะให้ได้ผลอย่างจริงจังแล้ว ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้าใจหลักและกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลเสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โครงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำนวนไม่น้อยต้อง

ประสบกับความล้มเหลวหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควรเพราะผู้ดำเนินการไม่เข้าใจหลักและวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แต่ได้นำเอาหลักและวิธีการซึ่งเหมาะสมที่จะใช้กับเด็กมาใช้ เช่น เป็นผู้กำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา และวิธีการเรียนการสอนด้วยตนเองทั้งหมด โดยไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการ และความรู้สึกนึกคิดที่แท้จริงของผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเลย

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะต่างกับการเรียนรู้ของเด็กอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ใหญ่ต่างกับเด็กทั้งในแง่ของอายุ ความรู้ ประสบการณ์ ความมั่นใจ และความต้องการ ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประสบกับปัญหาและความยากลำบากเป็นอย่างยิ่งในการที่จะดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามต้องการ ในการศึกษาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาทำความเข้าใจนั้นก็คือเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าอุปสรรคสำคัญ ๆ ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มี ๔ ประการ คือ (อ้างอิงจากธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ ๒๕๔๗ : ๖๓๒)

๓.๑.๑ **การมองไม่เห็นความจำเป็น** มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากที่ไม่เข้าใจหรือมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรม แต่ต้องเข้ารับการอบรมตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มีโอกาสรู้ว่าจะจะเป็นประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างไร ในกรณีเช่นนี้ ผู้เข้ารับการอบรมย่อมมีความรู้สึกไม่แน่ใจหลายประการ เช่น คงเสียเวลาเปล่า เป็นเรื่องที่รู้ดีอยู่แล้วไม่เห็นมีอะไรแปลกใหม่ วิทยากรไม่มีชื่อเสียงไม่ชวนให้ติดตามสนใจ ไม่เป็นที่ยอมรับคนน่าเบื่อ คงไม่ได้ประโยชน์อะไรมากนัก ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป น่าจะทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นต้น

๓.๑.๒ **การไม่มีเวลา** ระยะเวลาที่จะต้องเข้ารับการอบรมอาจตรงกับเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานอื่นที่มีความสำคัญ ซึ่งกรณีเช่นนี้มักเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการอบรมหรือสัมมนาที่ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไป ซึ่งมักมีภารกิจมากมาย และยากที่จะปลีกตัวได้ หรือเป็นผู้ที่เพิ่งจะเลื่อนตำแหน่งใหม่ ๆ ซึ่งเกิดความกังวลว่าการเข้ารับการอบรมจะมีผลทำให้งานล่าช้าเสียหายได้

๓.๑.๓ **การกลัวความล้มเหลว** โดยปกติผู้ใหญ่มักจะมีระดับความวิตกกังวลที่จะถูกเปิดเผยจุดอ่อนของตน ซึ่งเกรงว่าจะมีผลกระทบกระเทือนต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือที่ตนเคยได้รับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น หากเป็นไปได้ผู้ใหญ่จึงมักหลีกเลี่ยงการเข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาโดยเฉพาะในโครงการที่มีการประเมินหรือวัดผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

๓.๑.๔ **การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** สัญชาตญาณโดยทั่วไปของมนุษย์มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานที่มีแนวทางปฏิบัติง่าย ๆ สืบเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ในกรณีเช่นนี้การนำเอาวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน ในพฤติกรรมการทำงาน หรือในผลผลิตของงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความรู้สึกอึดอัดและต่อต้าน เพราะเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจหลายประการ เช่น การฝึกอบรมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบต่องานที่ทำอยู่อย่างไร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็นแค่ไหน จะมีผลกระทบต่อสถานภาพและความมั่นคงของงานหรือไม่ ทุกอย่างตอนนี้ก็เป็นไปดีอยู่แล้ว ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

๓.๒ แนวทางการดำเนินการที่ได้ผล

(เมื่อผมนำเสนอถึงปัญหาขององค์กรที่นำไปสู่แนวคิด วิสัยทัศน์แล้วในส่วนนี้ผมก็นำเสนอถึงแนวคิดของผมที่ได้ศึกษา วิเคราะห์ หรือสังเกตเห็นว่าคือวิธีการหรือแนวทางที่ดำเนินการแล้วจะต้องบังเกิดผลดี)

จากสภาพความเป็นจริงเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องพยายามและแสวงหาแนวทางและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่อาศัยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นเครื่องประกอบการดำเนินงานซึ่งพอสรุปขั้นตอนที่เห็นว่าจะสามารถแก้ปัญหา ได้ดังนี้

