

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

นางจันทร์ฉาย กรรณิกา

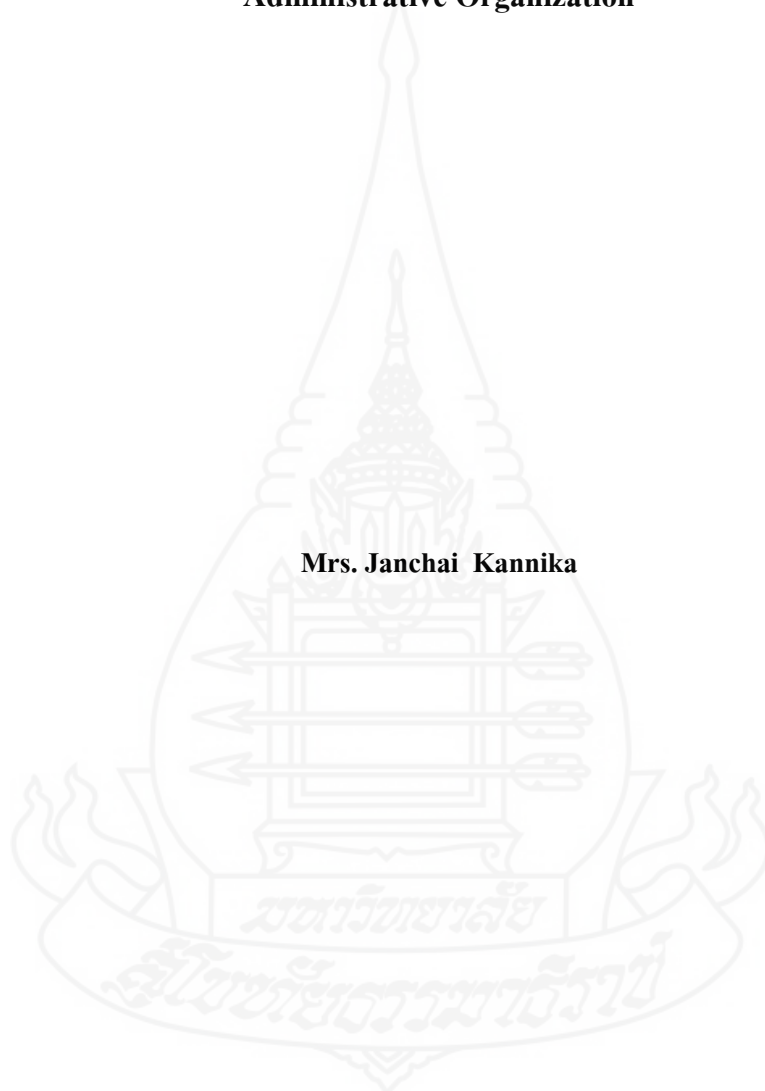


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Strategies for Personnel Development of Chiang Mai Provincial
Administrative Organization**

Mrs. Janchai Kannika



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

2011

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
เชียงใหม่

ผู้ศึกษา นางจันทร์ฉาย วรรณิกา รหัสนักศึกษา 2533004558

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป
ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนากุศลกรของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบ
สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำส่วนราชการภายใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 25 คน และใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนา
กลุ่มได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหารและตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การกำหนดนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้
วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และ
การสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งคือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างมั่นคง มีสายการบังคับบัญชาภายใน
องค์กรอย่างชัดเจน จุดอ่อนคือ อัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ด้านโอกาส
สังคมคาดหวังว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ สามารถแก้ไขปัญหาและ
ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านข้อจำกัด ความต้องการของ
ประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง (2)
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4
ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาองค์กรให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 3
ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่
4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ การพัฒนากุศลกร องค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดเชียงใหม่

Independent Study title: Strategies for Personnel Development of Chiang Mai Provincial Administrative Organization

Author: Mrs. Janchai Kannika; **ID:** 2533004558 ;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: Dr. Chira Prateep, Associate Professor ;

Academic year: 2011

Abstract

This research aimed to (1) analyze the environment of personnel development in Chiang Mai Provincial Administrative Organization, (2) suggest strategies for personnel development in Chiang Mai Provincial Administrative Organization.

The research was qualitative research. Research tool was a structured interview. The interviews were conducted with 25 staff who worked at Chiang Mai Provincial Administrative Organization. Focus group was also employed of which the attendees were 10 public servants in the management and operations fields relating to strategic appointment of Chiang Mai Provincial Administrative Organization. The data were analyzed using a content analysis method by summarizing the information gained from studying secondary data, the interviews, and the focus group.

The study results found that (1) as for the environment of personnel development in Chiang Mai Provincial Administrative Organization, its strength was that it had a stable structure with clear lines of commands. Its weakness was the manpower, which was not sufficient to cover all tasks and responsibilities as appointed by the law. In addition, it also lacked the utilization of new public sector management principles. As for the opportunities, the society expected that Chiang Mai Provincial Administrative Organization staff would efficiently solve problems and meet the needs of the people. The limitations were that the needs of the people and the problems in the area had increased, and that the office could not serve the public thoroughly.

(2) There were four suggestions for personnel development strategies of Chiang Mai Provincial Administrative Organization: Strategies 1, continuously promoting knowledge development and development of the organization to be a learning organization, Strategies 2, promoting and developing its staff's quality of life, Strategies 3, promoting the use of information technology to increase work efficiency, and Strategies 4, building integrated participation among staff to enhancing the organization development.

Keywords: Strategy, Personnel Development, Provincial Administrative Organization, Chiang Mai Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยคณะกรรมการหลักคุณครูรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษาและแนะนำติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงงานค้นคว้าอิสระจนถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ทุกท่าน ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ และอำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน และขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล อันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ขอขอบคุณกำลังใจทั้งหลายที่บ้านได้แก่ มารดา บุตรสาว น้องสาวทุกคน รวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกระดับ เพื่อนร่วมสถาบันของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

จันทร์ฉาย กรรณิกา

พฤษภาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	14
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	27
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย	67
รูปแบบการวิจัย	67
ประชากรที่ทำการศึกษา	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วน จังหวัดเชียงใหม่	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX.....	83
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่.....	89
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปการวิจัย	96
อภิปรายผลการวิจัย	99
ข้อเสนอแนะ	104
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก	109
ก แบบสัมภาษณ์	110
ประวัติผู้ศึกษา	117



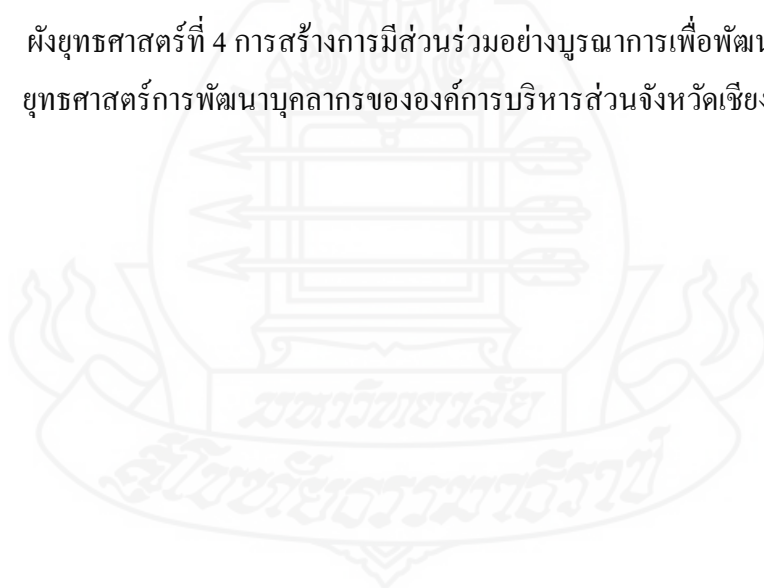
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่	50
ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จากการใช้ SWOT ANALYSIS	78
ตารางที่ 4.2 ตารางสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จากการใช้ SWOT ANALYSIS	80
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX	84



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	18
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์	20
ภาพที่ 2.3 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	21
ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	22
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่	49
ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	90
ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร	92
ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	93
ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร	94
ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่	95



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 (3) กำหนดให้ “กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” และมาตรา 283 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวม

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้พัฒนาการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะและการจัดสรร สัดส่วนภาษีและอากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มีศักยภาพในการรองรับภารกิจที่ถ่ายโอนการถ่ายโอนภารกิจ และบุคลากรตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความต้องการให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเอง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 255-2555 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ดังนี้

1. ขกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวมการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

“การพัฒนาบุคลากร” เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในอันที่จะส่งเสริมให้บุคลากรของภาคท้องถิ่นเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพในการทำงานอันจะยังประโยชน์ต่อท้องถิ่นนั้นๆ อย่างไรก็ดี ระบบการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในปัจจุบันนี้ ยังนับว่าเป็นระบบที่ไม่ได้สร้างเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรได้เท่าที่ควร จุดอ่อนและสภาพปัญหาในระบบการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น สภาพของปัญหาที่พบ ได้แก่

1. ศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งต่างก็มีความสามารถและความพร้อมที่แตกต่างกันไปในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ อาทิ เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง ความพร้อมและศักยภาพในงานด้านการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างที่จะมีความได้เปรียบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กๆ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากร งบประมาณ ตลอดจนศักยภาพของท้องถิ่น

2. ไม่มีหน่วยงานรองรับและทำหน้าที่เฉพาะในเรื่องการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นโดยตรง ทำให้การดำเนินการที่ผ่านเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีเอกภาพทำให้หลายต่อหลายโครงการและการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพให้แก่บุคลากรท้องถิ่นที่ผ่านมาไม่ได้ผลเท่าที่ควร

3. รายละเอียดและวิธีของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นที่ผ่านมามีว่าจะเป็นส่วนที่หน่วยงานจากส่วนราชการเป็นผู้จัด และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดคน เข้าร่วมในการอบรม หรือในส่วนของการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก อาทิ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ พบว่าการฝึกอบรมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั้น มีส่วนที่น่าจะต้องแก้ไขปรับปรุงคือ

3.1 ความซ้ำซ้อนของการจัดการฝึกอบรม กล่าวคือ มีหน่วยงานที่เข้ามาทำหน้าที่ใน

การฝึกอบรมหลายแห่ง อาทิเช่น การอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันทางการศึกษาและหน่วยงาน อื่น ๆ ซึ่งเรื่องหรือหัวข้อในการจัดฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องเดียวกัน หรือมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

3.2 เนื้อหาในการจัดการฝึกอบรม ไม่สัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

3.3 การอบรมดังกล่าวไม่สามารถเพิ่มพูนทักษะ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้แก่ ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นได้จริง ซึ่งอาจเกิดจากการที่เนื้อหาในการฝึกอบรมไม่เหมาะสม หรือไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้าร่วม นอกจากนี้ลักษณะของการฝึกอบรมควรที่จัดให้มีลักษณะของการฝึก อบรมในเรื่องเฉพาะด้านไป เช่น การฝึกอบรมในการจัดทำแผน การทำงานประมาณ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานช่าง ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะทางเช่น การเขียนแผนที่ การรังวัด ซึ่งการดำเนินการควรเป็นไปในลักษณะการอบรมเชิงปฏิบัติ และให้ผู้เข้าร่วมได้มีส่วนในการปฏิบัติจริง โดยไม่ควรให้มีบุคลากรเข้าร่วมมากเกินไป เพราะการอบรมดังกล่าวอาจไม่ได้ผลตามที่ตั้งไว้

4. บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นทั้งในระดับชาติ และระดับจังหวัด ยังขาดความชัดเจนและยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2546:1)

องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง มาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ประชาชนในท้องถิ่น มีอำนาจในการปกครองตนเอง มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนเป็นผู้บริหาร มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ มีเขตรับผิดชอบคือ เขตพื้นที่ทั้งจังหวัด มีความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของรัฐบาลกลางตามระบบทฤษฎีการกระจายอำนาจ (Decentralization Theory) (อุปกรณีย์ ดิเสมอ. 2547:1)

จากสภาวะการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ระบบราชการจำเป็นจะต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถบริหารประเทศให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้า การพัฒนาข้าราชการ จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนให้ระบบราชการมีบุคลากรคุณภาพสูงและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นโยบายในการพัฒนาข้าราชการจากเดิมที่เคยเน้นให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงกลายมาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้าง ให้ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประชาชน เช่นเดียวกับภาคราชการส่วนท้องถิ่น การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจจาก

ส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างกรอบและแผนแม่บทที่ทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรทั้งในราชการส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐให้คล่องตัวมากขึ้น ด้วยการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางออกไปสู่ท้องถิ่นเพื่อต้องการสร้างความเจริญไปสู่ชนบท โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อจัดบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการ และเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ จำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น จึงเป็นเครื่องมือในการที่จะสนับสนุนให้เจตนารมณ์ดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถรองรับภารกิจต่างๆ ตามแนวทางการกระจายอำนาจในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2554)

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องเร่งพัฒนามาตรฐานการบริหารงาน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้สามารถบริการประชาชนได้ดี มีมาตรฐานได้ไม่ต่ำกว่าที่ประชาชนได้รับบริการจากรัฐบาลในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค ซึ่งในการที่จะดำเนินการขับเคลื่อนบทบาทภารกิจหน้าที่ต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งในกรอบทางกฎหมายและนโยบายของผู้บริหารองค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม มีทัศนคติที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ คือ “องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการประสานบูรณาการภายใต้การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี”

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จึงมีความสนใจที่จะเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาวิเคราะห์ เพื่อหาเหตุและผลแนวทางแนวคิดและหลักต่างๆ โดยใช้เครื่องมือคือหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือ SWOT นำมาเป็นเครื่องมือในการ “วิจัย” เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทาง กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหาร

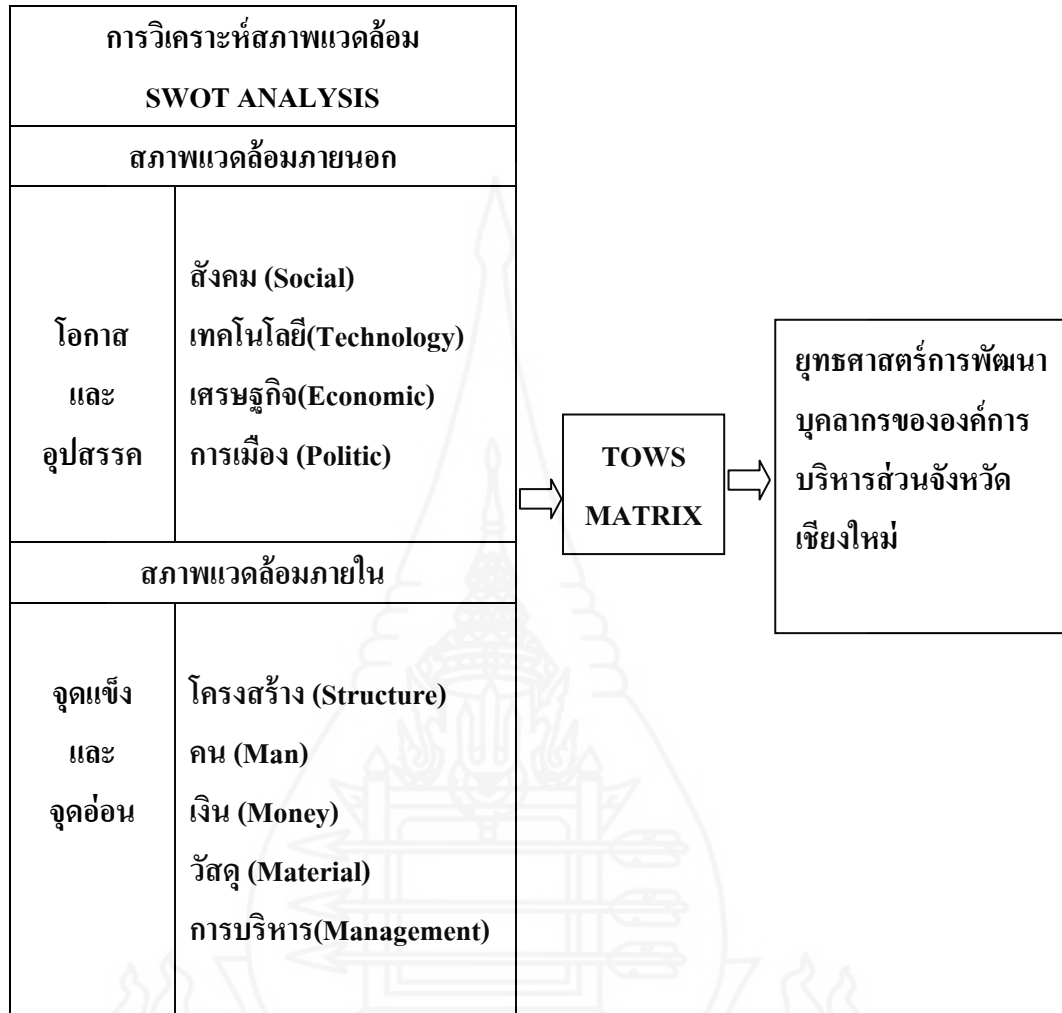
บริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
- 2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่



3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์หลัก

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์รอง

การพัฒนา หมายถึง ทำให้มั่นคง ทำให้ก้าวหน้า การพัฒนาประเทศก็ทำให้บ้านเมืองมั่นคงมีความเจริญ ความหมายของการพัฒนาประเทศนี้ ก็เท่ากับตั้งใจที่จะทำให้ชีวิตของแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญ มีความสุข

ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง เทคนิควิธีในการพัฒนา คิดหาวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คุณภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินงานในด้านการบริหาร และด้านการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของความสำเร็จของหน่วยงาน ที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมี หรือต้องทำตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จ

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีเขตรับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498

บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ หมายถึง ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านวิธีการดำเนินงานในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) ร่วมกับการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 ด้านพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะส่วนราชการภายในที่ตั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

5.3 ด้านเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

5.4 ด้านประชากร เป็นการศึกษาครอบคลุมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ คือ 1) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร และข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ 2) ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงาน

ประจำส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 8 ส่วนราชการ และ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน

