

การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0



นายสิงขร แก้วมรกต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Human Capital Development of Krabi Provincial Administrative Organization
for Being Government 4.0**

Mr. Singkhon Kaewmorakot



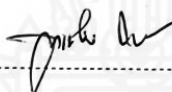
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
ชื่อและนามสกุล นายสิงขร แก้วมรกต
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศกุล)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับ
สู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ผู้ศึกษา นายสิงขร แก้วมรกต รหัสนักศึกษา 2623001605 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2564

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

การศึกษานี้ใช้รูปแบบวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 390 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน ได้จำนวน 198 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักกำหนดคุณสมบัติคือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพการบริหารงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีทิศทางที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 แต่ด้วยในปัจจุบันสมรรถนะของบุคลากรยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การที่ครอบคลุมทั้งการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษา (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 คือ การฝึกอบรม การพัฒนา ลักษณะของบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ (3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 คือ ควรกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาในรูปแบบอื่น พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม

คำสำคัญ การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ระบบราชการ 4.0

Independent Study title: Human Capital Development of Krabi Provincial Administrative Organization for Being Government 4.0

Author: Mr. Singkhon Kaewmorakot; **ID:** 2623001605;

Degree: Master of Public Administration;

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

Academic year: 2021

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the condition related to human capital development in Krabi provincial administrative organization for elevating to Government 4.0 (2) to study factors affecting human capital development of Krabi provincial administrative organization for being Government 4.0, and (3) to recommend the guidelines for human capital development for Krabi provincial administrative organization for being Government 4.0

This study was a mixed method research. The population was divided into 2 groups. The population for quantitative research was the personnel of Krabi provincial administrative organization totally 390 officials. The sample size was calculated by using Taro Yamane formula and obtained 198 samples. The sampling methods were stratified random sampling and accidental method. The research tool was a questionnaire. For qualitative research, the qualifications of key informants were 4 persons whose position related to human resource management with purposive sampling. The research tool was a structured interview form. The statistics for quantitative data analysis comprised of mean, frequency, percentage, standard deviation and for qualitative data analysis employed content analysis.

The research results were found that (1) the condition related to human capital development in Krabi provincial administrative organization were in accordance with Government 4.0. However, the present competencies of the officials still were not meet the set standard, therefore, the organization was necessary to develop to cover the recruitment and selection, the development and the retention (2) factors affecting human capital development of Krabi provincial administrative organization for being Government 4.0 comprised of training, development, personnel characteristics, administrative policy and implementation, respectively, and (3) recommendation guidelines for human capital development of Krabi provincial administrative organization for being Government 4.0 were there should set the goals and have clear development plan and create organizational cultures which aligned with the Government 4.0 such as people participation in other form of development and allocated the resources for appropriate human capital development.

Keywords: Human Capital Development, Krabi Provincial Administrative Organization, Government 4.0

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำการค้นคว้าแบบอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีก็ด้วยจากความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการทำศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนแก้ไขและเรียบเรียง งานงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ยังขอขอบคุณบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และเพื่อนร่วมรุ่นที่ได้แลกเปลี่ยน/แนะนำ ข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการเรียนของข้าพเจ้า จึงทำให้งานค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ น้อง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์กรและบุคคลอื่นๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวของผู้ศึกษาที่ได้ให้กำลังใจจนการค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี และหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้สนใจศึกษา

สิงขร แก้วมรกต

มีนาคม 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	6
ขอบเขตของการศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์	19
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	31
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา)	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
การทดสอบสมมติฐาน	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	49
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ.....	50
สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	53
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	69
การทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	83
ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	88
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	91
สรุปผลการศึกษา.....	91
อภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	102
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก.....	108
ประวัติผู้ศึกษา.....	119

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	มติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0..... 12
ตารางที่ 2.2	เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร..... 18
ตารางที่ 2.3	ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา..... 30
ตารางที่ 2.4	ข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่..... 41
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ..... 50
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ..... 50
ตารางที่ 4.3	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน..... 51
ตารางที่ 4.4	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามประเภทบุคลากร..... 51
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากร ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)..... 52
ตารางที่ 4.6	วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่และกลุ่มเป้าหมาย ในการพัฒนา..... 62
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) สำหรับสภาพการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่..... 68
ตารางที่ 4.8	แสดงระดับความคิดเห็นการพัฒนาทุนมนุษย์..... 70
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม..... 70
ตารางที่ 4.10	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษา..... 72
ตารางที่ 4.11	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา..... 73
ตารางที่ 4.12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปัจจัยการบริหาร..... 74
ตารางที่ 4.13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากร..... 75
ตารางที่ 4.14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ..... 76
ตารางที่ 4.15	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่..... 77
ตารางที่ 4.16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ..... 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	79
ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ.....	81
ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร.....	82
ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยวิธีการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	83
ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยวิธีการศึกษามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	84
ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยวิธีการพัฒนามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	85
ตารางที่ 4.23 การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะบุคลากรมีอิทธิพล กับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	85
ตารางที่ 4.24 การทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	86
ตารางที่ 4.25 แสดงตารางสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	87
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทาง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแนวทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.1 แสดงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0.....	96