๓.๒.๑ ต้องมีการศึกษาหาความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลก่อนเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการมองไม่เห็นความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ผู้จัดจะต้องแสดงให้เห็นว่าโครงการอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จัดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้าอบรมอย่างไร และจะช่วยผู้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งประโยชน์ที่ผู้ได้รับการอบรมจะได้รับเพิ่มเติม เช่น จะเป็นผลดีต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างไรหรือไม่ เป็นต้น

๓.๒.๒ ต้องยอมรับในความเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มแต่ละระดับโดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในเรื่องวิธีการเรียนรู้ และอัตราการเรียนรู้ (หมายถึงการรับรู้ได้มากกว่า/น้อยกว่า เร็วกว่า/ช้ากว่า) ซึ่งไม่เหมือนกันและไม่เท่ากันเนื่องจากความแตกต่างของระดับการศึกษา ประสบการณ์ และวัยของผู้รับการพัฒน่อีกด้วย

๓.๒.๓ เนื่องจากผู้ใหญ่จะให้ความสนใจเฉพาะต่อการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและงานของตน ฉะนั้นวิธีการเรียนรู้ควรเน้นการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน และการสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องและได้ผลรวดเร็ว โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาทดลองปฏิบัติหรือใช้ประสบการณ์ของตนเข้าแก้ไข้ปัญหา เพราะผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการสร้างประสบการณ์ด้วยตนเอง

๓.๒.๔ ถ้าเป็นไปได้ควรมีการหารือร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนล่วงหน้าเพื่อสร้างความเข้าใจและป้องกันความสับสน นอกจากนี้ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดีเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ที่ได้ผลยิ่งขึ้น

๓.๒.๕ การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องวางอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการและการบ่งชี้บอกถึงความสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยหลีกเลี่ยงวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าถูกประจานความไม่รู้ หรือถูกเปิดเผยจุดอ่อนที่ไม่ควรให้บุคคลอื่นรับรู้ ทั้งนี้หากจะมีการทดสอบกันอย่างจริงจังก็ไม่ควรเปิดเผยรายละเอียดของผลทดสอบที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกกระเทือนหรือต่อต้านดังกล่าวได้

๓.๓ ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(ต่อมาผมนำเสนอถึงขั้นตอนของการแก้ปัญหาขององค์กรโดยกล่าวเป็นภาพรวมว่าจะทำอะไรบ้าง ส่วนรายละเอียดเหมือนที่ได้กล่าวไว้แล้วครับในข้อ ๒.๒) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับนโยบายขององค์กร ลักษณะของงานปัญหาของทั้งองค์กรและของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึงรายละเอียดของเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย และควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ การหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไข้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาดมาก ล่าช้า ขาดการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย กฎ ระเบียบ ที่ออกมาใหม่ หรือไม่มีความรู้ที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น

๓.๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

๓.๓.๓ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม ว่าควรจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อ หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคลากรที่ต้องการพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

๓.๓.๔ การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนาก็ต้องกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณที่จะใช้ หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนไปดูงานหรือศึกษาต่อก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียดเหตุผลความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งงบประมาณต่อไป เป็นต้น

๓.๓.๕ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ หรือจัดส่งคนไปดูงานและศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

๓.๓.๖ การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

๔. ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการพัฒนางาน

เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามวิธีการและกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีซึ่งสอดคล้องกับหลักการ หลักเกณฑ์ของหน่วยงานราชการ ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการดังกล่าวผู้นำเสนอจำแนกออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย (หลักในการนำเสนอแนวคิดผมที่เป็นมาโดยตลอด คงต้องย้อนไปยังตอนที่เริ่มรับราชการเมื่อ ๑๗ ปีที่แล้วท่านปลัด อบจ. ได้ให้ข้อเสนอแนะเสมอว่าหากเรา (หมายถึงคน อบจ. ในตอนนั้นนะครับ) จะทำอะไรต้องคิดถึงคน ๓ กลุ่มเสมอ นั่นก็คือ ๑. ชาวบ้านหรือชุมชน ๒. องค์กรหรือ อบจ. ในสมัยนั้น และ ๓. เรา หมายถึงคนที่ทำงานนี้หรือรับผิดชอบงานนี้หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรทั้งหมด จะได้รับผลกระทบอะไรบ้าง ซึ่งข้อเสนอแนะนั้นผมได้นำมาใช้ในการอธิบายงานของผมมาโดยตลอด)