5.5 ด้านเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม – พฤษภาคม 2555

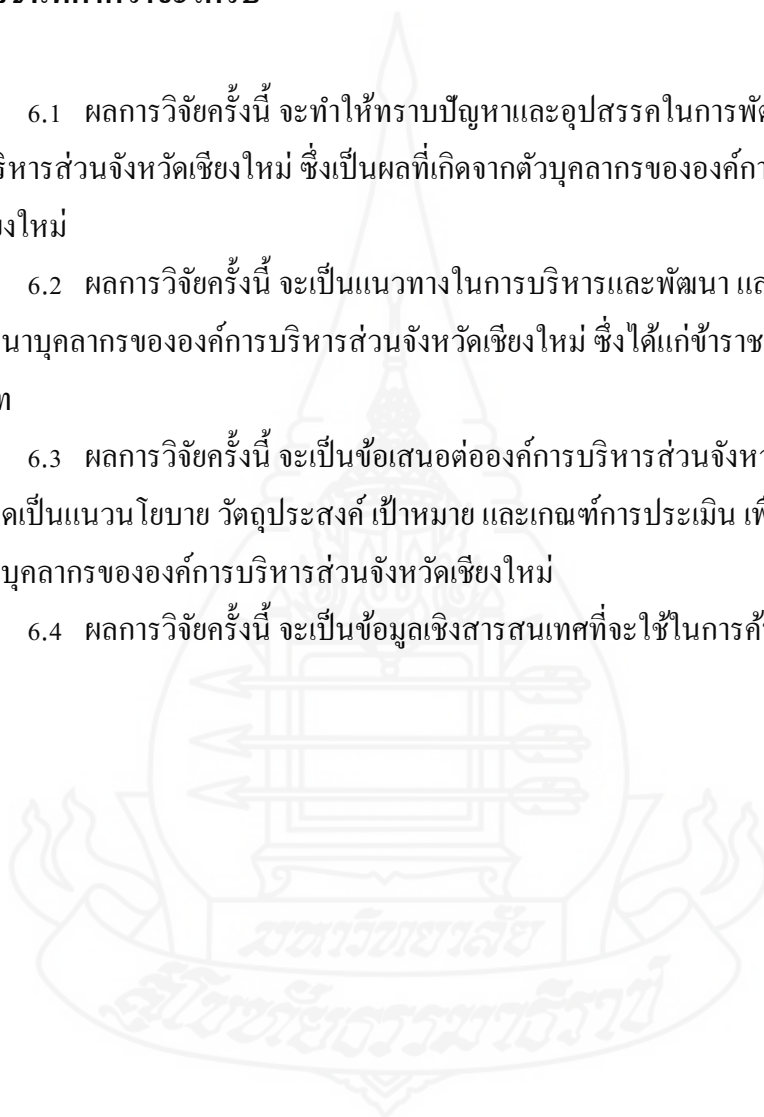
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากตัวบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

6.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนา และเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างทุกประเภท

6.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อเสนอต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในการที่จะกำหนดเป็นแนวนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

6.4 ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยในเรื่องต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่ เป็นการนำเอาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กรและนำกระบวนการกำหนดยุทธวิธีหลายด้านมาประยุกต์ใช้ในการค้นหา จนได้แนวทางที่เป็นข้อมูลทางวิชาการของผู้รู้ หรือนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมา เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารราชการอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการและสังคม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากุศลกร
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่าน ดังนี้

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) หรือบางครั้งเรียกว่า กลยุทธ์ หรือกลวิธี รวมทั้งคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นคำที่เริ่มใช้ในต่างประเทศ ต่อมาหน่วยงาน ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐของไทยได้นำมาปรับใช้ตามลำดับ โดยใช้กันอย่างแพร่หลายทั้ง ในวงวิชาการ หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระทรวง กรม ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 - 10 รวมทั้งปรากฏอยู่ในแนวคิดการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) แนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) และ แนวคิดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เป็นต้น

เมื่อพิจารณาศึกษาความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ พบว่ามีความหมายที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น หมายถึง

1. ศิลปะในการนำกองทัพ หรือการอำนวยความสะดวกทั้งปวงเกี่ยวกับการทหารเพื่อให้ได้ชัยชนะแก่ศัตรู ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงศิลปะในการบังคับบัญชา การเคลื่อนย้ายกองทัพ และการต่อสู้เพื่อให้ได้ชัยชนะทหารในยามสงคราม

2. กลศึก กลยุทธ์ หรือวิธีการต่าง ๆ สำหรับเอาชนะศัตรูโดยไม่รู้ตัว หรือทำความเข้าใจให้แก่ศัตรูทางการทหาร

3. ศาสตร์การสงครามสำหรับผู้นำกองทัพ

4. การวางแผนเพื่อนำกองทัพเข้ารบโดยใช้กำลังพลที่มีอยู่ รวมทั้งใช้กลอุบายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. อุบาย หรือกลอุบายทั้งปวงที่จะเอาชนะศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งขั้นทั่วไปโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับการทหารเท่านั้น

6. วิธีการ หรือแนวทางเพื่อแก้ปัญหา หรือรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติด้วยกำลังอำนาจของชาติในด้านต่าง ๆ

7. การแสดงความปรารถนา และหนทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ในทุกระดับ หรือเกือบทุกระดับ

8. การใช้กลวิธี หรืออุบายเพื่อให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งขั้น ไม่ว่าจะ เป็นไปในทางธุรกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร

9. ศาสตร์และศิลป์ในการใช้พลังอำนาจหรือศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

10. เดิมในระดับชาติ เข้าใจกันว่า ยุทธศาสตร์มุ่งเฉพาะเรื่องการทหารหรือความมั่นคงของชาติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการชนะสงครามเท่านั้น แต่ทุกวันนี้ได้ปรับเปลี่ยนไปมาก โดยความมั่นคงของชาติมิได้ขึ้นอยู่กับเฉพาะพลังอำนาจด้านการทหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่พลังอำนาจแห่งชาติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงาน และสิ่งแวดล้อมก็มีความสำคัญทัดเทียมกับด้านการทหาร เมื่อเป็นเช่นนี้ ยุทธศาสตร์ จึงหมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหารของชาติ และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงาน และสิ่งแวดล้อม ทั้งในยามปกติและยามสงครามเพื่อสนับสนุน

ให้การดำเนินนโยบายของชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายหลัก คือ การนำกำลังอำนาจของชาติในทุก ๆ ด้านมาใช้เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของชาติ (วิรัช วิรัชนิภา วรรณ (2553) บทความ เรื่อง “แนวคิดหรือความหมายของยุทธศาสตร์และการบริหาร ยุทธศาสตร์” ” สืบค้นวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2555 จาก <http://www.wiruch.com>)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 911) (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการ พัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้ง ในยามสงบและในยามสงคราม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542:3) ในหนังสือเรื่อง "แผนยุทธศาสตร์องค์การ" (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ) มีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทาง หรือแบบ แผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่ องค์การจะสามารถเลือกยุทธศาสตร์ได้เหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ องค์การจัดหาได้

ชัยยศ สันตวงษ์ และคณะ (2546:23) ในหนังสือเรื่อง "การบริหารระบบ สารสนเทศเชิงกลยุทธ์" (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด) กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือยุทธวิธี ก็คือคำ ๆ เดียวกัน โดยสรุปแล้วหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำอย่างไรที่จะ ไปถึง วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จักร ดิงศภัทย์ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง "กลยุทธ์ การสร้างและการนำไปปฏิบัติ" (กรุงเทพมหานคร : ชรรคมล) กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดย ความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายทางยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และ เคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก คาร์ล วอน คลอซซ์วิทซ์ (Carl von Clausewitz) นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น "กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการร่างแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่ง จะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด"

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548:20) ในหนังสือ เรื่อง "Strategy Map แผนที่ ยุทธศาสตร์" (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996) จำกัด) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่ เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงาน ราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

สุวิชัย ศุภารานนท์ (2549:78) ในหนังสือ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแข่งขัน” (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูนิเคชั่น) อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปคือ แผนงาน แนวทาง หรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูลย์ (2551: 188) ในหนังสือ เรื่อง "ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ" (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) ให้ความหมายของ ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่จะบรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมาย

พิเชษฐ วังเกียรติจักร (2552: 108) ในหนังสือ เรื่อง "แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์" (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาโดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยวิธีการปกติ

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552: 127) ในหนังสือ เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์” (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา) เห็นว่า S-Strategy (ยุทธศาสตร์) หมายถึง ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้น การศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

เจมส์ ไบรอัน ควินน์ (James Brian Quinn) (1991: 4) อ้างใน วันชัย มีชาติ (2552: 115) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารองค์กร” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หมายถึง รูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (goals) นโยบาย (policy) และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (action) ซึ่งมององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เฮนรี่ มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) (1998: 9) อ้างในหนังสือ เรื่อง "ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ" (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผน หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น ทิศทาง แนวทาง แนวทางปฏิบัติไปสู่อนาคต หรือเส้นทางที่จะเดินจากจุดที่อยู่ไปถึงอีกจุดหนึ่ง

วิลลี ไพเตอร์เซน (Willie Pietersen) (2002: 41, 43) ในหนังสือ เรื่อง “Reinventing Strategy” อ้างในหนังสือ เรื่อง “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ” (2552: 187) (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทำอย่างไรให้เราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขัน และเนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นเรื่อง

เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกันอย่างชาญฉลาด ดังนั้น ในการกำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อที่จะชนะจำเป็นต้องมีการกำหนดชุดของทางเลือกที่ยากซึ่งที่จริงแล้ว ประเด็นหลัก ของยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดจุดเน้นที่จริงจังในเรื่องที่ถูกต้อง

อลัน วอลเทอร์ สตีส์ (Alan Walter Steiss) (2003: 1) ในหนังสือ เรื่อง “Strategic Management for Public and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, Inc)” อธิบายไว้ ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการ แข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะ ถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ

สรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่ดีที่กำหนดขึ้น เพื่อที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

1.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2542:179-180) ได้เสนอว่า ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีควรมี ดังนี้

1. มีจุดเน้นที่ชัดเจน คือ ไม่ต้องกว้างจนเกินไปหรือมีลักษณะที่รอบจักรวาล หากจุดเน้นไม่ได้ การกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนด้วย
2. จะต้องมึกลไกที่จะประสานให้เกิดความร่วมมือ ประสานการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
3. จะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพแวดล้อมของการบริการต่างๆในสังคมเนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องมึลักษณะเปิดรับสภาพแวดล้อมจากภายนอก ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพสังคมด้วย

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553:22) เสนอลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุถึงได้
2. นโยบาย ตลอดจนวิธีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุม ทุกๆเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส ”
4. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสี่ง
5. เป้าหมาย วิธีทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์
6. เป้าหมาย วิธีทาง มีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถหลัก
7. เป้าหมาย วิธีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอนาคต
8. เป้าหมาย วิธีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้ผู้นำ

องค์กรตลอดจนผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ

9. ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิถีทาง

10. โครงสร้างการจัดการ และบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความหมายครอบคลุมถึงมิติของระยะเวลาในระยะสั้นและในมิติระยะยาว ในระยะสั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากเป็นเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาที่องค์กรจะต้องจัดการ ในระยะเวลาด้านสั้นก็ใช้เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในระยะยาวการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางขององค์กรนั้นจะบรรลุในอนาคต กระบวนการบริหารทางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอาจจะแยกกันอยู่ หรืออาจจะรวมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับบริบทของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อาจมองได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารภาครัฐที่นำเอากระบวนการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้นและระยะยาวดังกล่าวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 และใช้กันเป็นอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากนำวิธีการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ผลทางการเมืองคือทำให้รัฐบาลและสถานิติบัญญัติสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางวิสัยทัศน์นำเอาไว้ให้กับองค์กร เพื่อผลสำเร็จและการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

คีริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:10) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยหลักฐานทางการบริหารเป็นหลัก

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542:3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้อมปรามปัญหา ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคต และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

บุญเลิศ เข็นคงคาและคณะ (2546:19) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ภายใต้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญหน้า อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อองค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552:188) มีความเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:21) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบโดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้ เป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุปการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการหรือแผนการการบริหารงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

Fred R. David เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้น จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Miss Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:155-170) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนดโครงสร้าง เพื่อสิ่งแวดลอมขององค์การการพัฒนาและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมายประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT ANALYSIS) หมายถึง วิธีการที่ช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้ยุทธศาสตร์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม

4. การประเมินและการตรวจสอบยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายการประเมินและตรวจสอบยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกันและใช้ยุทธศาสตร์เฉพาะอย่าง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545:365-367) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารโดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่น การสร้างองค์การ เทคโนโลยี วัฒนธรรม ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์เข้ามามีบูรณาการร่วมกัน เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Strategy Planning) ได้แก่

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถภายใน

1.4 การวิเคราะห์ และเลือกยุทธศาสตร์

2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วยหลายส่วน ได้แก่

2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Targeted) ในการดำเนินงาน

2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน (Implementation Planning)

2.3 การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร

เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการ

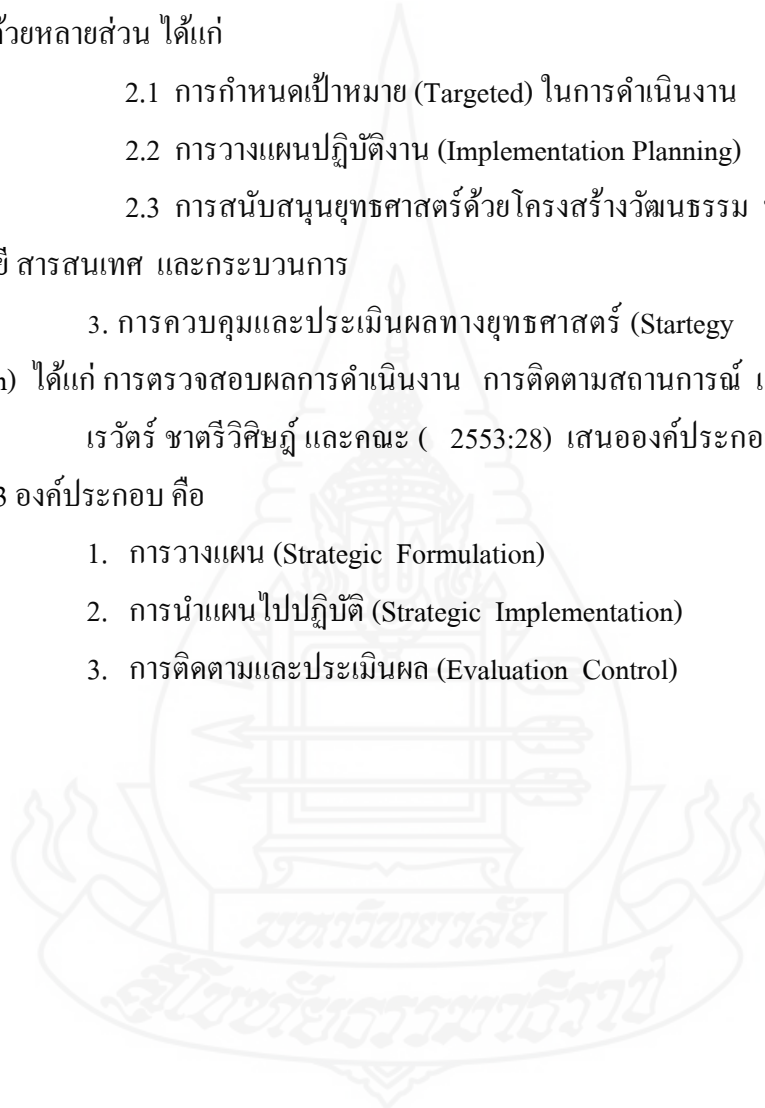
3. การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (Strategy Control and Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่างๆ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:28) เสนอองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Strategic Formulation)

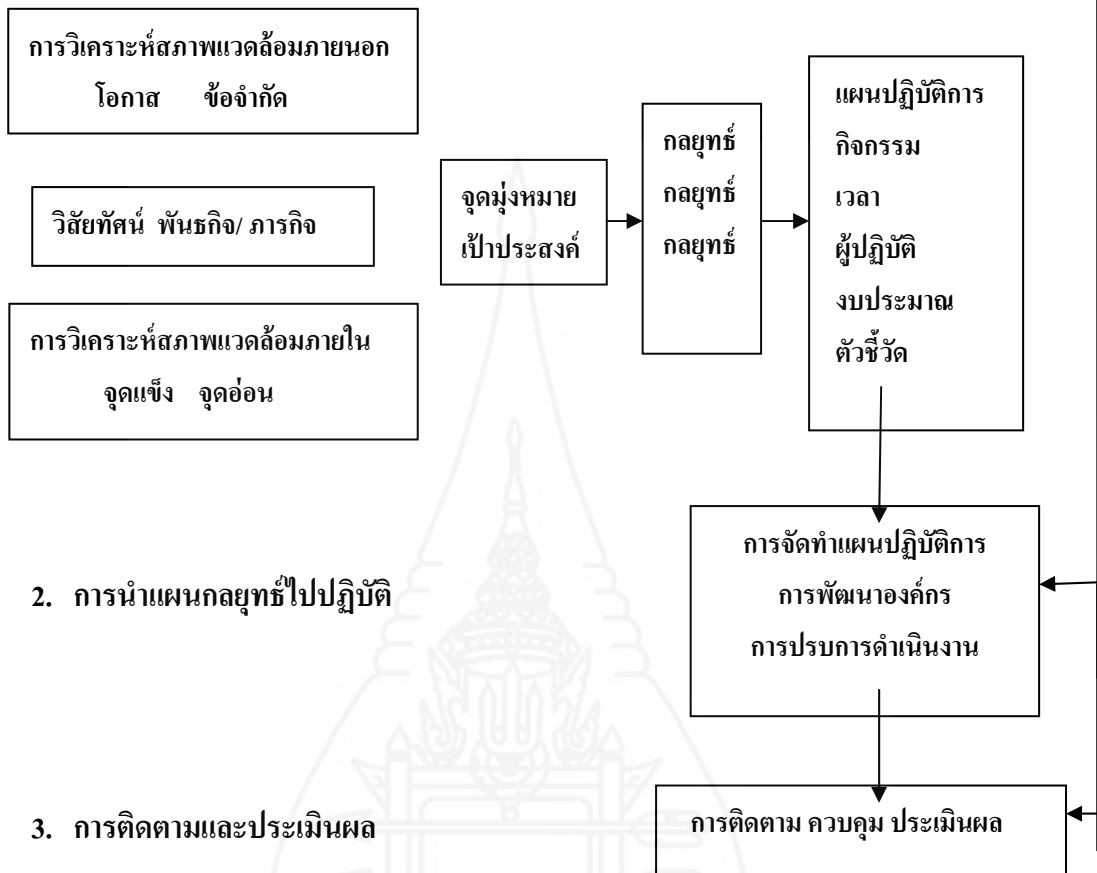
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์



2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามและประเมินผล

ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารยุทธศาสตร์มี 3 องค์ประกอบ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation)

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทาง
3. การกำหนดยุทธศาสตร์

4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. Strategic Alignment การปรับการบริหารภายใน หรือการทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เกิดผล การปฏิบัตินั้นต้องมีการปรับการบริหารภายในและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น