๔.๑ ชุมชน (ประชาชนในเขตตำบลปางหมู)

๔.๑.๑. ได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องบริการนั้นอย่างถ่องแท้ สามารถสื่อสารให้คำแนะนำ หรือช่วยเหลือประชาชนผู้มาขอรับบริการได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องรับทราบปัญหาเบื้องต้นของต้นเหตุ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์แล้วให้ความช่วยเหลือต่อไป ทั้งการที่สามารถลงมือแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ ร้องเรียนนั่นเอง หรือการเป็นตัวกลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมมือแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ ร้องเรียนเหล่านั้นต่อไป เป็นต้น

๔.๑.๒ ได้รับการสนองตอบต่อความต้องการเดือดร้อนต้องการ ได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการนั้นอย่างแท้จริง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานอย่างถูกต้อง และมีทัศนคติที่จริงใจแน่วแน่ต่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เช่น การจัดซื้อจัดจ้างในด้านโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ (ถนน คลองส่งน้ำ อาคาร ศาลา สะพาน ฯลฯ) เป็นไปด้วยความถูกต้องตามข้อระเบียบ กฎหมายที่กำหนดไว้ และตรงกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ประชาชน เป็นต้น

๔.๑.๓ ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมซึ่งถือว่าเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบบริการภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นซึ่งมีความใกล้ชิดกับชุมชน ประชาชน มากกว่าส่วนราชการอื่น ๆ หากเจ้าหน้าที่ขององค์กรได้รับการพัฒนาในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติต่อการทำงานที่ดีที่ถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ก็จะรู้จักการเสียสละตนเองเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่นได้ โดยถือเอาความอยู่ดีกินดีของประชาชนเป็นที่ตั้ง ดูแลประชาชนตั้งแต่การเกิด การให้การศึกษา การส่งเสริมอาชีพ การดูแลยามแก่ชรา ยามป่วยไข้ แม้กระทั่งการเสียชีวิต หรือความด้อยโอกาสต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันภารกิจเหล่านี้ถูกถ่ายโอนมายังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างครบถ้วนแล้ว และถือเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อไป

๔.๒ องค์กร (องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู)

๔.๒.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนองต่อนโยบายที่เกี่ยวข้องของรัฐและขององค์กร

๔.๒.๒ มีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรไว้ล่วงหน้าชัดเจน โดยมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาและรวมทั้งระยะเวลาและงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนา เช่น การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปีขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู รวมกับพัฒนาทรัพยากรบุคคลฉบับต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูประกาศบังคับใช้แผนดังกล่าวเป็นฉบับประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๓

๔.๒.๓ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละโครงการอย่างละเอียดรอบคอบและถูกต้องตามหลักวิชาการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมีการวิเคราะห์หาความจำเป็น มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ มีการกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดวิธีการประเมินและติดตามผลได้ด้วย

๔.๒.๔ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งงานที่รับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔.๒.๕ เกิดการทำงานเป็นทีมและเกิดความสามัคคีสมานฉันท์ โดยมุ่งลดความรู้สึกในการแบ่งพวกแบ่งเหล่าและการยึดติดในสถาบันและหน่วยงานเฉพาะของตนโดยไม่คำนึงถึงผลเสียหายที่จะเกิดต่อส่วนรวมมีการทำงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกันและมีการฝึกกำลังสอดประสานสนับสนุนกันเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

๔.๒.๖ สามารถสร้างเสริมความรู้สึกรักหวงแหน ทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน โดยให้เข้าใจถึงปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดในการทำงานที่มีอยู่อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นข้อดีข้อเสียของทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

๔.๒.๗ สามารถสร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชนโดยการเน้นย้ำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่างานราชการเป็นงานบริการ มิใช่งานที่จะแสวงหาผลกำไรหรือผลประโยชน์โดยมิชอบ และหน้าที่ของข้าราชการทุกคนคือการนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชน

๔.๒.๘ สร้างระบบการให้รางวัลผู้กระทำดีและลงโทษผู้กระทำผิดเพื่อให้ได้รับประสบการณ์จากผลการประพฤติปฏิบัติโดยตรงและเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว บริสุทธิ์ ยุติธรรม และจัดขึ้นแบบที่ผู้ได้รับรางวัลหรือได้รับโทษมาแสดงตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นแบบอย่างที่ต้องการ

๔.๓ บุคลากร (เจ้าหน้าที่ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู)