- โครงการและแผนงาน
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

2. Strategic Capability เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น

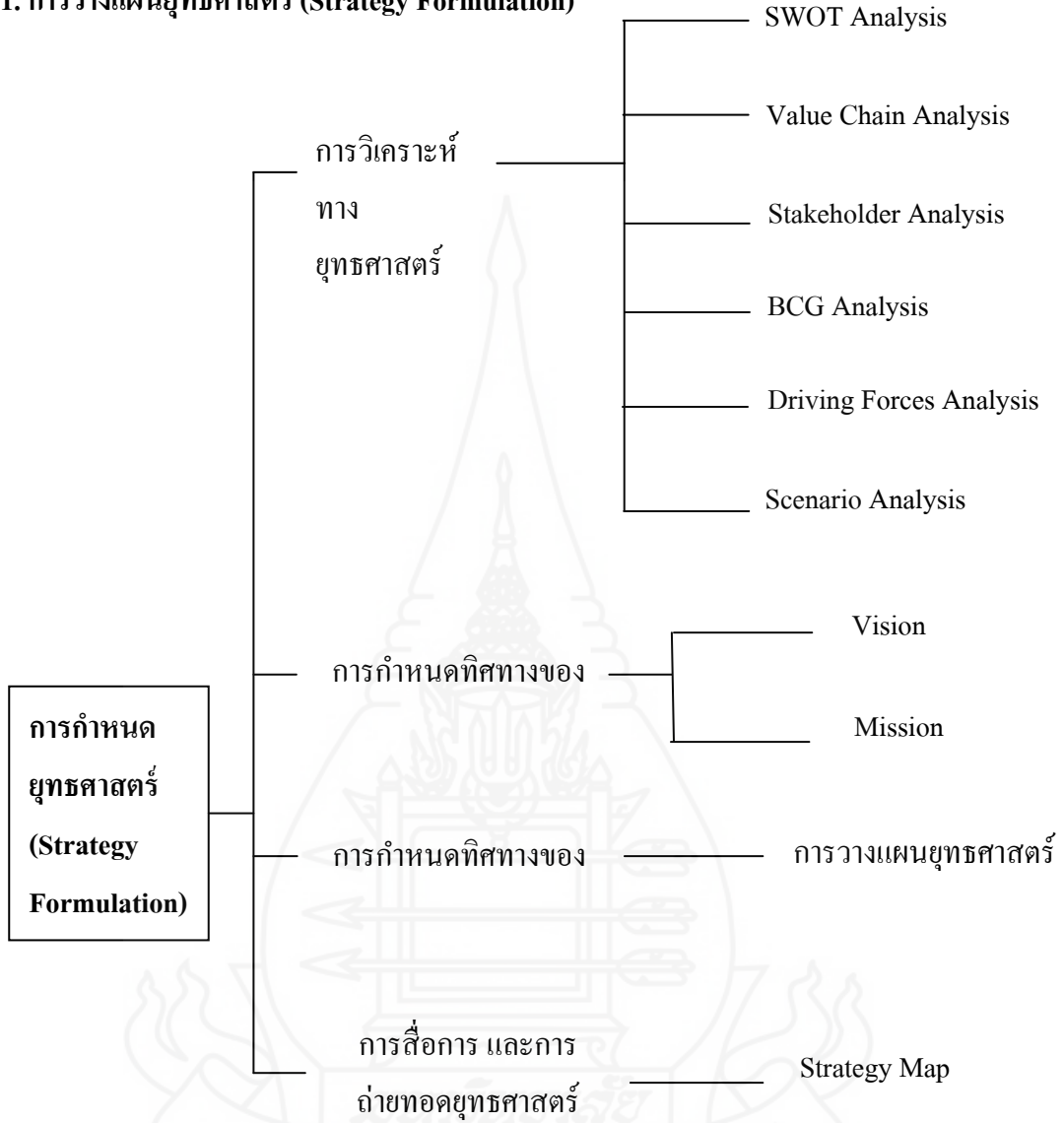
- ทักษะความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- วัฒนธรรมและความยืดหยุ่น
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ประกอบด้วย

1. ระบบในการติดตามและทบทวนผล
2. การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

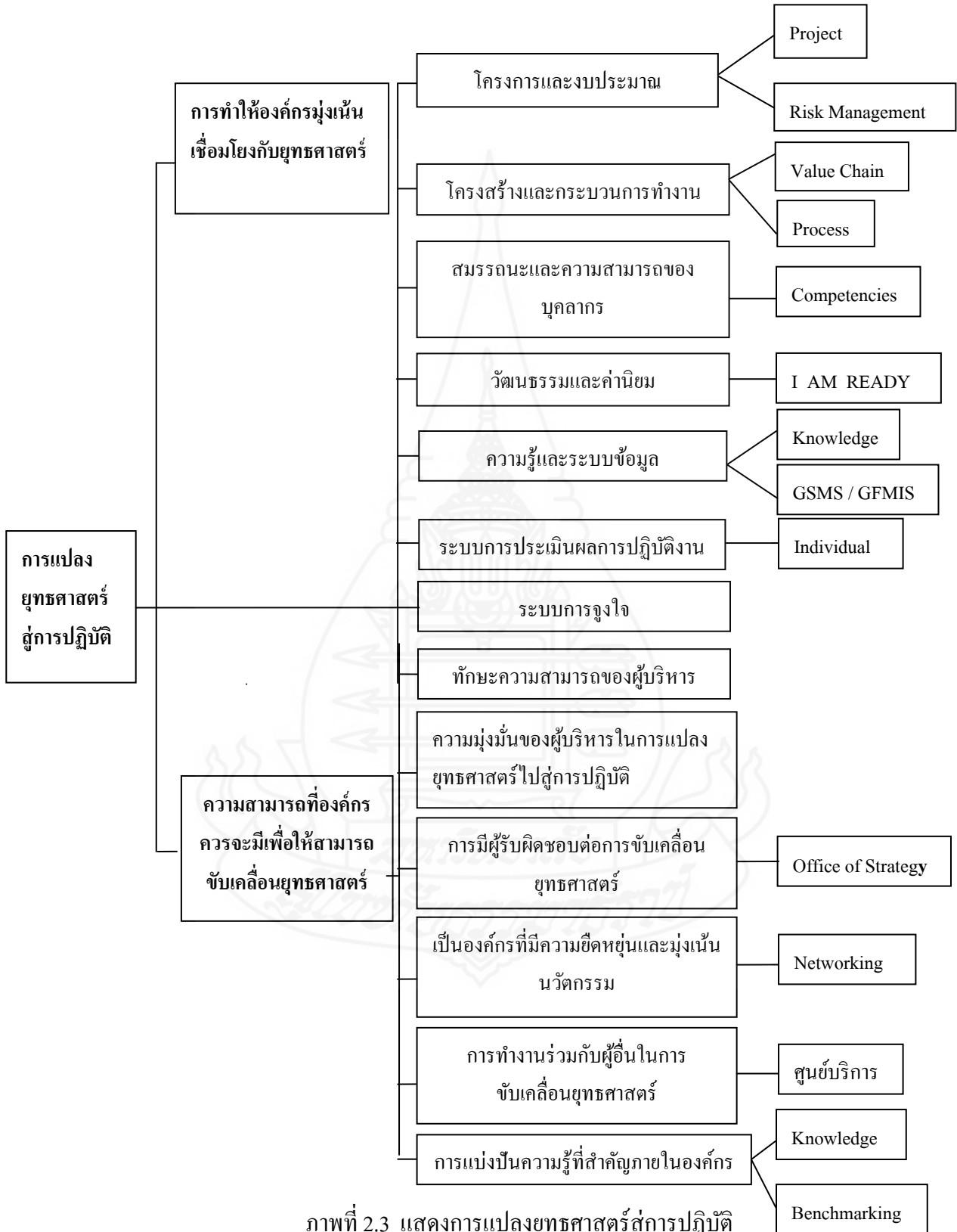
ความเชื่อมโยงของเครื่องมือทางการบริหารจัดการกับการบริหารยุทธศาสตร์ เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ภาคราชการใช้อยู่ นั้น มีอยู่มากมาย ซึ่งสามารถเข้าไปช่วยในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 องค์ประกอบ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนตนเองไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)



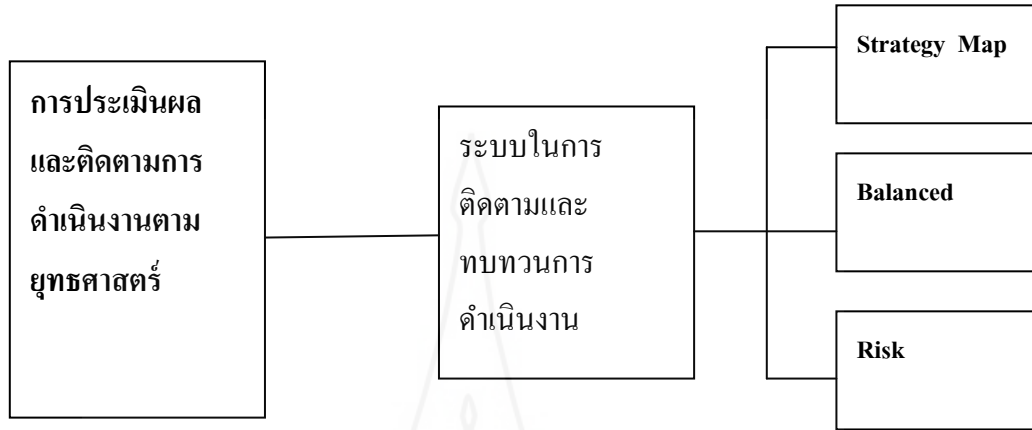
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบในการกำหนดยุทธศาสตร์

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Operational Excellence)



ภาพที่ 2.3 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation)



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เมื่อได้ Strategy Map แล้ว ก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยนำ Strategy Map มากำหนดในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และ Target เพื่อใช้วัดผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

- พิจารณาว่าอะไรคือความเสี่ยง (Risks) หรือปัจจัยที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้

- กำหนดว่าตำแหน่งงานใดที่เป็นตัวผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละเป้าประสงค์ และตำแหน่งงานนั้นควรมี Competency อะไรบ้าง

- กำหนดว่า ความรู้อะไรที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์องค์กรมีความรู้นั้นอยู่หรือไม่ และจะมีกระบวนการในการบริหารความรู้อย่างไร

- พิจารณาว่า อะไรคือโครงการสำคัญที่จะผลักดันเพื่อให้เป้าประสงค์เกิดรวมทั้งกำหนดงบประมาณด้วย

จากนั้น เมื่อการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือ การติดตามประเมินผลโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป้าประสงค์ที่มีผลการดำเนินงานออกมา ก็จะนำมาถ่ายทอดต่อและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยนำเรื่อง Knowledge Management และ Best Practice Sharing เข้ามาใช้

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวท SWOT ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของ SWOT ดังนี้

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542) การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร เพราะยุทธศาสตร์จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) การตรวจสอบภายในองค์กรธุรกิจ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมนอกได้

สมยศ นาวิการ (2542:2) ได้ให้ความหมาย SWOT ดังนี้ เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats โดย Strengths หมายถึง จุดแข็ง คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี Weaknesses คือจุดอ่อน หมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

ปกรณัม ปรียากร (2544) กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร จะถูกกำหนดธรรมชาติ และลักษณะองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กรเองเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะวงการธุรกิจเอกชน

นพ. ศรีบุญนาค (2546:25) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และข้อจำกัดหรือการคุกคาม (threat) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส-ข้อจำกัด ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ข้างต้นจะช่วยให้องค์กรมีช่องทางที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ องค์กรจะเลือกดำเนินการในกรณีที่ต้องการมีทรัพยากรเพียงพอและมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาส เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ก่อนที่จะดำเนินการวางแผนใดๆ ควรจะต้องทราบก่อนว่าสถานะในเรื่องที่ต้องการจะวางแผนนั้น ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดดีจุดด้อยตรงไหนบ้าง ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะขององค์กรนี้มักจะใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ANALYSIS ถือว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่จะนำไปสู่การวางแผนงานขององค์กรในทุกระดับ การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไรทั้งในแง่ของจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

S = STRENGTHS หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กร

W = WEAKNESSES หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

O = OPPORTUNITIES หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร

T = THREATS หมายถึง ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางองค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่

เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอน วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าองค์กรได้และควรดำรงไว้ เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา จุดอ่อนขององค์กร (W- Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนด กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลาย

ประการ ดังนั้นแทนที่จะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นสาเหตุหลักของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือเป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะป็นจุดอ่อน (W) หรือจุดแข็ง (S) หรือโอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกันจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ข้อดีและข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดีเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่น่า SWOT มาใช้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสียของการใช้ SWOT มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจากคุณภาพของข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่าเหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร หากบุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนา

ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นมีคุณภาพ สามารถนำพององค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิระศักดิ์ มาตย์นอก, 2550 : 9)

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2540 : 18) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ไพฑูรย์ พรหมแพน (2547 : 10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและจิตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในที่สุด

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2544 : 83) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดเวลาจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า ในวงการต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก แม้ในวงราชการก็มีการจัดดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างแพร่หลาย จะเห็นได้จากการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรมากมาย การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 68) กล่าวว่าไว้ว่า

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ปวง ที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ ก็ตาม

2. เป็นการใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความถนัด ภายใต้การบริหารอำนวยการที่ถูกต้องเหมาะสม

3. การทำให้บุคคลมีความเข้าใจขององค์กรเข้าใจงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเสริมสร้างศักยภาพการทำงานให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ตลอดจนช่วยให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานแล้ว ยังส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงานด้วย (ชัยวัฒน์ ศรีสาคร, 2550 : 12) ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

Sherman and Bohlander (1992 อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์กร ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์กร

ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนัก ในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความ

มั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้น ในกลุ่มผู้ทำงานช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์กร เป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

บุญ ไชยทองศรี (2544 : 15) ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงตนเองและนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพที่ต้องการ

รัตนนิกร อ่อนคำ (2549 : 16) ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอย่างมากเพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่นานแล้วในหน่วยงานหรือองค์กรและผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ได้รับความรู้ที่ทันสมัยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถปรับตัว ตลอดจนมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชัยวัฒน์ ศรีสาคร (2550 : 13) ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารในอันที่ทำให้บุคคลในหน่วยงาน ได้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานนั้นต้องการจะด้วยเหตุที่บุคคลนั้นบรรจุแต่งตั้งใหม่ หรือทำงานนั้น ๆ เป็นเวลานานหรือบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก็ตาม ล้วนแต่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความสามารถในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

อรุณี สายคง (2551 : 9) ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมและก้าวหน้า ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถพัฒนาตนเองให้

เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในยุคปัจจุบันเพราะการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคลากรไปในทางที่ดี อีกทั้งเป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3.3 หลักการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องคำนึงถึงทั้งตัวบุคลากรและองค์กรซึ่งปริชา คัมภีรปกรณัม และกล่า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคล และเป็น ไปเพื่อแต่ละคน การพัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
2. การพัฒนาตนเอง คือ พื้นฐานของการพัฒนาทั้งมวล แรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาและความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนที่จะมีกระบวนการพัฒนา
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน คือ ส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนา สิ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่ดีคือ สภาพการสัมผัสปัจจุบัน
4. การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน
5. ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน คือ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535 : 393) กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้หรือแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอน โดยตรงแล้วยังจะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนอีกด้วย
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานมีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียน แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือ

แนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะทำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้ง จะมีความรู้ว่าคุณวุฒิของตนที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะนี้ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้วุฒิสองวุฒิมามากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีวุฒิต่ำ และปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพุด (2540 : 60-61) กล่าวถึง หลักการพัฒนาศักยภาพ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ดังนี้ 1) ประเภทของงานที่จะต้องการฝึกแก้พนักงานให้มีความรู้โดยเฉพาะ 2) ประวัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ระดับการศึกษา อายุ เพศ เป็นต้น 3) จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมควรจะคำนึงถึงว่าจะใช้วิธีใดให้เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้มากที่สุด 4) เวลาและค่าใช้จ่าย เวลาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในโลกของธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้น ในการจัดการฝึกอบรมควรเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการในการฝึกอบรมให้เหมาะสม โดยคำนึงเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม 5) สถานที่ใช้ในการฝึกอบรมจะต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม และควรมีสถานที่ที่สามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 302) กล่าวถึง หลักการพัฒนาศักยภาพ ควรยึดหลัก 6 A's ดังนี้ 1) achievement คือ การให้ได้รับความสำเร็จในแง่ตัวบุคคล และบรรลุเป้าประสงค์ของตนเองและองค์กร 2) activity คือ การให้บุคลากรมีความคล่องแคล่วแข่งขันรวดเร็ว กระตือรือร้น และมีกิจกรรมร่วมในองค์กร 3) adaptation คือ ให้สามารถปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขสนุกสนานเพลิดเพลิน 4) advancement คือ ให้ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 5) apply คือ ให้นำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ด้วยความขยันหมั่นเพียร 6) acting คือ การปรับปรุงแก้ไขงานในหน้าที่ให้มีข้อบกพร่องน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า หลักสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ หรือหลักการเรียนรู้เป็นหลักการพัฒนาศักยภาพส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นในการพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมด จะต้องคำนึงถึงปัจจัย “คน” เป็นปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนา

3.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรหมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากร อย่างมีแบบแผนเป็นระบบ นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังนี้ เสนาะ ตีเขาว์ (2534 : 144 - 148) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร
2. ประเมินความสามารถของการบริหารงานปัจจุบัน
3. สำรวจกำลังงานฝ่ายบริหารที่มีอยู่
4. วางแผนโครงการพัฒนาสำหรับแต่ละคน
5. กำหนดโครงการพัฒนาและอบรม
6. ประเมินผลของโครงการ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2537 : 421) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้มี ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการและสถานการณ์ด้านกำลังคน

2. การจำแนกและเลือกปัญหา
3. การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามปัญหาที่เลือก
4. การดำเนินงานตามโครงการ
5. การประเมินโครงการ

เสริมวิทย์ สุขเมธี (อ้างถึงใน เกษม หล้ากวนวัน, 2539 : 16) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหา และสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา
2. กำหนดจุดหมายการพัฒนา
3. วางแผนการพัฒนา
4. ดำเนินการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 357) ได้เสนอแนวคิด ขั้นตอน กระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาบุคคล 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการฝึกอบรม
2. กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม

3. คัดเลือกวิธีการฝึกอบรม

4. ดำเนินการจัดฝึกอบรม

5. ประเมินผลการฝึกอบรม

เวรทเกอร์ และ เดวิส (Wertheranf & Davis, 1993 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2539 : 32) กำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม (Program content) และหลักการเรียนรู้ (Learning principle)

3. จัดโปรแกรมการปฏิบัติงาน

4. ประเมินผลการฝึกอบรม

เคสเตเตอร์ (Casteter, 1996 อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์, 2540 : 37-38) กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ประภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกิ่งพร ทองใบ (2541 : 97) ได้กำหนดขบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

2. การจัดองค์การเพื่อการพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการการพัฒนาบุคลากร

4. การควบคุมการพัฒนาบุคลากร

เฮอ์เบิร์ต จีแฮนแมน และคณะ (Herbert G Hyndman and el, 1972) ได้เสนอขบวนการของการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีด้าน (1) จัดลำดับความจำเป็นของความต้องการ (2) จัดสรรบุคลากร (3) บูรณาการโครงการต่าง ๆ เป็นแผนดำเนินงาน

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มีด้าน (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร (2) พิจารณาเนื้อหาโครงการพัฒนาบุคลากร (3) กำหนดวิธีการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากร (4) การนำวิธีการและเทคนิคมาดำเนินการ

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรจะเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำตามขั้นตอนกระบวนการ โดยมีการวางแผนร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร

3.5 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษา มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันหลากหลายที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยพนักงานใหม่ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ มีความคาดหวังที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวเข้ากับบรรยากาศขององค์กรในระยะเริ่มแรกของการเข้าสู่องค์กร หลักสูตรการฝึกอบรมปฐมนิเทศจะประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระสำคัญ คือ ประวัติขององค์กร นโยบายและการดำเนินงานขององค์กรผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร โรงงานตลอดจนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ความรับผิดชอบของบริษัทต่อพนักงาน การดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนกฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (นพ ศรีบุญนาค, 2545 : 55-56)

2. การฝึกอบรม (training) หมายถึงกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรด้วยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนมีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้

งยูทธ เกษสาคร (2547:7) และสมคิด บางโม (2544 : 14) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attituds) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่ง ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งพอครบกำหนดให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง วัตถุประสงค์คือเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและช่วยแก้ปัญหาสำหรับผู้ต้องทำงานเฉพาะแต่เพียงอย่างเดียวได้มีประสบการณ์จากงานในตำแหน่งอื่น ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธาฯ, 2545 : 403)

4. การทดลองเรียนงาน เป็นวิธีที่ผู้ถูกพัฒนาได้รับการสมมุติให้ได้รับตำแหน่งบริหารในหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ คือ เขาจะต้องทำงานแทนผู้บริหารเสมือนในขณะที่ไม่ได้มีผู้บริหารอยู่ด้วย วิธีการทดลองเรียนงานจะช่วยให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมมี

ประสบการณ์จากงาน เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ซึ่งมีการกระตุ้นและจูงใจมากกว่าการเรียนในห้องเรียนและช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2545 : 403)

5. การสัมมนา คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุมโดยการนำของผู้ชำนาญหรือผู้รู้ในลักษณะที่แต่ละคนหันหน้าเข้าหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่จะมุ่งพิจารณา โดยเฉพาะ โดยนำเอาประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวปฏิบัติใหม่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้เข้าสัมมนา เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือเพื่อเตรียมตัวให้ก้าวหน้าเหมาะสมกับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น (สมิต สัจฉกร, 2541 : 21)

6. การฝึกปฏิบัติงานเป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากในทุกวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการประกอบอาชีพโดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงาน การประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับและหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักรกลสำหรับงานการผลิต หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม (อำนาจ แสงสว่าง, 2540 : 255)

7. การส่งไปศึกษา หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศ หลังจากที่ได้ทำงานมานานพอสมควร เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตนเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น (อัญชิสรา ไกรสรนภาเนตร, 2545 : 62)

8. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาจัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (อัญชิสรา ไกรสรนภาเนตร, 2545 : 63)

สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดสามารถนำไปจัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มและการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล อย่างไรก็ตามในการจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร องค์กร หรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาและเลือกใช้รูปแบบการพัฒนาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงาน

3.6 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จจากการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาที่สำคัญคือ การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบงานองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

และพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าด้วย ความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 30 – 32) ได้ให้แนวความคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้นดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กรหน่วยงาน

- 1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรหน่วยงานมากขึ้น
- 1.2 ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลงช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้น้อยลง
- 1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร หน่วยงานน้อยลง
- 1.5 ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มขึ้น
- 1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็น วัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงานไปในแนวทางเดียวกัน
- 1.7 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์กร โดยมีต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับบุคลากร

- 2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร
- 2.3 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการทำงาน ทักษะคติ ฯลฯ
- 2.4 เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่บุคลากร และผู้บริหารองค์กร
- 2.5 เสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 2.6 สร้างความรู้สึกสำนึก การผูกพันในหมู่ผู้ร่วมงานกับผู้บริหารองค์กร
- 2.7 ขจัดปัญหาการขาดงาน และไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร
- 2.8 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากร
- 2.9 ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร
- 2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีขนาดใหญ่ ใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีจังหวัดละ 1 แห่ง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน การจัดรูปแบบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการตามลำดับ ดังนี้

1. พัฒนาการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยะที่ 1 (พ.ศ.2476 - 2497) การเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตยเมื่อปี พ.ศ. 2475 คณะราษฎรได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476” ขึ้นโดยมุ่งหวังจะให้มีการจัดการปกครองท้องถิ่น ในรูปเทศบาลขึ้นทั่วประเทศ พร้อมทั้งได้เกิดองค์กรซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในระดับจังหวัดขึ้นองค์กรหนึ่งคือ สภาจังหวัด โดยสภาจังหวัดประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่กรมการจังหวัด และรัฐบาลในด้าน ๆ การแบ่งสรรเงินอุดหนุนให้แก่เทศบาลภายในจังหวัด การตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยราชการท้องถิ่นภายในจังหวัด สภาจังหวัด ไม่มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเป็นนิติบุคคลที่แตกต่างหากจากระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2481 ได้มีการตรา “พระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481” เพื่อให้มีกฎหมายว่าด้วยสภาจังหวัดเป็นการเฉพาะแยกออกมาต่างหากจากกฎหมายว่าด้วยเทศบาล โดยสมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตจังหวัด ต่อมา ได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495” กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการบริหารราชการในจังหวัด แทนที่กรมการจังหวัด ซึ่งถูกยกเลิกไป เป็นผลให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดแทน สภาจังหวัดในระยะนี้ จึงไม่ได้มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นเพียงที่ปรึกษาเกี่ยวกับกิจการของจังหวัดแก่คณะกรมการจังหวัด ซึ่งต่อมาได้ถูกถ่ายโอนไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด ตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย (ชลธิ์ ยังตรง, 2547: 70-71; ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539: 74-75)

2. พัฒนาการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยะที่ 2 (พ.ศ.2498 - 2539) ในสมัยของจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติระเบียบ

บริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498” ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นนิติบุคคลแต่ก็ยังมีลักษณะเป็นการปกครองท้องถิ่นโดยรัฐ (Local State Government) มากกว่าเป็นการปกครองตนเองของท้องถิ่น (Local Self Government) เนื่องจากโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ยังคงให้อำนาจแก่ข้าราชการส่วนภูมิภาคดำรงตำแหน่งต่าง ๆ หลายตำแหน่ง แทนที่จะมาจากการเลือกตั้งของประชาชนพัฒนาการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในระยะนี้แม้ว่าจะมีสถานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเป็นนิติบุคคลแล้วก็ตาม แต่อำนาจในการบริหารงานยังอยู่ภายใต้ข้าราชการภูมิภาค

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดในยุคปัจจุบัน (พ.ศ.2540 - ถึงปัจจุบัน) จุดเริ่มต้นในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในระยะที่ 3 หรือยุคปัจจุบันนี้ มีสาเหตุมาจากการยกฐานะของสภาตำบลให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ตาม “พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537” ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นคือความทับซ้อนของพื้นที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 2 หน่วย เนื่องจากเดิมองค์การบริหารส่วนจังหวัดดูแลรับผิดชอบพื้นที่รอบนอกเขตเทศบาลและสุขาภิบาลทั้งหมด เมื่อมีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้น พร้อมทั้งได้เข้ามารับผิดชอบดูแลพื้นที่ดังกล่าวแทนเกือบทั้งหมด มีผลทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่มีพื้นที่รับผิดชอบและงบประมาณในการดำเนินงานก็น้อยลงตามไปด้วย ดังนั้น รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้ “พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540” เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2540 แทนกฎหมายฉบับเดิมที่ใช้มานานกว่า 40 ปี การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ไม่ได้แก้ไขปัญหาคือความทับซ้อนของพื้นที่ระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับองค์การบริหารส่วนตำบล (รวมถึงเมืองพัทยา) เพราะเขตอำนาจ หรือพื้นที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งจังหวัด รวมถึงพื้นที่ในเขตเทศบาลด้วย

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 มีการแก้ไขเพิ่มเติมอีก 3 ฉบับ คือพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้กำหนดหลักการในการจัดระเบียบการปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามหลักแห่งการปกครองและตามเจตนารมณ์ของประชาชนในส่วนท้องถิ่น จึงสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปส่วนของการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและการพ้นจากตำแหน่งของประธานและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกและรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด การยุบสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ.

2546 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เนื่องจากการสมควรกำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ประกอบกับบทบัญญัติบางมาตราตาม พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ยังไม่สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นและไม่เหมาะสมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ และพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบัญญัติบางประการไม่เหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบัน เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชน ทั้งในสิทธิของผู้สมัครรับเลือกตั้งและสิทธิของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง สมควรเปิดกว้างให้เป็นสิทธิและเสรีภาพของประชาชน โดยกำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดำรงตำแหน่งนับตั้งแต่วันเลือกตั้งและมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง

4.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 มีโครงสร้างการบริหารราชการ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร โดยทั้ง 2 ส่วน มีบุคลากรมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั้งจังหวัด มีบทบาทเป็น ข้าราชการการเมือง ในส่วนของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น จะมีข้าราชการและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็น ข้าราชการประจำ เป็นผู้ดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและควบคุมบัญชาของปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด อีกทีหนึ่ง

1. ฝ่ายนิติบัญญัติฝ่ายนิติบัญญัติ คือสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในแต่ละจังหวัดมีจำนวนสมาชิกสภาจังหวัดไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรในแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์

จังหวัดใดมีราษฎรไม่เกิน 500,000 คน มีจำนวนสมาชิกสภาฯ 24 คน

จังหวัดใดมีราษฎร 500,001-1,000,000 คน มีจำนวนสมาชิกสภาฯ 30 คน

จังหวัดใดมีราษฎร 1,000,001-1,500,000 คน มีจำนวนสมาชิกสภาฯ 36 คน

จังหวัดใดมีราษฎร 1,500,001-2,000,000 คน มีจำนวนสมาชิกสภาฯ 42 คน

จังหวัดใดมีราษฎร 2,000,000 คนขึ้นไป มีจำนวนสมาชิกสภาฯ 48 คน

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะดำเนินการเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยตนเอง เพื่อดำรงตำแหน่งประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด คนหนึ่ง และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด อีก 2 คน สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในทางนิติบัญญัติ ได้แก่ การเสนอและพิจารณาอนุมัติร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี การเสนอและพิจารณาร่างข้อบัญญัติ และอนุมัติข้อบัญญัติจังหวัดชั่วคราว

2. อำนาจหน้าที่ในการควบคุมฝ่ายบริหาร ได้แก่ การตั้งกระทู้ถามนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

3. อำนาจในการเสนอข้อสอบถามต่อประธานสภา เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดมาชี้แจงข้อเท็จจริง ๆ อันเกี่ยวกับอำนาจของราชการส่วนภูมิภาค

4. อำนาจในการเลือกสมาชิกสภาฯ เป็นกรรมการสามัญ และเลือกบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสภาเป็นกรรมการวิสามัญ เพื่อกระทำการหรือสอบสวนเรื่องใด ๆ อันอยู่ในงานของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้นำในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั้งจังหวัด ให้เขตจังหวัดเป็นเขตเลือกตั้ง มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภาเป็นผู้ช่วย ตามเกณฑ์ของจำนวนสมาชิกที่แต่ละจังหวัดพึงมี ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีสมาชิกสภา 48 คน แต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ไม่เกิน 4 คน

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีสมาชิกสภา 36 คน หรือ 42 คน แต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ไม่เกิน 3 คน

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีสมาชิกสภา 24 คน หรือ 30 คน แต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ไม่เกิน 2 คน

นอกจากนี้ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภาได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนด

นโยบายและรับผิดชอบ ในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ นโยบาย โดยสามารถที่จะสั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามกฎหมายและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่อื่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ซึ่งรับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชา มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชารองจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.3 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.3.1 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด

พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการภายในเขตอบจ. มีดังนี้

- 1) มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการภายในเขตอบจ. ดังนี้
 - (1) ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย
 - (2) จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
 - (3) สนับสนุนสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น
 - (4) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น
 - (5) แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น
 - (6) อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตาม พรบ.ระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะภายในเขตสภาพตำบล
 - (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (7 ทวิ) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(8) จัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(9) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (มาตรา 45/1)

3) องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจจัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่น หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่อยู่นอกเขตจังหวัดได้ เมื่อได้รับความยินยอมจากราชการส่วนท้องถิ่นอื่นหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง (มาตรา 46)

4) กิจการใดเป็นกิจการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดพึงจัดทำตามอำนาจหน้าที่ ถ้าองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่จัดทำ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีอาจมีคำสั่งให้ราชการส่วนกลางหรือราชการส่วนภูมิภาคจัดทำกิจการนั้นได้ ในกรณีที่ราชการส่วนกลางหรือราชการส่วนภูมิภาคจัดทำกิจกรรมตามวรรคหนึ่ง ให้คิดค่าใช้จ่ายและค่าภาระต่างๆ ตามความเป็นจริงได้ตามอัตราและระยะเวลาที่เหมาะสม (มาตรา 47)

5) องค์การบริหารส่วนจังหวัด อาจให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่นอื่น โดยเรียกค่าบริการได้ โดยตราเป็นข้อบัญญัติ (มาตรา 48)

6) องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจมอบให้เอกชนกระทำการซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและเรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบริการหรือค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องแทนองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดเสียก่อน หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข ในการให้กระทำการตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยกำหนด สิทธิในการกระทำการตามวรรคหนึ่ง เป็นสิทธิเฉพาะตัวจะโอนไม่ได้ (มาตรา 49)

7) การดำเนินกิจการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีลักษณะเป็นการพาณิชย์อาจทำได้โดยตราเป็นข้อบัญญัติ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (มาตรา 50)

4.3.2 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย

อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 ให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในท้องถิ่น ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเอง และ ประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
2. การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น
3. การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นอื่น
4. การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น
5. การคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม
6. การจัดการศึกษา
7. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ ประชาชน
8. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
9. การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม
10. การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม
11. การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม
12. การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ
13. การจัดการและดูแลสถานีขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ
14. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
15. การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน และการทำกิจการไม่ว่าจะดำเนินการ เองหรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ
16. การสร้างและบำรุงทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นอื่น

17. การจัดตั้งและการดูแลตลาดกลาง

18. การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

19. การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและ

ควบคุมโรคติดต่อ

20. การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ

21. การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร

22. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

23. การจัดให้มีระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด

24. จัดทำกิจกรรมใดอันเป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น ที่อยู่ในเขต และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกัน

ดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

25. สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
อื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

26. การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ
หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

27. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ
ผู้ด้อยโอกาส

28. จัดทำกิจกรรมอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมาย
อื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

29. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่
คณะกรรมการประกาศกำหนด

**4.3.3 อำนาจหน้าที่ตามประกาศคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัด (ประกาศ ณ วันที่ 13 สิงหาคม 2546)**

ข้อ 1 ลักษณะของการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการให้บริการ
สาธารณะในเขตจังหวัด

(1) ดำเนินงานในโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่เกินศักยภาพขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นอื่นในเขตจังหวัด

(2) เป็นการดำเนินงานที่ปรากฏถึงกิจกรรมที่เป็นภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดที่มุ่งต่อประโยชน์ของท้องถิ่นหรือประชาชนเป็นส่วนรวมและไม่เข้าไปดำเนินงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดสามารถดำเนินการได้เอง

(3) เข้าไปดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการในลักษณะที่มีความคาบเกี่ยวต่อเนื่อง หรือมีผู้ที่ได้รับประโยชน์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 1 แห่งขึ้นไป

ข้อ 2 ในการดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามข้อ 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นไปในลักษณะดังนี้ คือ

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและประสานการจัดทำแผนจังหวัด โดยการสร้างและพัฒนาระบบการประสานแผนการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดเพื่อนำไปสู่ การใช้จ่ายงบประมาณ ในการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสมดุลและคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

(2) การก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ หรือมีการเกี่ยวเนื่องกันหลายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือในลักษณะที่เป็นเครือข่ายหลักการในเชื่อมโยงกับแผนงานโครงการที่ดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(3) การจัดการศึกษา สาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในระดับจังหวัด และไม่เป็นการซ้ำซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายศักยภาพและมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาการศึกษา สาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(4) การส่งเสริมจารีตประเพณี วัฒนธรรม การท่องเที่ยว การส่งเสริมการลงทุนและ พาณิชยกรรมของจังหวัด

(5) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลรวม การดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวมให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(6) ให้บริการด้านเทคนิควิชาการ เครื่องมือ เครื่องจักรกล บุคลากร แก่ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นอื่นในเขตจังหวัด

(7) ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนภารกิจตามที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการกำหนด ขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมถ่ายโอนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด “มีหน้าที่ที่ต้องทำ”

ข้อ 3 การสนับสนุนงบประมาณให้แก่ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค จะกระทำได้แต่เฉพาะกรณี ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะต้องดำเนินการเอง แต่

ไม่สามารถดำเนินการเองได้ เนื่องจากเป็นงานปฏิบัติซึ่งจะต้องใช้เทคนิควิชาการสูง และหน่วยงานของรัฐนั้นมีความสามารถที่จะดำเนินการได้ดีกว่าและผลของการให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

“องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพด้วยการประสานบูรณาการภายใต้การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี”

พันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

1. พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นทั้งด้านการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว สร้างความเข้มแข็งให้แก่ ภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม และผลิตภัณฑ์ชุมชนท้องถิ่นบนพื้นฐานของศักยภาพที่แข่งขันได้และยั่งยืน โดยการขับเคลื่อนตาม แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่
2. อนุรักษ์ฟื้นฟูและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและสามารถนำพลังงานทดแทนมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับผังเมืองรวม พัฒนาระบบการบริการ สาธารณูปโภค สาธารณูปการ รวมถึงการคมนาคมขนส่ง ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง
4. ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งด้านการศึกษา สุขภาพ วิถีการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตที่เข้มแข็งนำไปสู่สังคมที่มีคุณภาพ
5. ส่งเสริมฟื้นฟูอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเชื่อมโยงวิถีชีวิตชุมชนกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
6. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ภายใต้หลัก ธรรมมาภิบาลและการมีส่วนร่วม
7. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแก่สังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

1. ยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบแนวทางการพัฒนา ดังนี้
2. ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

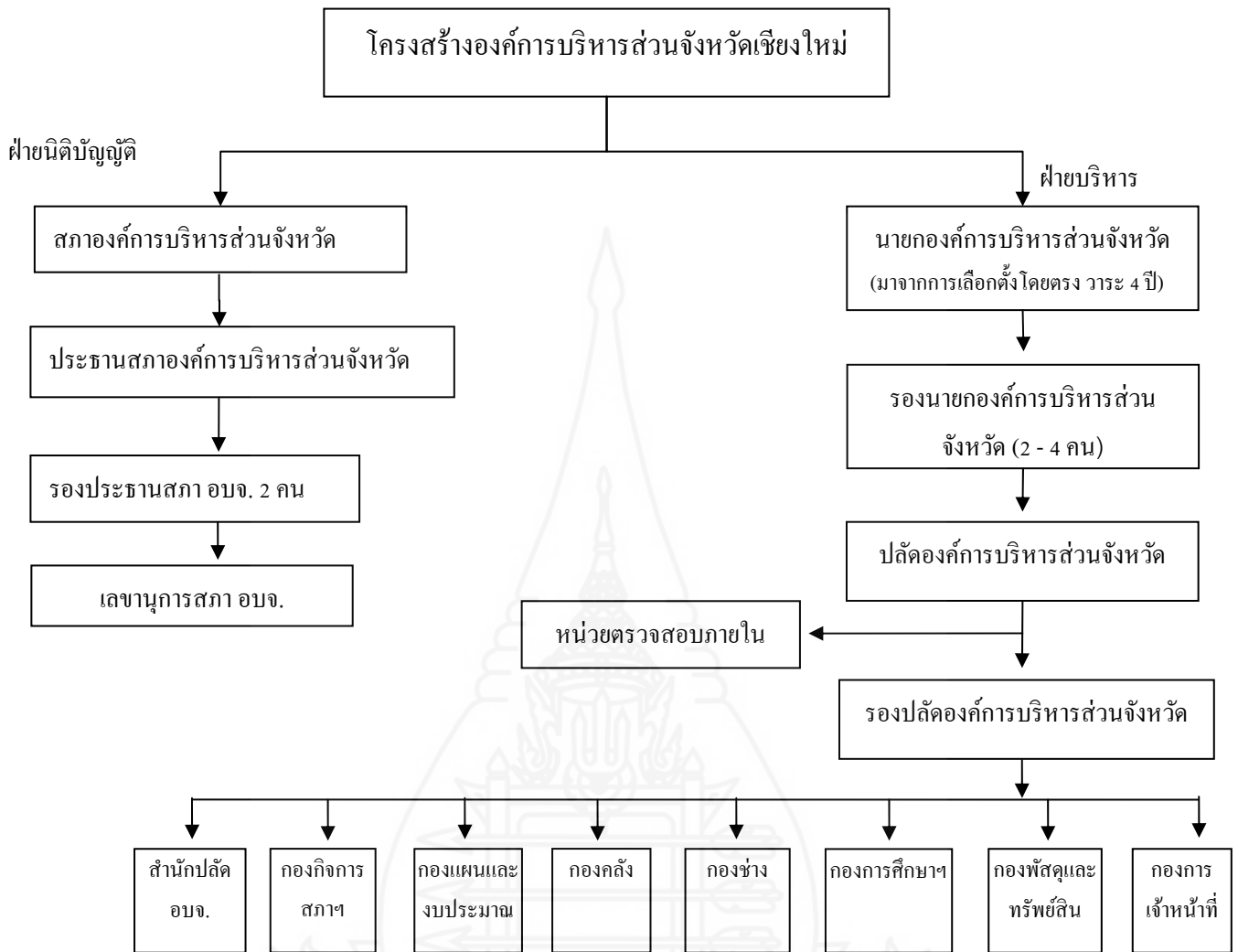
3. ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. ยุทธศาสตร์ด้านศาสนาและศิลปะ วัฒนธรรม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต
6. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
7. ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันบรรเทาสาธารณภัยและการจัดระเบียบชุมชน

สังคม

4.5 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 13 (2) (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และข้อ 15 ข้อ 36 ข้อ 233 ข้อ 234 แห่งประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดโครงสร้างส่วนราชการ และอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ออกเป็น 8 ส่วนราชการ และ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน ดังนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองแผนและงบประมาณ
4. กองคลัง
5. กองช่าง
6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
7. กองพัสดุและทรัพย์สิน
8. กองการเจ้าหน้าที่
9. หน่วยตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

(ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2555)

ส่วนราชการ	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง	รวม
1. สำนักปลัด อบจ.	30	23	37	90
2. กองกิจการสภา อบจ.	11	-	-	11
3. กองแผนและงบประมาณ	21	1	3	25
4. กองคลัง	29	-	4	33
5. กองช่าง	65	15	209	289
6. กองพัสดุและทรัพย์สิน	17	1	3	21
7. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	17	-	3	20
8. กองการเจ้าหน้าที่	15	1	3	19
9. หน่วยตรวจสอบภายใน	5	-	-	5
รวม	210	41	262	513

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ

- งานธุรการ / งานสารบรรณกลาง
- งานเลขานุการคณะผู้บริหาร
- งานรัฐพิธี งานเฉลิมพระเกียรติ
- งานอาคารสถานที่ / ความปลอดภัยสถานที่ราชการ
- งานกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการภายใน อบจ.
- งานที่ไม่มีส่วนราชการใดรับผิดชอบ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

1.2 ฝ่ายนิติการและการพาณิชย์ มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ

- งานตรวจและปรับยกร่างข้อบัญญัติ ระเบียบ ประกาศ
- การให้คำปรึกษาและความเห็นทางกฎหมาย
- การร่างสัญญาและการบริหารสัญญา

- งานการทำสำนวนการไต่สวน การสอบสวนหรือสำนวนการสืบสวน
จากการร้องเรียนร้องทุกข์ การตรวจสอบหรือการสืบสวน การสอบสวน การแสวงหาข้อเท็จจริง
- การสอบข้อเท็จจริงความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่
- การดำเนินคดีอาญา คดีแพ่ง คดีในศาลปกครองคดีในศาลรัฐธรรมนูญ
หรือคดีอื่น

- การพิจารณาและตรวจสอบคำอุทธรณ์หรือคำโต้แย้ง
- การเผยแพร่ให้ความรู้ทางด้านกฎหมาย
- การบังคับคดีตามคำพิพากษาหรือคำสั่ง
- การดำเนินมาตรการทางปกครอง (ยกเว้นการดำเนินการเกี่ยวกับการ
อุทธรณ์)
- การเตรียมการระงับข้อพิพาท
- การเผยแพร่ข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.

2539

- งานรวบรวมกฎหมาย
- งานตรวจและยกร่าง ระเบียบ คำสั่ง ประกาศนิติกรรมสัญญาเกี่ยวกับ
กิจการพาณิชย์

- งานบริหารทั่วไปและธุรการของฝ่าย
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

1.3 ฝ่ายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ
- งานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- งานส่งเสริมการลงทุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- งานพัฒนาสังคม
- งานการสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา

และผู้ด้อยโอกาส

- งานพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา
- งานส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข
- งานสร้างเสริมสุขภาพอนามัย
- งานส่งเสริมสนับสนุนอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐาน (อสม.)
- งานพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

- งานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- งานส่งเสริมการเกษตร
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

1.4 ฝ่ายสถานสงเคราะห์ มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ

ในสถานสงเคราะห์

- งานอุปการะเลี้ยงดู ส่งเสริม ฟื้นฟู และบำบัด ผู้รับบริการ
- งานสังคมสงเคราะห์
- งานติดตาม รายงานผลการดำเนินงานในสถานสงเคราะห์
- งานบริหารทั่วไป
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

1.5 ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการท่องเที่ยว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานประชาสัมพันธ์
- งานวิเทศน์สัมพันธ์
- งานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายใน

ออกเป็น 2 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 ฝ่ายการประชุม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานการประชุมสภา อบจ. และคณะกรรมการสภา อบจ.
- งานระเบียบและข้อบังคับการประชุม
- งานการตั้งกระทู้ถาม และข้อซักถามของสภา อบจ.
- งานติดตามผลการปฏิบัติตามมติของสภา อบจ. และ

คณะกรรมการสภา อบจ.

- งานเลขานุการสภา อบจ.
- งานทะเบียนประวัติสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานสิทธิและสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานบริหารทั่วไปและธุรการของกอง
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2.2 ฝ่ายกิจการสภาและการมีส่วนร่วมของประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภา อบจ.
- งานส่งเสริมและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น
- งานการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

- งานเลือกตั้งผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านการเมืองการปกครอง
- งานบริหารทั่วไปและธุรการของฝ่าย
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3. กองแผนและงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

3.1 ฝ่ายนโยบายและแผน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
- งานจัดทำแผนพัฒนา อบจ.
- งานการประสานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด
- งานคณะกรรมการพัฒนา อบจ.และคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา อบจ.
- งานบริหารทั่วไปและธุรการของกอง
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ฝ่ายงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย
- งานเกี่ยวกับการโอนเงินงบประมาณ
- งานแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- งานการสนับสนุนงบประมาณของ อบจ.
- งานจ่ายขาดเงินสะสมของ อบจ.
- งานรายงานการจ่ายขาดเงินสะสมต่อสภา อบจ.
- งานจัดเก็บข้อมูลสถิติทางด้านงบประมาณ
- งานจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่ายขององค์การบริหารส่วน

จังหวัด

- งานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่ อปท.ระดับจังหวัด

- งานให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดทำงบประมาณ
- งานวางระบบควบคุมภายในฝ่าย
- งานบริหารทั่วไปและธุรการของฝ่าย
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3.3 ฝ่ายตรวจสอบติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานตรวจสอบติดตามแผนพัฒนา อบจ.
- งานตรวจสอบติดตามการดำเนินการตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย
- งานประเมินผลแผนงานและโครงการ
- งานศูนย์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- งานระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4. กองคลัง มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

4.1 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานเบิกจ่าย รับ นำส่งเงิน เก็บรักษาเงิน และเอกสารแทนการเงิน
- งานตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา
- งานการจัดสรรเงิน
- งานควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ
- งานช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการเงินแก่หน่วยงานอื่นที่ร้องขอ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4.2 ฝ่ายการบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานจัดทำบทรดลองประจำเดือน ประจำปี และการรายงาน
- งานจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน
- งานจัดทำบัญชีทุกประเภท
- งานควบคุมการจ่ายเงินสะสมและการรายงาน
- งานทะเบียนคุมเงินรายได้ รายจ่ายทุกประเภท
- งานช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการ การบัญชีแก่หน่วยงานอื่น
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4.3 ฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานเร่งรัดจัดเก็บรายได้
- งานกิจการพาณิชย์
- งานพัฒนารายได้
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4.4 ฝ่ายสิทธิและสวัสดิการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานธุรการ งานสารบัญญ งานทะเบียน รับส่ง
- งานแผนและงบประมาณของกอง
- งานควบคุมภายในของกอง
- งานการรายงานการปฏิบัติงาน การลาและควบคุมวันลา ของข้าราชการ

ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างของกอง

- งานการตรวจสอบและจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินประเภทค่าใช้จ่ายด้าน

สาธารณูปโภคต่างๆ ของ อบจ.

- งานการรายงานเกี่ยวกับข้อมูลสถิติการ ใช้พลังงาน
- งานรวบรวม และสรุปเอกสารเพื่อตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ของกองคลัง

- งานการควบคุมการเบิกจ่ายเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ

ของกองคลัง

- งานจัดทำคำนวณ ตรวจสอบ การขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ บำเหน็จตก

ทอด เงินบำเหน็จตกทอด บำเหน็จดำรงชีพ

- งานรายงานการรับจ่ายเงินบำนาญ เงินช่วยเหลือ
- การเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างและงบรายจ่ายเงินบำนาญ ประจำเดือน
- งานทะเบียนข้าราชการบำนาญ
- งานทะเบียนบำเหน็จลูกจ้างประจำ
- งานทะเบียนคุมเงิน กสจ. ของลูกจ้างประจำถ่ายโอน
- งานบันทึกข้อมูลบำเหน็จบำนาญข้าราชการด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- งานการนำส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ (กบท.)
- งานการนำส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ(ถ่ายโอน)

(กบข.) และการรายงาน

- งานการนำส่งเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพลูกจ้างประจำ (ถ่ายโอน) (กสจ.)

- งานการเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง คณะผู้บริหาร และสมาชิกสภา อบจ.
 - งานการจัดทำใบแจ้งรายการ รายรับ-รายจ่าย รายบุคคล
 - งานการบันทึกข้อมูลการรับเงินและการจ่ายเงินเป็นรายบุคคล
 - งานจัดทำบัญชีสรุปรายเงินเดือน ค่าจ้าง ในการนำเงินเข้าบัญชีธนาคาร
 - งานรับรองเงินเดือน การตัดโอนอัตราเงินเดือน
 - งานการจัดทำรายงานการรับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำเดือน เป็นรายบุคคล พร้อมนำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่ายประจำเดือน
 - งานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเดินทางไปราชการ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ ค่าเช่าบ้าน เงินประโยชน์ตอบแทนอื่นกรณีพิเศษ (โบนัส) ฯลฯ
 - งานจัดทำหนังสือรับรองการมีสิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาลประเภท คนไข้ใน
 - งานการเบิกจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการบำนาญ
 - งานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินทดแทน กรณีประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือสูญหาย เนื่องจากการทำงานให้ราชการ
 - งานเกี่ยวกับประกันสังคมของพนักงานจ้าง
 - งานจัดทำหนังสือรับรองภาษี ณ ที่จ่าย
 - งานให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการขอรับเงินบำเหน็จ บำนาญ และสวัสดิการต่างๆ
 - งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย
- 5. กองช่าง** มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
- 5.1 ฝ่ายสำรวจและออกแบบ** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ
- งานวางแผนและสำรวจ
 - งานออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม
 - งานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ
 - งานกิจการขนส่งและระบบจราจร
 - งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

5.2 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานควบคุมงานก่อสร้าง
- งานติดตามประเมินผลงานก่อสร้าง
- งานจัดทำแผนปฏิบัติงานบูรณะซ่อมแซมสิ่งก่อสร้าง
- งานซ่อมแซมบำรุงรักษาสิ่งก่อสร้าง
- งานไฟฟ้าถนน
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

5.3 ฝ่ายเครื่องจักรกล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องกล
- งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล
- งานควบคุมเครื่องจักรกล
- งานสนับสนุนเครื่องจักรกล
- งานไฟฟ้าอาคาร
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

5.4 ฝ่ายบรรเทาสาธารณภัยและสิ่งแวดลอม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- งานจัดสถานที่และบริการ
- งานกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- งานควบคุมมลพิษ
- สุขาภิบาล อนามัย และสิ่งแวดล้อม
- งานจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

5.5 ฝ่ายผังเมือง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานจัดทำผังเมือง
- งานควบคุมผังเมือง
- งานพื้นที่สาธารณะและสวนสาธารณะ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีการแบ่งส่วนราชการภายใน
ออกเป็น 2 ฝ่าย และสถานศึกษา และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

6.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานแผนการศึกษาและวิชาการ
- งานกิจกรรมโรงเรียน
- งานนิเทศและประกันคุณภาพ การศึกษา
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

6.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย
- งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน
- งานส่งเสริมการศึกษาพิเศษและ โครงการตามพระราชดำริ
- งานประเพณี ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- งานบริหารทั่วไปและธุรการของกอง
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

6.3 สถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานวิชาการ
- งานกิจการนักเรียน
- งานแผนและงบประมาณ
- งานบริหารทั่วไป
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

7. กองพัสดุและทรัพย์สิน มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 2 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

7.1 ฝ่ายพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ
- งานจัดซื้อจัดจ้าง จัดหาพัสดุ
- งานซ่อมแซม บำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์
- งานหลักประกันของ ประกันสัญญาและหนังสือรับรองผลงาน
- งานวิชาการพัสดุ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

7.2 ฝ่ายทรัพย์สิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ และทรัพย์สินอื่น
- งานการควบคุม การตรวจสอบ การรับ การจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
- งานจำหน่ายพัสดุครุภัณฑ์

- งานการตรวจสอบ การจัดทำบัญชีเงินและ การรายงาน
- งานอนุญาตให้หน่วยงานอื่นให้ใช้ทรัพย์สิน
- งานขออนุญาตใช้ทรัพย์สิน ของหน่วยงานอื่น
- งานชี้ระวางแนวเขต
- งานจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบจ.
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

8. กองการเจ้าหน้าที่ มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

8.1 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานแผนอัตรากำลัง การจัดตั้งส่วนราชการและการปรับปรุงส่วนราชการ
- งานการกำหนดตำแหน่งและการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง
- งานสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก การคัดเลือก การย้าย การโอน การรับโอนข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด และข้าราชการครู
- งานการสรรหาพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานการคัดเลือกลูกจ้างประจำให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
- งานการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- ข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด และพนักงานจ้าง
- งานการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานการเลื่อนระดับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- งานการเลื่อนขั้นเงินเดือน / ค่าจ้าง ข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ ในสถานศึกษา
- งานประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ ในสถานศึกษา
- งานเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ครูผู้ช่วยเข้าสู่ตำแหน่งครู
- งานประเมินผลงานเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครู อบจ.
- งานจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด

- งานการต่อสัญญาจ้างของพนักงานจ้าง
- งานควบคุม ตรวจสอบ แก้ไข เปลี่ยนแปลงข้อมูลในทะเบียนประวัติและข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

- งานควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติราชการและ การลา ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

- งานระบบสารสนเทศบุคลากร
- งานการขอลาออกจากราชการ และเกษียณอายุราชการ
- งานการหารือ / ตอบข้อหารือ และให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหาร

งานบุคคล

- งานควบคุม จัดเก็บ กฎหมาย กฎระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

8.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานแผนพัฒนาบุคลากร
- งานการจัดฝึกอบรม การประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน
- งานส่งเสริมการศึกษาต่อ และการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม
- งานติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
- งานประโยชน์ตอบแทนอื่น
- งานเลขานุการ ก.จ.จ.
- งานการออกคำสั่ง ประกาศ เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงาน
- งานการออกหนังสือรับรองบุคคล
- งานตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติราชการและ การลาของกอง
- งานการขออนุญาตเดินทางไปราชการ
- งานการรายงานกรณีบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