๔.๓.๑ ได้รับความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพูนโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทำให้มีขวัญและกำลังใจดีขึ้นไม่มีความรู้สึกว่าถูกกล่เลยหรือถูกทอดทิ้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๔.๓.๒ เกิดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายของรัฐ หรือองค์กรโดยการดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับกับนโยบายดังกล่าว ความรู้ในด้านวิชาชีพเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของแต่ละสายงานตามที่ส่วนราชการแต่ละแห่งพิจารณาเห็นสมควร ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารหรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การบริหารงาน การบริหารเวลา การบริหารจัดการใจ เป็นต้น

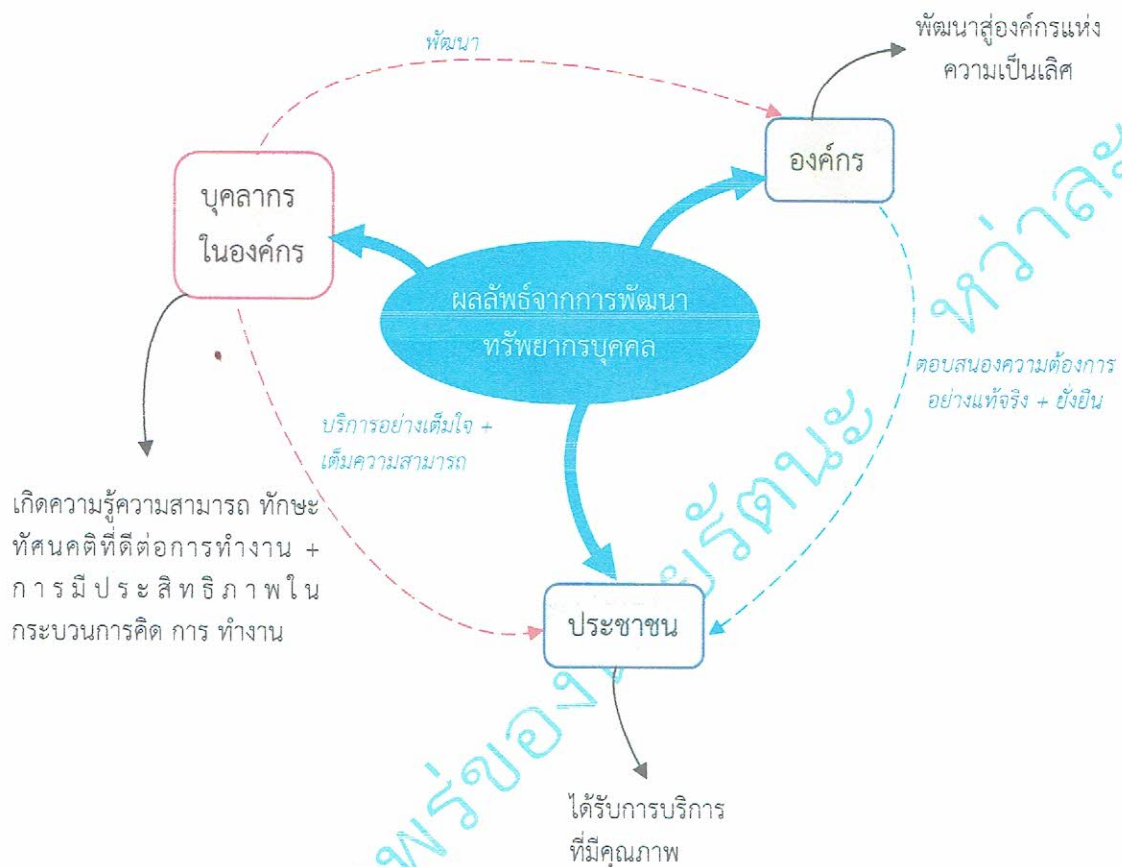
๔.๓.๓ มีความเข้าใจต่อสภาพการทำงานอย่างแท้จริง มีความพอใจในสภาวะแวดล้อมการทำงานของตน แม้จะต้องต่อสู้กับความจำกัด ขาดแคลนต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หรือค่าตอบแทน ก็ยังมีกำลังใจที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มีจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนได้รับบริการของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

๔.๓.๔ การได้รับการพัฒนาให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นย่อมทำให้พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปโดยผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วขึ้น สามารถเพิ่มปริมาณงานหรือเพิ่มผลผลิตของงานได้

๔.๓.๕ เกิดการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะเดียวกันก็พัฒนาจิตใจของตนเองให้มีความเข้มแข็งไม่อ่อนไหวต่อสิ่งเย้ายวนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การประพฤตินิมิชอบ

๔.๓.๖ การได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะในการทำงานจนเกิดความคล่องแคล่ว ย่อมทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง นอกจากจะเป็นการลดความผิดพลาดในการทำงานตามปกติแล้ว ยังช่วยลดความเสียหายของอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน สามารถยืดอายุของอุปกรณ์ เครื่องมืดังกล่าวให้ใช้งานได้ยาวนานขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณในการซ่อมบำรุงหรือจัดหาทดแทนด้วย ผลที่จะได้รับอีกประการหนึ่งโดยเฉพาะกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ ก็คือ สามารถลดอันตรายและความเสี่ยงภัยในการทำงานลงได้อย่างแน่นอนโดยเฉพาะกลุ่มที่ต้องปฏิบัติงานกับเครื่องจักรกล และที่สำคัญที่สุดคือทักษะหรือความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนสำคัญในการช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำงานด้วย เช่น สามารถประหยัดค่าล่วงเวลา สามารถประหยัดไฟฟ้า หรือน้ำมันเชื้อเพลิงได้ เป็นต้น

แผนภาพแสดงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู
“พัฒนาคณะ พัฒนาองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน”



(ในส่วนนี้ผมได้นำมาสรุปเป็น My Map เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันในการนำแนวคิดวิสัยทัศน์ที่ผมเสนอไปใช้แล้วเกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายในท้ายที่สุด อาจเป็นไปได้หรือไม่ยังไม่แน่นอนเพราะยังเป็นเพียงแนวคิด ซึ่งในการดำเนินการจริง ๆ อาจมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลกระทบให้สำเร็จผลหรือล้มเหลวก็ได้) : My Map นี้ผมเคยใช้ประกอบการนำเสนอผลงานตอนเลื่อนระดับจากบุคลากร ๕ เป็นบุคลากร ๖ แล้วครั้งหนึ่ง

๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

(ในส่วนนี้จะป็นข้อผูกมัดให้ผมและเพื่อน ๆ ต้องนำไปเป็นตัวชี้วัด (ย้าครับ ต้องนำไปเป็นตัวชี้วัดตนเอง เพราะประกาศ ก.จังหวัดกำหนดให้เป็นอย่างนั้น) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (ขึ้นอยู่กับรอบการประเมินของเพื่อน ๆ แต่ละคน) เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งผมแนะนำว่า เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ไม่ควรมีจำนวนมากจนเกินไป แต่ให้ครอบคลุมทุกฝ่าย และเป็นเรื่องที่สามารถทำได้จริง ไม่เช่นนั้นเพื่อน ๆ จะเกิดปัญหาตอนประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ออกเลื่อนขั้นเงินเดือนนะครับ)

ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อนำมาใช้เป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอวิสัยทัศน์ แนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู “พัฒนาคน พัฒนางองค์กร พัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน” ดังนี้

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าคะแนนตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
๑. การส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น	(๑.) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผน	- จำนวน (ปริมาณ) - ระดับ (คุณภาพ)	๑ เล่ม ๕	ผู้ บริ หาร ท้องถิ่นและ สมาชิกสภา ท้องถิ่น
	(๒.) ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและความเป็นผู้นำ พร้อมขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร	จำนวนร้อยละของผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ต้องได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะ	ร้อยละ	ร้อยละ ๕๐	
๒. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ และทักษะวิชาชีพ และมีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพการงาน	(๑.) การจัดทำพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผน	- จำนวน (ปริมาณ) - ระดับ (คุณภาพ)	๑ เล่ม ๕	บุคลากรใน องค์การบริหาร ส่วน ต่ำ บ ล ปางหมู
	(๒.) จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผน	- จำนวน (ปริมาณ) - ระดับ (คุณภาพ)	๑ เล่ม ๕	
	(๓.) จัดทำโครงการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร	จำนวนร้อยละของบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะจากโครงการฯ	ร้อยละ	๕๐	
	(๔.) สนับสนุนการเข้าร่วมประชุม อบรม ศึกษาดูงานในประเทศตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔	จำนวนร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประชุม อบรม ศึกษาดูงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	ร้อยละ	๒๐	

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าคะแนน ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
๓. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	(๑.) กิจกรรมเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวนส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมฯ	จำนวนส่วนราชการ (สำนักปลัด/ กองคลัง/ กองช่าง)	๓	
	(๒.) กิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในที่ทำงาน			๓	
	(๓.) กิจกรรมนันทนาการสำหรับบุคลากรในองค์กร			๓	
	(๔.) กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร			๓	