เดินทางออกจากราชอาณาจักรไทย ตามระเบียบ ประกาศหลักเกณฑ์กำหนด

- งานจัดทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- งานการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการยกย่อง

เชิดชูเกียรติ

- งานวางระบบการควบคุมภายในของกอง
- งานติดตามภารกิจถ่ายโอนบุคลากร

- งานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา 3 ปี ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี / เพิ่มเติม แผนดำเนินการ การควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการรายงานผลการปฏิบัติงานของกอง

- งานพัสดุ ครุภัณฑ์ และการขอเบิกจ่ายเงินของกอง

- งานการเลื่อนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้าง

- งานการปรับอัตราเงินเดือน / ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

- งานประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

- งานจัดทำบันทึกข้อตกลง

- งานบริหารทั่วไปและธุรการของกอง

- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

8.3 ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานดำเนินการทางวินัย

- งานการทำสำนวนไต่สวน สำนวนการสอบสวนทางวินัย

- งานตรวจสอบหรือการสืบสวน การสอบสวน การแสวงหาข้อเท็จจริง

- งานการอุทธรณ์และการร้องทุกข์

- งานการพิจารณา และตรวจสอบคำอุทธรณ์ หรือคำโต้แย้ง

- งานทำสำนวนสอบสวน สืบสวน จากการร้องเรียน ร้องทุกข์ ของ

บุคลากรในสังกัด อบจ.เชียงใหม่

- งานคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการทางวินัยและการให้

ออกจากราชการ

- งานคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์และการร้องทุกข์

- งานประมวลจริยธรรม

- งานเสริมสร้างวินัยคุณธรรมและจริยธรรม

- งานคณะกรรมการประมวลจริยธรรม

- งานทะเบียนประวัติของผู้ถูกดำเนินการทางวินัย

- งานควบคุม กฎหมาย กฎระเบียบ และหนังสือสั่งการ เกี่ยวกับงานวินัย

และเสริมสร้างคุณธรรม

- งานธุรการของฝ่าย
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

9. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

9.1 ตรวจสอบภายใน 1 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานตรวจสอบบัญชี
- งานตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินเอกสารการรับเงินทุกประเภท
- งานตรวจสอบการจัดเก็บรายได้และลูกหนี้ค้างชำระ
- งานตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี
- งานตรวจวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี
- กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ตรวจพบ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

9.2 ตรวจสอบภายใน 2 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- งานตรวจสอบการจัดหาพัสดุ
- งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา
- งานตรวจสอบทรัพย์สินและการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สิน
- งานตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัสดุ
- งานดำเนินการตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ

กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน

องค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

จังหวัดเชียงใหม่

- งานกำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่ตรวจพบ
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จันทรา แซ่ลี (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษาเทคโนโลยี โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีจุดแข็งในองค์กรและโอกาสที่ดีภายนอกองค์กร ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการและบริษัทยังมีจุดแข็งทางการเงิน จุดแข็งทางอุตสาหกรรมที่ดี จึงทำให้บริษัทแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสที่มี

ปิยนาด โพธิ์นอก (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า สภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 คุณภาพภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรและด้านคุณภาพการให้บริการ 2) พัฒนาบุคลากรในหน่วยเป็นรายบุคคล 3) เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

กาญจนา รุ่งแจ้ง (2550) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยปัญหามากที่สุดในการฝึกอบรม รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเอง และด้านที่มีปัญหาน้อย คือ ด้าน การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการพัฒนาตนเอง ในแต่ละด้านแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับกลุ่มเครือข่าย

ชฎากาญจน์ ชาลีรัตน์ (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกันและรักษาโรคไข้เลือดออก ศึกษากรณีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี พบว่า มีคณะทำงานที่เข้มแข็งแต่ไม่มียุทธศาสตร์ที่ป้องกัน โรคไข้เลือดออก มีระบบเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็งแต่ไม่ให้ความสำคัญทางการป้องกันโรค ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกันและรักษาโรคไข้เลือดออก 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการแบบบูรณาการ 2) การพัฒนา

ระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน
4) ส่งเสริมการจัดตั้งแวดล้อมให้เอื้อต่อการป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออก 5) พัฒนาการ
วินิจฉัยและส่งต่อ 6) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคในชุมชน วัด และโรงเรียน

จตุรงค์ คีสมโชค (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวง
ยุติธรรมผลการศึกษาวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของกระทรวงยุติธรรมเป็นไปตาม
นโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ. 2545 และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติงาน
ของกระทรวงยุติธรรมสอดคล้องนโยบายการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545 ปัญหาและอุปสรรค
ในการดำเนินกระทรวงยุติธรรมตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2545 เกิดขึ้นในขั้นตอน
การบริหารยุทธศาสตร์เช่น ด้านงบประมาณ และบุคลากรตลอดจนการดำเนินการตามตัวชี้วัดและ
เป้าหมายบางประการ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค จากการดำเนินงานให้
สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีดังนี้ (1) เสริมสร้างความรู้ความ
เข้าใจในบริบทด้านการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ทุกหน่วย
เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน (2) การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ
ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ในกระแสโลกาภิวัตน์ (3) การปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยม และสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนของ
กระทรวงยุติธรรมให้ยึดหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติราชการ

ประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหาร
กองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้
ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำ
ยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และให้ทหารกองประจำการได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้
และจากสื่อต่าง ๆ เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้อง
เรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำต้อง
พัฒนาอย่างมีระบบจึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ศึกษาเรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) พบว่าแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 4 ประการ คือ
(1) ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ (2) ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถปรับ
รูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (3) ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ
สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน (4) ประชาชนมีความเชื่อมั่นและ
ไว้วางใจในระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่
1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของ

ประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อนตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

สุภัสสร เสน่หา (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น พบว่าบุคลากรเทศบาลตำบลโนนหัน มีความต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้องการปฏิบัติงานที่ตนมีความถนัดและเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ แต่ไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาด้านบุคลากร ด้านสุขภาพอนามัย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหารบริการและวิชาการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 พบว่ากำลังพลกองบิน 41 มีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น แต่มีกำลังพลน้อย เนื่องจากลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ และสังคมคาดหวังว่าทหารเป็นกำลังพลที่จะเป็นคนดีมีระเบียบวินัย จึงเป็นโอกาสที่หน่วยงานจะสร้างผลงานให้ตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ผู้วิจัย จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ดังนี้ 1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร 2) การส่งเสริมการศึกษา พัฒนาองค์ความรู้ 3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาด เพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล 4) การสร้างค่านิยมในระบบอบประชาธิปไตย เทิดไท้องค์ราชินี 5) การขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนาของกองบิน 41

สำนักงาน ก.พ. (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 พบว่าภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรมหลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักสมดุล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและเข้าถึง

ประชาชน รวมทั้งพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชนิษฐา ชิดชิง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย พบว่า โรงพยาบาลนาด้วง ไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไม่กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งไม่มีการประเมินภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้วิจัย จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 3) ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

อรุณี สิรินิยม (2553) ศึกษาเรื่อง แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหลักองค์กรบริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า บุคลากรต้องการรับการพัฒนาด้านต่างๆ จำนวน 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ต้องการพัฒนาความรู้ในอำนาจหน้าที่และงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านทักษะ (Skill) ต้องการพัฒนาให้เกิดทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และด้านการพูด การแสดงออก ทักษะในการบริหารจัดการองค์กร 3) ด้านลักษณะพิเศษ (Attitude) ต้องการพัฒนาให้มีบุคลิกภาพการแสดงที่ดีและมีการจดจ่อบริการในงานที่ปฏิบัติ แนวทางการพัฒนาบุคลากรคือควรมีการจัดฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยแบ่งเฉพาะตามตำแหน่งที่ปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิก อบต.ทราบเป็นระยะๆ เพื่อทราบการปฏิบัติงานและประเมินผลงานได้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการ “วิจัยเชิงคุณภาพ” เพื่อมุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมของการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

2. ประชากรที่ทำการศึกษา

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานประจำส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 35 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เลือกตัวแทนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน

ทั้งหมด 25 คน ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร จำนวน 10 คน และข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 15 คน

2. ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยวิธีการการสนทนากลุ่ม เลือกตัวแทนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งหมด 10 คน ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร ข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structure Interview Form) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการวิจัยขึ้นจากการศึกษาจากหนังสือ เอกสาร แนวคิดทฤษฎีการสร้างยุทธศาสตร์นำมาสร้างกรอบในการวิจัย ใช้การเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT ANALYSIS ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (Structure) คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหาร (Management) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส อุปสรรคในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic) โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

3.1 การสัมภาษณ์

เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview Form) จากตัวแทนบุคลากรคือ กลุ่มข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร จำนวน 10 คน กลุ่มข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติระดับ 1 - 7 จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์ไว้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อสกุล ตำแหน่ง ระดับ สังกัด ประสบการณ์การทำงาน วันที่ให้สัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (Structure) คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหาร (Management) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส อุปสรรค ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic) ปัญหาอุปสรรค และแนวทางหรือกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาระบบราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

3.2 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์ห้วงค์กร โดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร ข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ระดับ 1-7 ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จำนวนทั้งหมด 10 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง คือ

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย

4.2.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจากประชากร คือ กลุ่มข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร จำนวน 10 คน กลุ่มข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติระดับ 1-7 จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่จะสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) นัดหมายวัน เวลาที่ขอสัมภาษณ์
- 2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด และเก็บสาระบันที่กประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยผู้วิจัยต่อไป
- 3) การอัดเทป เพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการที่ได้สัมภาษณ์มีความถูกต้องชัดเจน
- 4) จดบันทึก เพื่อบันทึกเนื้อหาจากการสังเกต

4.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์ห้วงค์กร โดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากรคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 10 คน ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร ข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ระดับ 1-7 ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลของการสัมภาษณ์ โดยการถอดเทปบันทึกนำมาจัดให้อยู่ในระเบียบ เพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

โอกาส (OPPORTUNITIES) ประกอบด้วย

ด้านสังคม (Social)

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านการเมือง (Politic)

อุปสรรค (THREATS) ประกอบด้วย

ด้านสังคม (Social)

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านการเมือง (Politic)

5.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

จุดแข็ง (STRENGTHS) ประกอบด้วย

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (Man)

ด้านเงิน (Money)

ด้านวัสดุ (Material)

ด้านการบริหาร (Management)

จุดอ่อน (WEAKNESSES) ประกอบด้วย

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (Man)

ด้านเงิน (Money)

ด้านวัสดุ (Material)

ด้านการบริหาร(Management)

5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมนำมาประมวลโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และรวบรวมสรุปเสนอเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และรวบรวมทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Politic)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (Structure) คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management)

ผู้วิจัย ได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนบุคลากร ได้แก่ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหารข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างจำนวนทั้งหมด 25 คน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึงโอกาส และอุปสรรคในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Politic) มีดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก

1. โอกาส

1.1 ด้านสังคม (Social)

- 1) สังคมคาดหวังต่อดำเนินภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง เนื่องจาก เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เนื่องจากมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาประชาชน
- 3) ได้รับความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ในจังหวัดเป็นอย่างดี
- 4) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

- 1) จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางความเจริญในทุกๆ ด้านของภาคเหนือ ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ
- 2) เทคโนโลยีสมัยใหม่ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น e-Learning , e-Education
- 3) จังหวัดเชียงใหม่ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและครอบคลุมพื้นที่ของจังหวัด
- 4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- 1) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัดในทิศทางที่ดี ทำให้ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง

1.4 ด้านการเมือง (Politic)

- 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 กำหนดให้รัฐต้องให้อิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง

2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 เน้นให้คุณค่าและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) นโยบายการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2549 กำหนดบทบาทภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชัดเจนมากขึ้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับภารกิจถ่ายโอน

4) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น

5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ข้าราชการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง

6) ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น

7) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นโดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. อุปสรรค

2.1 ด้านสังคม (Social)

1) ความต้องการของประชาชน รวมไปถึงปัญหาในพื้นที่ที่มีมากขึ้น ประกอบกับระบบการบริหารราชการปัจจุบันให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วง มากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองในระยะยาว

2) ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในด้านการมีส่วนร่วมการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน

2) ระบบเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่องบประมาณในการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย

2.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- 1) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร
- 2) ประชาชนให้ความสำคัญในเรื่องค่าครองชีพ มากกว่าสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

2.4 ด้านการเมือง (Politic)

- 1) ไม่สามารถประกาศใช้พระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ
- 2) นโยบายรัฐบาล หรือหน่วยงานกลางไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ เนื่องจากเน้นการพัฒนาท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่อื่นเป็นภารกิจที่สำคัญกว่า
- 3) การเมืองระดับประเทศและระดับท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย และเกิดความขัดแย้งทางความคิด ส่งผลต่อการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาบุคลากร
- 4) ปัจจัยการเมือง มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรแบบธรรมาภิบาล

สภาพแวดล้อมภายใน

1. จุดแข็ง

1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

- 1) มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างอย่างชัดเจน
- 2) มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- 3) มีกองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากร

1.2 ด้านคน (Man)

- 1) มีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมเอง และจัดส่งบุคลากรทุกระดับและทุกตำแหน่งเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ
- 2) มีการให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท
- 3) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน
- 4) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวคิดใหม่ ๆ และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง
- 5) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

1.3 ด้านเงิน (Money)

- 1) มีงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาในด้านต่างๆ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่
- 2) การเบิกจ่ายเงินมีความคล่องตัว
- 3) มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- 4) มีหน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการเงิน การบัญชี

1.4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

- 1) มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอสำหรับการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน
- 3) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการบริหาร (Management)

- 1) หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนเป็นแนวทางในการบริหารงาน
- 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
- 3) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงาน และแก้ไขปัญหา

2. จุดแข็ง

2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

- 1) โครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ยังไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ
- 2) สถานที่ทำงาน และห้องประชุมคับแคบ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3) โครงสร้างขององค์กรตามสายงานหลัก มีการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
- 4) โครงสร้างขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการเมือง ทำให้การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

2.2 ด้านคน (Man)

- 1) บุคลากรให้ความสำคัญกับงานประจำตามหน้าที่รับผิดชอบ มากกว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน
- 2) บุคลากรขาดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

- 3) ไม่มีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
- 4) บุคลากรขาดความกระตือรือร้น การเอาใจใส่ในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีมและการทำงานเชิงรุกขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 5) รูปแบบและเทคนิคในการพัฒนาบุคลากร ยังจำกัดอยู่ในเรื่องการฝึกอบรม
- 6) อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด
- 7) บุคลากรขาดการพัฒนาด้านจริยธรรม คุณธรรม ขาดจิตสำนึกที่ดีในการรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 8) การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกระดับ และให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเชิงปริมาณ เช่น จำนวนครั้งการเข้าฝึกอบรม

2.3 ด้านเงิน (Money)

- 1) การจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากร ไม่สอดคล้องกับความต้องการและปริมาณความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

2.4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

- 1) การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
- 2) บุคลากรขาดความรู้ในการใช้วัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ และขาดความรู้ในการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์
- 3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า มีวัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 ด้านการบริหาร (Management)

- 1) หน่วยงานไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชัดเจน
- 2) ขาดการสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร
- 3) ผู้บริหารและบุคลากร ขาดความรู้ในการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญกับภาระงานจำนวนมากที่เร่งด่วน มากกว่าการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร

- 4) มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งบุคลากร
- 5) ขาดการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 6) วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการเชิงรุก และไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
จากการใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส	ข้อจำกัด
ด้านสังคม	
1) สังคมให้การยอมรับศักยภาพบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการ และแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1)) ความต้องการของประชาชน รวมไปถึงปัญหาในพื้นที่มีมากขึ้น ประกอบกับระบบการบริหารราชการปัจจุบันให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วงมากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองในระยะยาว
2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน มีการประสานบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการพัฒนาท้องถิ่น	2) ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการมีส่วนร่วมการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
ด้านเทคโนโลยี	
1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น e-Learning e-Education เป็นต้น	1) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความทันสมัยมากขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่อบรรยากาศในการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

โอกาส	ข้อจำกัด
ด้านเศรษฐกิจ	
<p>1) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้นักกลางมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>2) การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด ทำให้หน่วยงานต้องพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1) ประชาชนให้ความสำคัญในเรื่องค่าครองชีพมากกว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น</p>
ด้านการเมือง	
<p>1) นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>1) การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด และมีความแตกแยกทางสังคมสูง ทำให้ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น</p>

ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
จากการใช้ SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านโครงสร้าง	
1) มีการจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนราชการ และกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	1) โครงสร้างขององค์กรตามสายงานหลัก เป็นการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
2) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยตรง	2) สถานที่ทำงานคับแคบ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการให้บริการแก่ประชาชน
ด้านคน	
1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง	1) บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเอง ขาดความร่วมมือในการประสานงาน ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดการทำงานเชิงรุก และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
2) บุคลากรได้รับการพัฒนาหลายด้าน เช่น การศึกษาอบรมในหลักสูตรต่างๆ การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท การศึกษาดูงานนอกสถานที่	2) อัตรากำลังของบุคลากรไม่เพียงพอ และเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด
ด้านเงิน	
1) มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ	1) การจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากร ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นและปริมาณความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน
2) การเบิกจ่ายงบประมาณ มีความคล่องตัว มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านวัสดุ อุปกรณ์	
1) มีวัสดุอุปกรณ์ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน และมีเครื่องมือเครื่องใช้ ครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน เช่น เครื่องจักรกลขนาดเบา/หนัก ยานพาหนะ เป็นต้น	1) บุคลากรขาดความรู้ในการใช้วัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ และขาดความรู้ในการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ 2) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า มีวัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2) มีการนำเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	
ด้านการบริหาร	
1) ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการทำงาน และแก้ไขปัญหา	1) ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรัก และผูกพันต่อองค์กร 2) ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2) มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแนวทางในการบริหารงานในภาพรวม	

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่จากการสนทนากลุ่ม

จุดแข็ง (Strength)

S1 มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการ สายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

S2 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน

S3 บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง

S4 มีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่

S5 มีวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ ครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน เช่น เครื่องจักรกลขนาดเบา/หนัก ยานพาหนะ เป็นต้น

S6 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

จุดอ่อน (Weakness)

W1 โครงสร้างส่วนราชการมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

W2 อัตรากำลังของบุคลากรไม่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจ อำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด

W3 บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเอง ขาดความร่วมมือในการประสานงาน ไม่มีการทำงานเป็นทีมและการทำงานเชิงรุก ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

W4 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่

W5 ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

W6 สถานที่ทำงานและห้องประชุมคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

W7 ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

โอกาส(Opportunity)