๖. ระยะเวลาที่จะดำเนินการตามข้อเสนอแนวคิด และวิธีการพัฒนางาน

(ในส่วนนี้อาจดูเหมือนเป็นการตอรอง หรือวางเงื่อนไขในการนำไปปฏิบัติ แต่มันเป็นแบบนั้นจริง ๆ ครับ ว่าหากได้เลื่อนระดับที่สูงขึ้นแล้วจะนำแนวคิด วิสัยทัศน์ที่เสนอไปใช้เมื่อใด ช่วงไหน แต่หากไม่ได้เลื่อนระดับเพราะประเมินไม่ผ่านหรือติดข้อจำกัดอื่น ผมและเพื่อน ๆ อาจนำแนวคิด วิสัยทัศน์นั้นมาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ในการปฏิบัติงาน)

การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่นำเสนอนี้ สามารถดำเนินการได้เมื่อผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งอาจเป็นหัวระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔) โดยจะต้องนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการงานบุคคลอื่น ๆ ของตัวผู้นำเสนอวิสัยทัศน์เองต่อไป

๗. แนวทางและวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จ

(ในส่วนนี้ผมอธิบายเป็นภาพรวม และพยายามสื่อถึงการแนวทางติดตามที่ง่าย ๆ เข้าใจได้ทันทีเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายของการนำเสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มคนหลากหลายทั้ง วัย ระดับชั้น ยศ ระดับการศึกษา ฯลฯ สามารถเข้าใจได้ง่ายที่สุด)

สำหรับแนวทางและวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่นำเสนอนี้จะอาศัยการประเมินผลแบบบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีการกำหนดไว้แล้วตามกลยุทธ์ต่าง ๆ จากหัวข้อที่ ๕ ที่ผ่านมา (ตัวชี้วัดความสำเร็จ) ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

๗.๑ การติดตาม เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับงบประมาณและได้บรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานหรือข้อบัญญัติประจำปี และในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจะได้พิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๒ การประเมินผล เป็นการรวบรวมผลการติดตามความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมเพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ ในโอกาสต่อไปและเป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนา

ความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการตั้งงบประมาณในปีต่อไปโดยใช้การประเมินผล ๒ ลักษณะ ได้แก่

๗.๒.๑ การประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมโดยพิจารณาจากเป้าหมายของโครงการหรือจำนวนกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ และจำนวนงบประมาณที่ได้ใช้จ่ายจริง

๗.๒.๒ การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการประเมินผลความสำเร็จของเป้าหมายเชิงคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ในพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ

๗.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรทราบได้ว่าขณะนี้ได้มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ ถึงระยะใดแล้ว ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ได้นำแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามเนื่องจากเป็นเทคนิคอย่างง่ายที่สามารถเข้าใจได้ทันทีและรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถติดตามได้ว่าการดำเนินการตามพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ มีการดำเนินการไปแล้วในช่วงใด ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเกิดความคลาดเคลื่อนจะแก้ไขปรับปรุงแผนดำเนินการได้อย่างไร

ส่วนการประเมินผลพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่น แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานประเภทต่าง ๆ จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน (กลยุทธ์) และตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

โดยขอรับรองว่าข้อเสนอในเอกสารฉบับนี้เป็นแนวความคิดของผู้นำเสนอวิสัยทัศน์เองทุกประการ

รัตน์ะ หว่าละ

(นายรัตน์ะ หว่าละ)

นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ

ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์

วันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เอกสารอ้างอิง

ข้อเสนอวิสัยทัศน์ แนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนางาน ประกอบด้วย

๑. ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๔๕ ลงวันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับต่าง ๆ จนถึง พ.ศ. ๒๕๖๓
๒. ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๒
๓. หนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๒/ว๑๙๑ เรื่อง แบบประเมินการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑
๔. แผนอัตรากำลัง ๓ ปี องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๓
๕. แผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
๖. ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ หน่วยที่ ๙ “การพัฒนามนุษย์” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขารัฐศาสตร์ นนทบุรี (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ : ๒๕๔๗)

(ในส่วนนี้จริง ๆ แล้วไม่มีในแบบประเมิน แต่ผมทำขึ้นมาเพิ่มเติมเพื่อแสดงถึงข้อมูลที่ผมได้นำมาใช้กับการนำเสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ ในส่วนของเพื่อน ๆ จะมีหรือไม่อันนี้แล้วแต่ครับ)