O1 นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

O2 สังคมคาดหวังต่อการดำเนินภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงเนื่องจาก องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตจังหวัด และเป็นองค์กรหลักในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจังหวัด

O3 ภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในสายตาประชาชนอยู่ในระดับที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ

O4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการและการรับรู้ข่าวสารหรือองค์ความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนา เช่น การเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น

O5 ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้ สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

O6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น มีการประสานบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน

ข้อจำกัด (Threat)

T1 จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิม และปัญหามลพิษ บุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด จึงต้องมีศักยภาพเพียงพอในการวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

T2 ความต้องการของประชาชน และปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การให้บริการสาธารณะไม่ทั่วถึง เนื่องจากบุคลากรมีไม่เพียงพอ และพื้นที่การให้บริการสาธารณะกว้างขวางขึ้น

T3 เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

T4 ประชาชนไม่ให้ความสนใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด

T5 การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ใช้การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การกำหนดนโยบายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 คน ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งสายงานบริหาร ข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กร โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงผลการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านคือยุทธศาสตร์ SO ST WO WT และเสนอผลที่ได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
สภาพแวดล้อมภายใน	<p>S1 มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการ สายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>S2 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน</p> <p>S3 บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง</p> <p>S4 มีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่</p> <p>S5 มีวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ ครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน เช่น เครื่องจักรกลขนาดเบา/หนัก ยานพาหนะ เป็นต้น</p> <p>S6 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>W1 โครงสร้างส่วนราชการมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>W2 อัตราค่าจ้างของบุคลากรไม่เพียงพอ และเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด</p> <p>W3 บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองขาดความร่วมมือในการประสานงาน ขาดการทำงานเป็นทีมและการทำงานเชิงรุก ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>W4 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่</p> <p>W5 ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>W6 สถานที่ทำงานและห้องประชุมคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร</p> <p>W7 ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

โอกาส (O)	SO Strategies	WO Strategies
O1 นโยบายรัฐบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร
O2 สังคมความคาดหวังต่อการดำเนินการกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตจังหวัด และเป็นองค์กรหลักในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจังหวัด		
O3 ภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในสายตาประชาชนอยู่ในระดับที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ		
O4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการ และการรับรู้ข่าวสารหรือองค์ความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนา เช่น การเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น		
O5.) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป		
O6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น มีการประสานบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อจำกัด (T)	ST Strategies	WT Strategies
<p>T1 จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิม และปัญหามลพิษ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงต้องมีศักยภาพเพียงพอในการวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร</p>
<p>T2 ความต้องการของประชาชน และปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การให้บริการสาธารณะไม่ทั่วถึง เนื่องจากบุคลากรมีไม่เพียงพอ และพื้นที่การให้บริการสาธารณะมีกว้างขวาง</p>		
<p>T3 เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p>		
<p>T4 ประชาชนไม่ให้ความสนใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด</p>		
<p>T5 การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร</p>		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเลือกปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์จากขั้นตอนการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ว่ายุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมุมมองตามมิติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป คือยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และจากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของ SO ST WO WT ได้ดังนี้

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ SO Strategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุก เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S1, S2, S3, S4, O1, O4

โดยการอาศัยจุดแข็งขององค์กร พบว่า เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการ สายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และบุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเองอีกทั้งหน่วยงานมีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ ส่วนสภาพแวดล้อมด้านโอกาส พบว่านโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ WO Strategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง W3, W6, O2, O3

โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อน พบว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสถานที่ห้องทำงานแออัด คับแคบ ไม่มีห้องประชุมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร ส่วนในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาส พบว่า สังคมความคาดหวังต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นสูง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตจังหวัด และบุคลากรของท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชน อีกทั้งภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในสายตาประชาชนอยู่ในระดับที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น การส่งเสริมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจของหน่วยงาน

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ ST Strategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกัน เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S2, S4, S6, T1, T3

จากสภาพแวดล้อมข้างต้นทำให้ทราบถึงจุดแข็งและอุปสรรคขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งภายในองค์กร คือองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน และมีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหลายด้าน เช่น ด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี และปัญหามลพิษ ประกอบกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จึงต้องพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ WT Strategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับ เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง W2, W3, W5, T2, T4, T5

จากสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อนและอุปสรรคที่อยู่ภายนอก ผู้วิจัยจึงต้องลดจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยผู้วิจัยพบว่าอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณตามภารกิจ อีกทั้งบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งอุปสรรคที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก คือความต้องการของประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การให้บริการสาธารณะไม่ทั่วถึง เนื่องจากอัตรากำลังบุคลากรมีไม่เพียงพอ และพื้นที่การให้บริการสาธารณะมีกว้างขวาง ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด อีกทั้งการเมืองระดับประเทศและการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร

3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถรวบรวมสังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

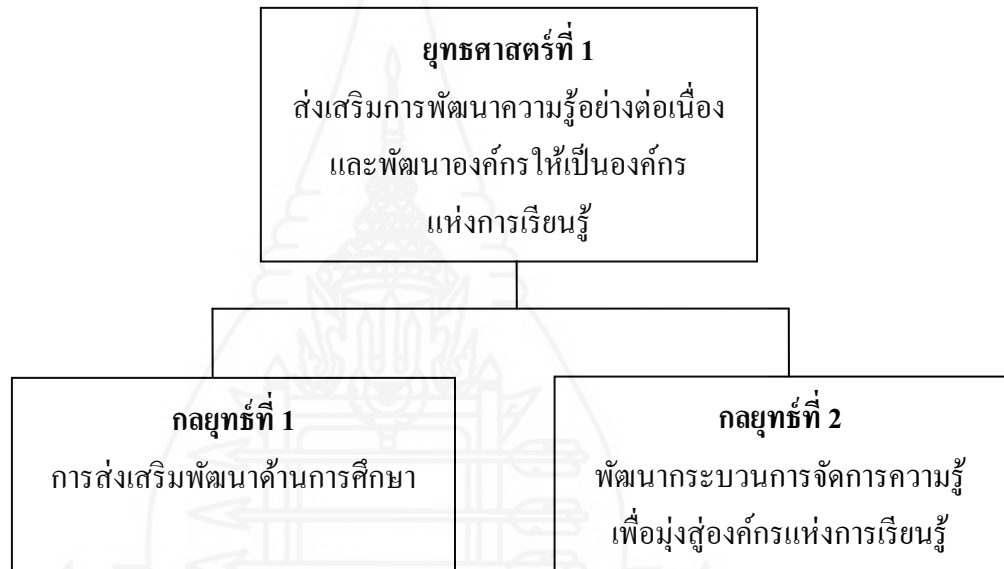
การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อมีความรู้ในสถาบันการศึกษาต่างๆ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมพัฒนาด้านการศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- แต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษา
- จัดทำแผนปฏิบัติการในด้านการส่งเสริมการศึกษา
- ดำเนินการตามปฏิบัติการ
- ติดตามประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- โครงการจัดการความรู้ในองค์กร ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งระดับผู้บริหาร และบุคลากร เช่น โครงการพี่สอนน้อง โครงการสภากาแฟทุกเช้าวันศุกร์
- กิจกรรมรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมที่ 1 แจงให้ทุกส่วนราชการทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น จัดโครงการประกวดการออกแบบองค์กรแห่งความสุข การสร้างสิ่งประดิษฐ์ ที่สามารถนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร

การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในด้านการทำงาน ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน รวมทั้งการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุข เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ มี

ขวัญกำลังใจ มีความผูกพันกับองค์กร และยินดีทุ่มเทผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้องค์กรอย่าง ต่อเนื่อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

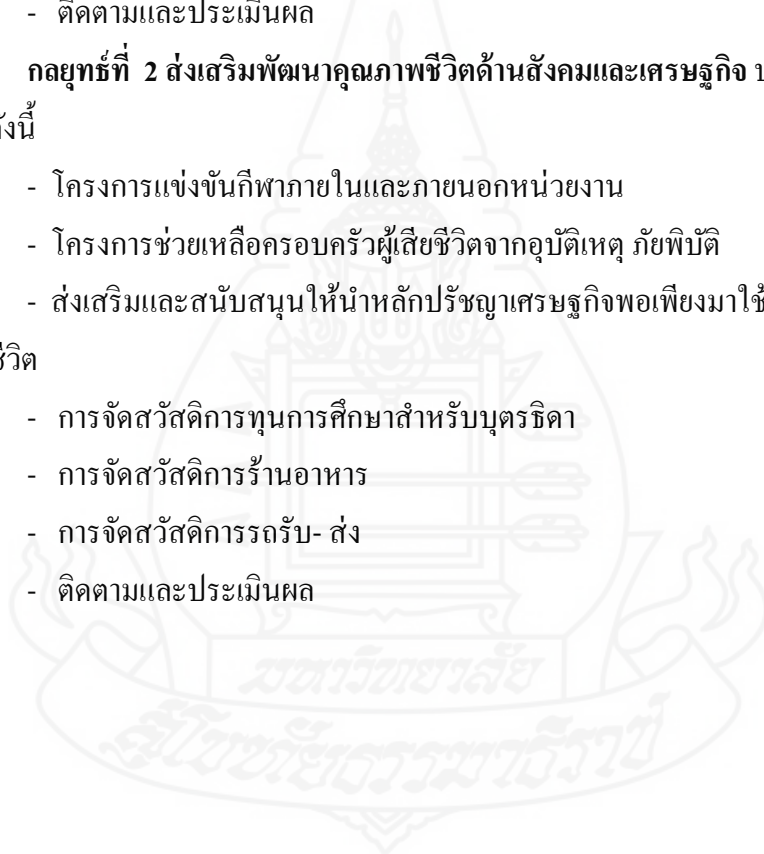
- กิจกรรม 5 ส
- โครงการ Big Cleaning Day
- โครงการประกวดหน่วยงานสะอาด
- โครงการปรับปรุงซ่อมแซมหรือขยายสถานที่ทำงาน
- โครงการจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนัก/กอง
- โครงการติดตามประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
- ติดตามและประเมินผล

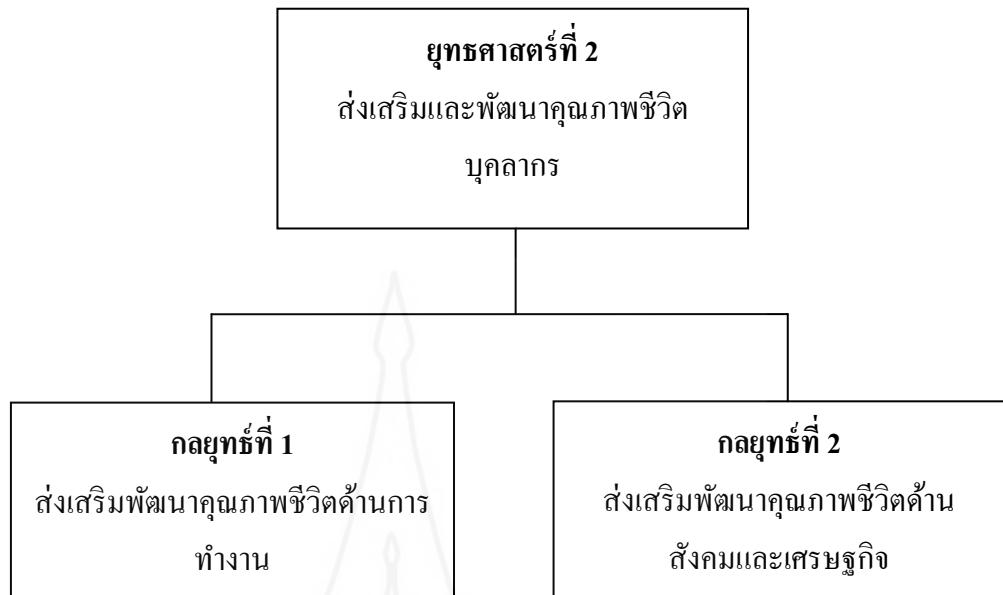
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมและเศรษฐกิจ ประกอบด้วย กิจกรรม ดังนี้

- โครงการแข่งขันกีฬาภายในและภายนอกหน่วยงาน
- โครงการช่วยเหลือครอบครัวผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุ ภัยพิบัติ
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงาน

และดำรงชีวิต

- การจัดสวัสดิการทุนการศึกษาสำหรับบุตรธิดา
- การจัดสวัสดิการร้านอาหาร
- การจัดสวัสดิการรถรับ-ส่ง
- ติดตามและประเมินผล





ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศในมิติต่างๆ มาปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการบริหารงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการงานของตนเองและองค์กร ได้อย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้เท่าทันโลกในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

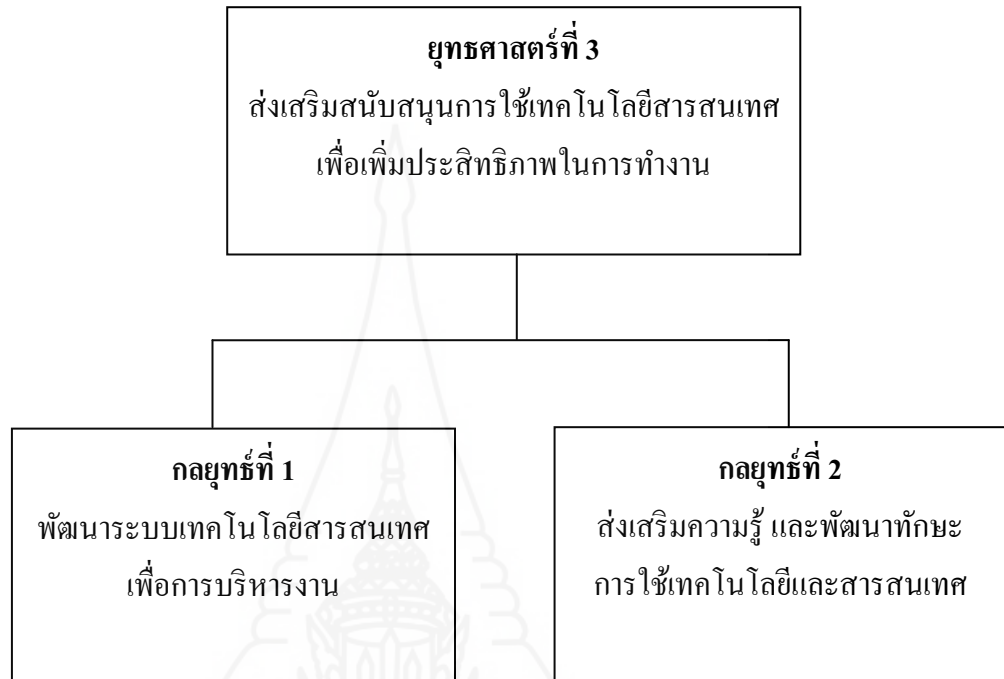
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารงาน

- จัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละส่วนราชการ
- เชื่อมโยงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนราชการภายในและภายนอก
- จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงาน
- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมความรู้ และพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์บุคลากรทุกระดับ
- ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก
- โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการ เพื่อพัฒนาองค์กร

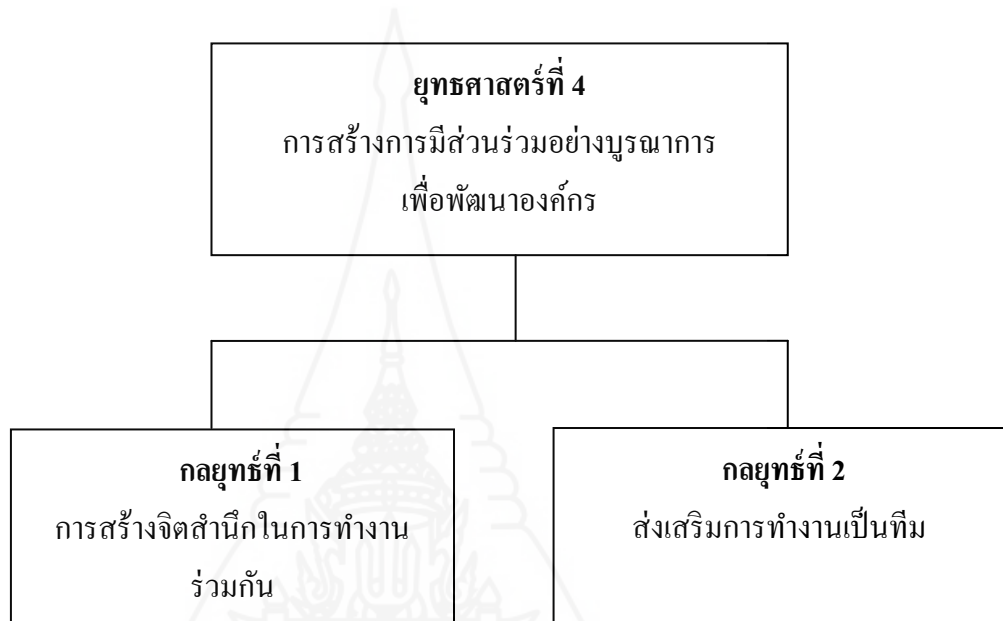
การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างบูรณาการ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน

- จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน ในโครงการหรือกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน
- จัดกิจกรรม Walk Rally
- ติดตามและประเมินผล

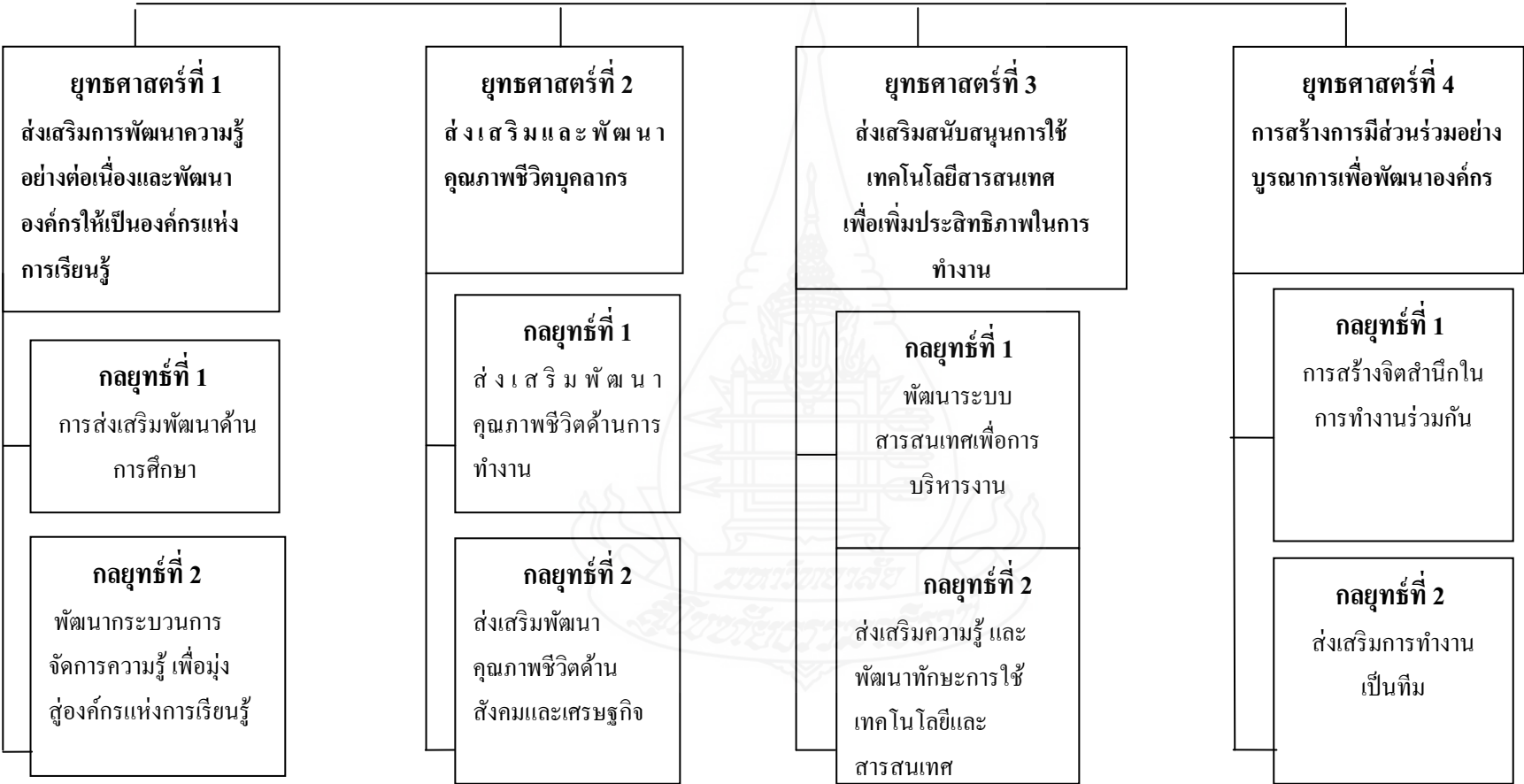
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

- กิจกรรมโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- โครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม
- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร

ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนานุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนานุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนานุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบ
สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ศึกษาคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำส่วนราชการภายใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 513 คน โดยคัดเลือก
เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นข้าราชการใน
ตำแหน่งสายงานบริหาร (ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่าย) จำนวน 15 คน กลุ่มที่สองเป็น
ข้าราชการในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ (ข้าราชการระดับ 1-7) จำนวน 15 คน กลุ่มสุดท้ายเป็น
ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และเก็บข้อมูลโดยวิธีการ
สนทนากลุ่ม ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรโดยเทคนิค SWOT ANALYSIS
และตาราง TOWS MATRIX

1. สรุปการวิจัย

1.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนานุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดเชียงใหม่

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

1) โอกาส (Opportunity : O) ได้แก่

(1) ด้านสังคม (Social) บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็น
ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ สังคมคาดหวังว่าบุคลากรจะสามารถแก้ไขปัญหา
และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เนื่องจากมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาประชาชน

(2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวและการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด ทำให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความกระตือรือร้นที่จะปรับตัว เพื่อให้รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง

(4) ด้านการเมือง (Politic) นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น เพิ่มมากขึ้น

2) อุปสรรค (Threats : T) ได้แก่

(1) ด้านสังคม (Social) ปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่มีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ภารกิจงานเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วงมากกว่าการพัฒนาตนเองในระยะยาว รวมทั้งประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการมีส่วนร่วมตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความทันสมัยมากขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่องบประมาณในการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับประชาชนให้ความสำคัญในเรื่องค่าครองชีพ มากกว่าการพัฒนาท้องถิ่น

(4) ด้านการเมือง (Politic) การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด และมีความแตกแยกทางสังคมสูง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

1) จุดแข็ง (Strengths : S) ได้แก่

(1) ด้านโครงสร้าง (Structure) มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างอย่างชัดเจน และมีกองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากร

(2) ด้านคน (Man) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง

(3) ด้านเงิน (Money) มีงบประมาณในการบริหารงานเพียงพอทุกด้าน เนื่องจากเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีรายได้จากรัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้จัดเก็บเอง

(4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุครุภัณฑ์ เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน เช่น เครื่องจักรกลขนาดเบา/หนัก ยานพาหนะ เป็นต้น

(5) ด้านการบริหาร(Management) ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน มีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา และหน่วยงานได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กร เพื่อใช้ทิศทางและแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น

2) จุดอ่อน (Weakness : W) ได้แก่

(1) ด้านโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสถานที่ทำงานและห้องประชุมคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

(2) ด้านคน (Man) อัตรากำลังของบุคลากรไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงานตามภารกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเอง ขาดความร่วมมือในการประสานงาน ขาดการทำงานเป็นทีมและการทำงานเชิงรุก ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งไม่มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

(3) ด้านเงิน (Money) การจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความจำเป็นและปริมาณความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีบุคลากรหลากหลายตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

(4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ จำนวนมาก แต่บุคลากรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า ขาดความรู้ในการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์บางชนิด มีความทันสมัย

(5) ด้านการบริหาร (Management) ขาดการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยงาน ไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งขาดการประสานงานระหว่างส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

1.2 ข้อเสนอยุทธศาสตร์

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมพัฒนาด้านการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคมและเศรษฐกิจ

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมความรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 การพิจารณาสภาพแวดล้อม องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จะอยู่ในสถานะที่เป็น SO คือมีจุดแข็งและโอกาส ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ได้ดังนี้

2.1.1 โอกาส นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 รวมทั้งประชาชนให้การยอมรับศักยภาพบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในการประสานบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการพัฒนาท้องถิ่น

2.1.2 อุปสรรค ความต้องการของประชาชน รวมไปถึงปัญหาในพื้นที่มีมากขึ้น ประกอบกับระบบการบริหารราชการปัจจุบันให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วง มากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองในระยะยาว รวมทั้งการเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร

2.1.3 จุดแข็ง องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกองการเจ้าหน้าที่ เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่ง และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง หน่วยงานมีงบประมาณในการบริหารงานเพียงพอทุกด้าน เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีรายได้จากรัฐบาลจัดสรรให้และรายได้จัดเก็บเอง เพียงพอต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในทุกด้าน เช่น เครื่องจักรกลขนาดใหญ่ เครื่องจักรกลขนาดเล็ก เครื่องชุดเจาะบ่อบาดาล และยานพาหนะ เป็นต้น

2.1.4 จุดอ่อน โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสถานที่ทำงานและห้องประชุมคับแคบไม่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร อัตราค่าจ้างของบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานตามภารกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด บุคลากรขาดความร่วมมือในการทำงาน

ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มี ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรในระยะยาว และขาดการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สอดคล้องกับ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2542) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุด แข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร เพราะยุทธศาสตร์ จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งช่วยให้ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทรา แซ่ลี (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ ขององค์กร กรณีศึกษาเทศบาลโก๊ โลตัส ซุปเปอร์เซ็นเตอร์ ผลการศึกษาพบว่า การทำให้องค์กร ประสบผลสำเร็จจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด เพื่อพัฒนาเป็นกล ยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการขยายสาขา

กล่าวโดยสรุปพบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จะอยู่ในสถานะ SO คือมีจุดแข็งและมีโอกาส โดยรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ ต่อไป

2.2 ข้อเสนอยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นการอาศัยจุดแข็งขององค์กร ที่พบว่าเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่ ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งใน ด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง อีกทั้งหน่วยงานมีงบประมาณเพียงพอ ในการพัฒนากุศลกร ส่วนสภาพแวดล้อมด้าน โอกาส พบว่านโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการพัฒนากุศลกรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งและ โอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก จึงกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับชงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) กล่าวว่า การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากร ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้ การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ และประสบความสำเร็จดำเนินไปได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมของ

องค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย สอดคล้องกับอรุณี สายคง (2551: 9) ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อม และก้าวทันความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ได้เสนอยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ให้กำลังพลกองบิน 41 โดยการส่งไปศึกษาในสถาบันในพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบจุดอ่อนด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งสถานที่ห้องทำงานแออัดคับแคบ ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน โอกาสพบว่า สังคมความคาดหวังต่อการดำเนินการกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตจังหวัด และบุคลากรของท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชน อีกทั้งภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในสายตาประชาชนอยู่ในระดับที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร เนื่องจากคุณภาพชีวิตและสมดุลของชีวิตมีผลกระทบโดยตรงต่อสัมฤทธิ์ผลของงานและต่อความสงบสุขในชีวิตส่วนตัวและครอบครัว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุงพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555 ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและ

ความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและข้อจำกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งภายในองค์กร คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน มีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือ จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหลายด้าน เช่น ด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี และปัญหามลพิษ ประกอบกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันอุปสรรคที่มาจากภายนอก โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทสร เสน่หา (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากรในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลำดวน จังหวัดขอนแก่น พบว่าบุคลากรเทศบาลตำบลโนนหัน มีความต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้องการปฏิบัติงานที่ตนมีความถนัดและเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหารบริการและวิชาการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ คีสมโชค (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรมผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกระทรวงยุติธรรมตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545 เกิดขึ้นในขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์เช่น ด้านงบประมาณ และบุคลากรตลอดจนการดำเนินการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายบางประการ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร

จากสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อนและอุปสรรคที่อยู่ภายนอก ผู้วิจัยจึงต้องลดจุดอ่อนจากการวิเคราะห์เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยผู้วิจัยพบว่าอัตรากำลังของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณตามภารกิจ อีกทั้งบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งอุปสรรคที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก คือความต้องการของประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การให้บริการสาธารณะไม่ทั่วถึง ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด อีกทั้งการเมืองระดับประเทศและการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิดเกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างบูรณาการ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ ดีสมโชค (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรมผลการศึกษาวิจัย พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกระทรวงยุติธรรมตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2545 เกิดขึ้นในขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์เช่น ด้านงบประมาณ และบุคลากร ตลอดจนการดำเนินการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายบางประการ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์จากการดำเนินงานให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบริบทด้านการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการจัดการภาครัฐแนวใหม่

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ มีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 บุคลากรควรศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้ ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

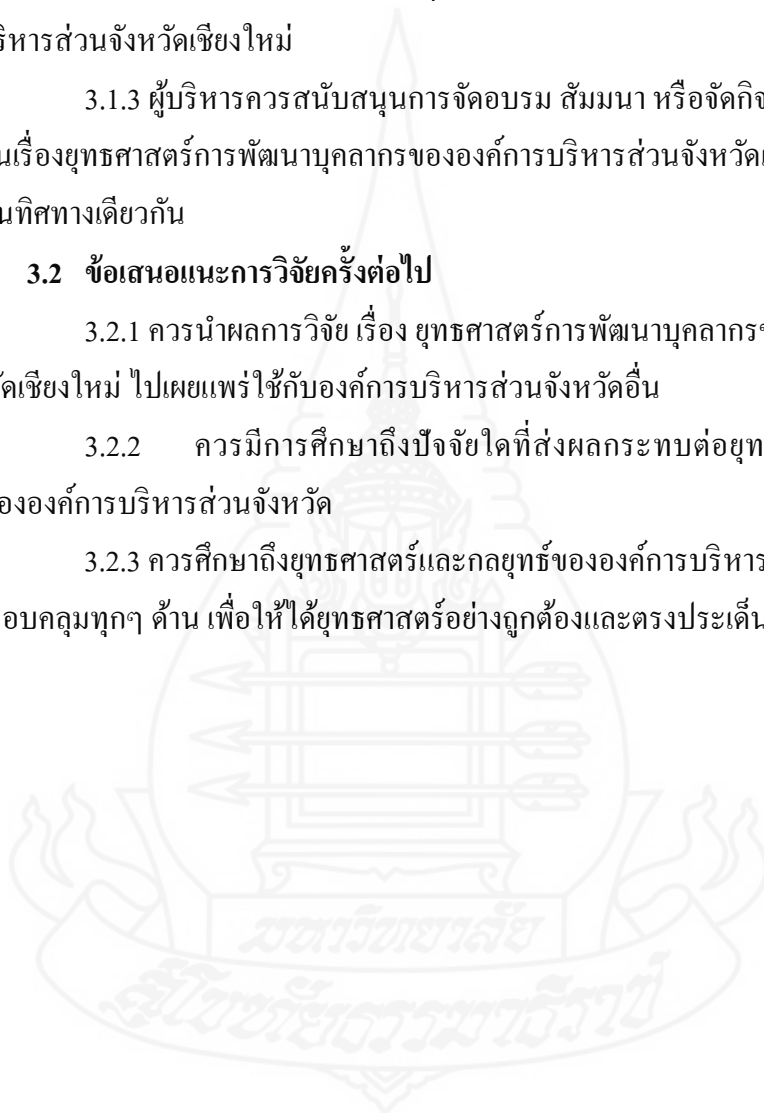
3.1.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดอบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรนำผลการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ไปเผยแพร่ใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่น

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.2.3 ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด อย่างละเอียดครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กาญจนา รุ่งแจ้ง (2550) “การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรของกลุ่มเครือข่าย
โรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร ชัคเชส มีเดีย
- ขนิษฐา ชิดชิง (2553) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลคนไข้ในโรงพยาบาลนาคัง อำเภอนาคัง
จังหวัดเลย” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- เจริญผล สุวรรณโชติ (2544) *ทฤษฎีการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์อักษรไทย
- จตุรงค์ ดีสมโชค (2550) “ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรมผลการ
ศึกษาวิจัย” ม.ป.ท.
- ชฎากาญจน์ ชาลิรัตน์ (2550) “ยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกันและรักษาโรคไข้เลือดออก
ศึกษาระดับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2551) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2550) “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่”
วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 16 - 26
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การวางแผนกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิชย์
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2545) *SWOT* : *การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*
คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- ปิยนาด โพธิ์นอก (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ” ม.ป.ท.
- ปกรณ ปรียากร (2548) *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์

- ประเสริฐ สิงขรเชียว (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาก้าวหน้าให้กับทหารกองประจำการหน่วย
จังหวัดทหารบก จังหวัดเลย” ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การ
พัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Score Card และ Key
Performance indicator* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิเชษฐ์ วงเกียรติ์จจร (2552) *แนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
(อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ
พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ถังทรัพย์การพิมพ์
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) *การวางแผนกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา* กรุงเทพมหานคร
ธีรฟิล์มไอซ์เท็กซ์
- สมยศ นาวิการ (2539) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สุภัสสร เสน่หา (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอมัญเภา
จังหวัดขอนแก่น” ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- สำนักงาน ก.พ. (2551) “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2551 - 2555)
_____ (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน” (2552 - 2556)
- อนันต์ ทองเกล็ด (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัด กองบิน 41”
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อรุณี สิรินิคม (2553) “แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรหลักองค์การ
บริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา”
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

.....

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

3. ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นางจันทร์ฉาย กรรณิกา

นักศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....ระดับ.....

ฝ่าย.....สำนัก/กอง.....

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี วันที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในเรื่องโครงสร้าง (Structure) บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหาร (Management)

2. สภาพแวดล้อมนอกองค์กร หมายถึง โอกาส อุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในเรื่องสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 จุดแข็ง (Strength)

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

(5) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในการบริหาร (Management) มีอะไรบ้าง

1.2 จุดอ่อน (Weakness)

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

(5) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในการบริหาร (Management) มีอะไรบ้าง

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 โอกาส (Opportunity)

(1) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอก ที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการ
พัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

(2) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จ ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านเศรษฐกิจ(Economic) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง

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

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.2 อุปสรรค (Threats)

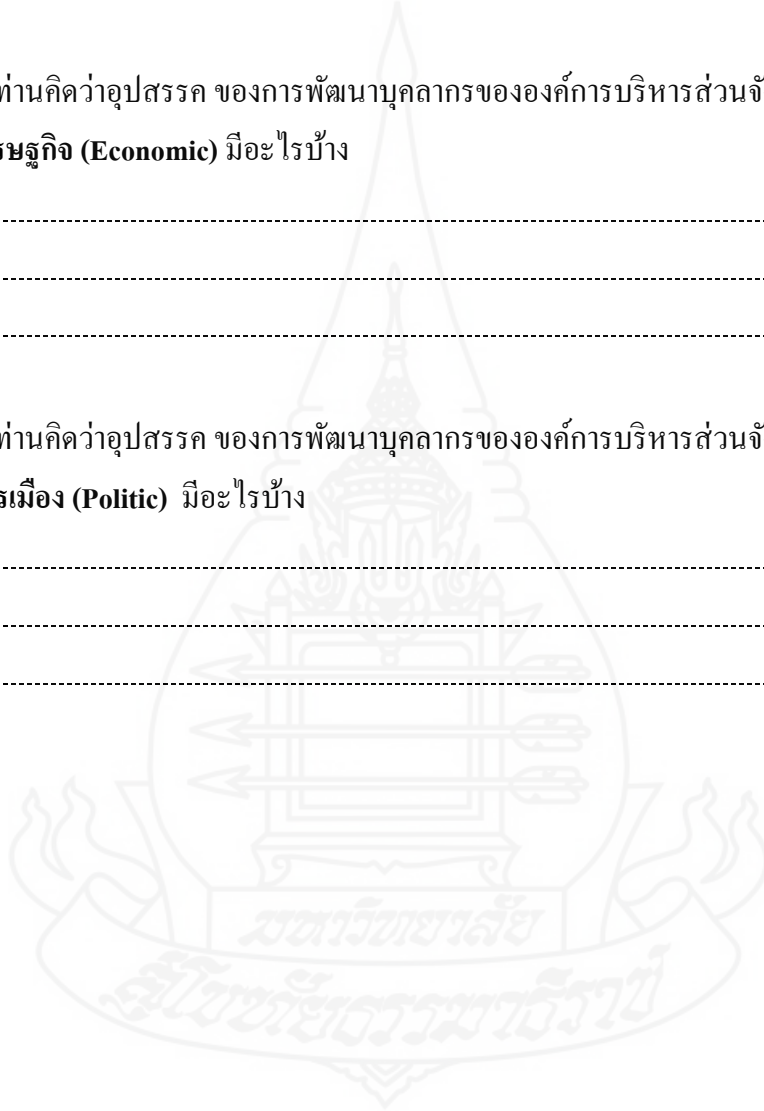
(1) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

(3) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

(4) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ในการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางจันทร์ฉาย วรรณิกา
วัน เดือน ปีเกิด	28 กุมภาพันธ์ 2512
สถานที่เกิด	อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว