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา..... 6
ภาพที่ 2.1	กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยรองรับไทยแลนด์ 4.0..... 11
ภาพที่ 2.2	แผนที่แสดงอาณาเขตของจังหวัดกระบี่..... 36
ภาพที่ 2.3	โครงสร้างการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่..... 40
ภาพที่ 4.1	โครงสร้าง การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่..... 63



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ประเทศไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ เช่นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม รัฐบาลไทยประกาศนโยบายรูปแบบไทยแลนด์ 4.0 ทำให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังนี้ 1) หน่วยงานภาครัฐต้องมีการเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ 3) มีจิตสมรรถนะสูงและทันสมัย ดังนั้นภาครัฐจะต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ตามนโยบายดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคงและยั่งยืน ทำให้ระบบราชการแบบเดิมต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดระบบวิธีการทำงานใหม่สู่ระบบราชการ 4.0

อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีสาระสำคัญตอนหนึ่งว่า “คนไทยในอนาคต จะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารีมีวินัย รักาศิลธรรมและเป็นพลเมืองดี ของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัด ของตนเอง” จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาศักยภาพคน หรือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และแนวคิดเรื่องระบบราชการไทย 4.0 ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นอกจากการพัฒนาคนซึ่งเป็นกำลังหลักของประเทศแล้ว อีกประเด็นที่จะต้องละเลยไม่ได้คือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ ทั้งราชการ ส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความพร้อมสามารถรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนไปตามแนวคิดระบบ

ราชการไทย 4.0 ซึ่งการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องเกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐและความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา ให้สามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับนำมาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (จักรภพ ศรีมณี, 2555)

ทั้งนี้ ในยุคปัจจุบันความท้าทายของการบริหารจึงเป็นการแข่งขันว่าด้วยทุนมนุษย์ “คน” เป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความรู้ขั้นสูงต่อเนื่องทั้งด้านทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน โดยที่องค์กรสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงสำหรับการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ดีพอเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปถูกทิศทางและสามารถที่จะดึงศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรมาใช้ในการทำผลงานได้อย่างเต็มที่

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดตั้งขึ้นทุกจังหวัด เมื่อ พ.ศ. 2498 โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สภาจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยสภาจังหวัดประกอบด้วยสภาที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ทำหน้าที่ทางนิติบัญญัติ กำหนดนโยบายการบริหารและควบคุมฝ่ายบริหาร อันมีหัวหน้าฝ่ายบริหาร คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ด้วยการนำมติหรือนโยบายของสภาจังหวัดไปพิจารณา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 ได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งกำหนดให้สภาตำบลซึ่งเดิมเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีรายได้เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปีตั้งแต่ 150,000 บาทขึ้นไป จัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นราชการส่วนท้องถิ่น และเป็นนิติบุคคล ทำให้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีพื้นที่ในการดำเนินกิจการสมควรปรับปรุงบทบาทและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องกันและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ได้มีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 โดยกำหนดให้พื้นที่จังหวัดเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีผู้บริหารสูงสุด คือ ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยความเห็นชอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการส่วนจังหวัด และดำเนินกิจการส่วนจังหวัดควบคู่ไปกับสภาจังหวัด

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 5) กำหนดให้มีหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเรียกว่า "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" โดยอยู่ในทุกจังหวัด ๆ ละ 1 แห่ง รวม 76 แห่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด โดยทับซ้อนกับพื้นที่ของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น คือ เทศบาล สุขาภิบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนั้น ความเป็นนิติบุคคลก่อให้เกิดความสามารถในการทำนิติกรรม ความเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่และขอบเขตพื้นที่ในการใช้อำนาจหน้าที่นั้น (วิกิพีเดีย, องค์การบริหารส่วนจังหวัด)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่งที่มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมในหลายๆด้าน ได้รับรางวัลแห่งความภาคภูมิใจมากมาย ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ ชรรมาภิบาล การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การส่งเสริมการท่องเที่ยว ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนและเป็นมาตรฐานให้กับบุคลากร ในทุกระดับชั้นขององค์กรในการรักษาหรือปรับปรุงการให้บริการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อรักษาสถานะภาพขององค์การให้เหมาะสมกับรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับมาจากการปฏิบัติหน้าที่อย่างตั้งใจ หน้าที่โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีหน้าที่ ช่วยเหลือ สนับสนุน ค้ำครอง ดูแล และส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนในทุกๆด้าน และภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดก็อาจจะได้รับการถ่ายโอนมาอีกในอนาคต โดยมีพื้นที่การจัดการครอบคลุมทั้งจังหวัด ด้วยบทบาทหน้าที่ในการจัดการ และควบคุมจึงทำให้ต้องมีบุคลากรจำนวนมากที่จะต้องให้บริการประชาชนในทุกด้าน เช่น ดูแลทรัพยากรธรรมชาติ พัฒนาเทคโนโลยี ดูแลน้ำเสีย สิ่งปฏิกูล การท่องเที่ยว ป้องกันสาธารณภัย ตลอดจนสุขอนามัยของประชาชน เป็นต้น การจะปฏิบัติหน้าที่เพื่อประชาชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงด้วยระบบราชการ 4.0 บุคลากรในองค์การจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นเพื่อกำหนดหลักสูตรในการอบรมในแต่ละปีพร้อมทั้งจัดตั้งงบประมาณไว้สำหรับในการอบรม เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยทั่วไปการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การศึกษาปัญหาและความต้องการเพื่อการพัฒนา การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาสำหรับการพัฒนาบุคลากรมีปัญหา กล่าวคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ต้องการจัดทำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

สอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบราชการ 4.0 ซึ่งกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรมีการศึกษา ปัญหา อุปสรรคและสำรวจความต้องการของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนา ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างรอบด้านและต่อเนื่องควรคำนึงถึงประโยชน์ ความคุ้มค่า และสามารถพัฒนาต่อยอดได้ ทั้งนี้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันเพราะถือว่าบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ประกอบกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ต้องมีความคุ้มค่าและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่ศึกษาถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กระบี่เพื่อการยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อใช้เป็นแนวทางนำไปใช้ในการวางนโยบาย และแผนการบริหารจัดการกำลังคน การสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนสูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษามุ่งศึกษาปัจจัยด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัว ดังนี้

3.1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยพิจารณาจากแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ 3 แนวทาง ได้แก่

1) **การฝึกอบรม** คือ การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร, การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ การให้ความรู้ทางกฎหมาย

2) **การศึกษา** คือ การให้ศึกษาต่อ การให้ทุนการศึกษา การศึกษาทางไกล การศึกษานอกระบบ

3) **การพัฒนา** คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนสายงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การศึกษางานอื่นอย่างละเอียด พัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น

3.1.2 ปัจจัยการบริหาร ใน 2 ด้าน ได้แก่

1) **ด้านลักษณะของบุคลากร** คือ ความใส่ใจผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาท

2) **ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ** คือ การกำหนดเป้าหมายแน่นอน การจัดหาและ การใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

3.2 **ตัวแปรตาม** คือ สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามประเด็นการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่ปรากฏในคู่มือการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ใน 4 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจในการก้าวหน้า และการสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัว

3.2.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ระบบฐานข้อมูลเอื้อกับการทำงาน และการทำงานเป็นทีมและร่วมกับเครือข่ายภายนอก

3.2.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ ความเป็นมืออาชีพสูง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร และการมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเชิงรุก

3.2.4 ระบบการพัฒนากุศลกร โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาความสามารถรอบด้าน การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา และการมีทักษะในการคิด การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร

การวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
ทุกคนจำนวนรวมทั้งสิ้น 390 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
ผู้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

- การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้สูตร
ของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 198 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้น
ภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ

- การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ กำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 4 คน
ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ดังนี้

- (1) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
- (2) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- (3) หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (4) หัวหน้าฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
ทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา
ทุนมนุษย์ตามกรอบแนวทางของการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามหลักเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้น
บุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ด้านคือ การพัฒนา
ทุนมนุษย์ ปัจจัยการบริหาร และการเป็นระบบราชการ 4.0

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) การพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา (3) การพัฒนา

2) ปัจจัยการบริหาร 2 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านลักษณะของบุคลากร (2) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

5.4.2 ตัวแปรตาม คือ สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามประเด็นการประเมิน สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่ปรากฏในกลุ่มมีการประเมิน สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

4) ระบบการพัฒนาบุคลากร

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพที่อยู่ในตัวของมนุษย์ และส่งเสริมให้นำศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ จากผู้จัดการอบรม

2. การให้การศึกษา หมายถึง การพัฒนาทุนมนุษย์โดยการให้บุคลากรได้มีโอกาสทางการศึกษาด้วยช่องทางต่างๆ รวมถึงการสนับสนุนเรื่องทุนการศึกษา และเวลา

3. การพัฒนา หมายถึง วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการที่หลากหลายอื่นๆ เช่น การทดลองเรียนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น

ระบบราชการ 4.0 หมายถึง แนวคิดการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ว่าภาครัฐจะต้องทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริงโดยการเปิดกว้างตรวจสอบได้ เน้นการเข้าถึงประชาชนอย่างรวดเร็ว

ไม่ต้องร้องขอความช่วยเหลือ สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่พึงของประชาชนโดยแท้จริง

ปัจจัยการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบภายในองค์กรที่เป็นเหตุทำให้เกิดความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการอัตรากำลังของบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาบุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงาน สนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัว

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง จิตความสามารถด้านการออกแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ หมายถึง จิตความสามารถด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอความคิดริเริ่ม สร้างความภูมิใจและความเป็นเจ้าของ ร่วมมือเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ระบบการพัฒนาบุคลากร หมายถึง จิตความสามารถด้านแนวทางและกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร และสามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานรวมถึงปรับโครงสร้างการจัดการเพื่อประสิทธิภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 นี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร นำแนวคิดทางวิชาการและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
4. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

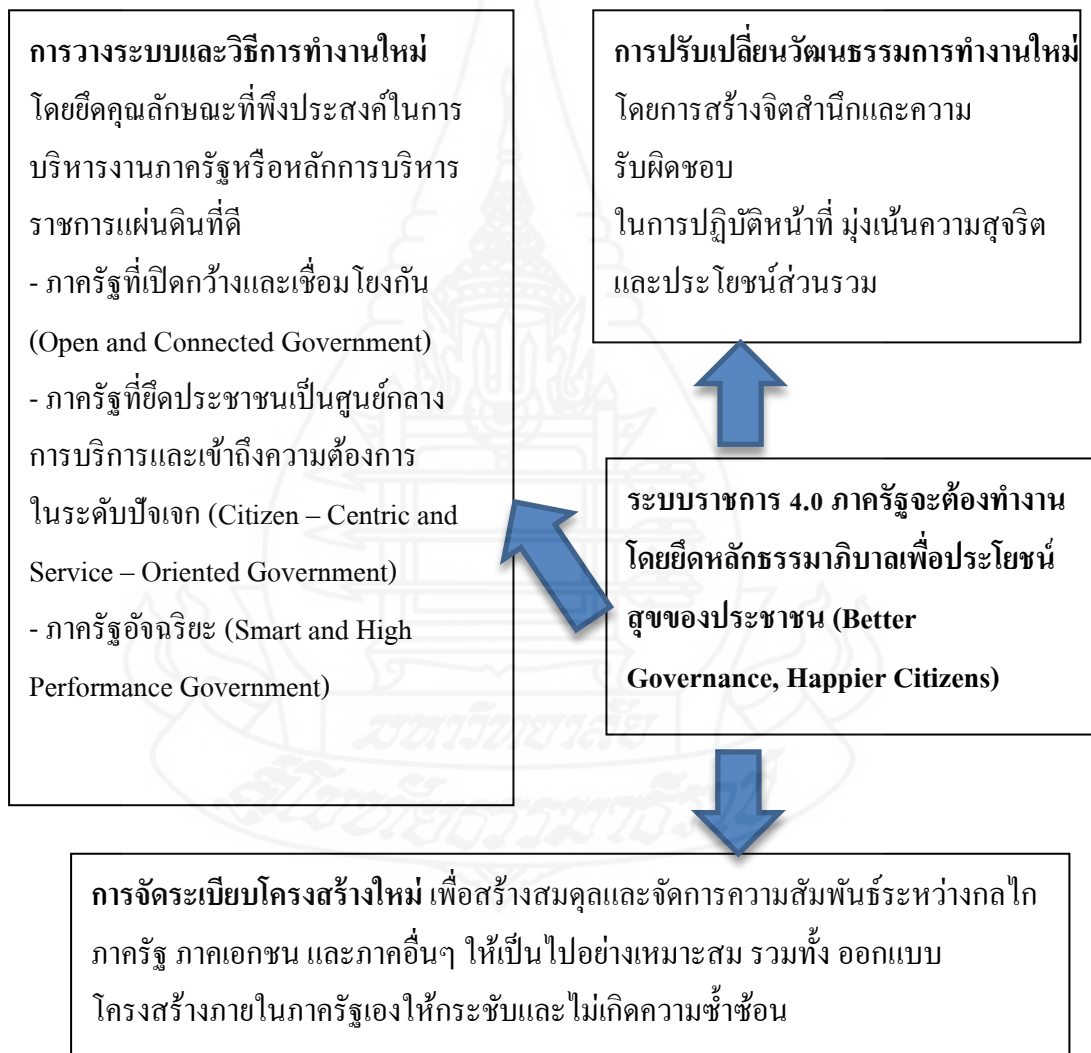
1.1 ระบบราชการ 4.0

ระบบราชการ 4.0 ในประเทศไทยมีจุดเริ่มต้นมาจากรัฐบาลมีนโยบายในการนำโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ ดังนั้นระบบราชการก็ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและส่งเสริมไทยแลนด์ 4.0 หรือ ประเทศไทย 4.0 การปฏิบัติงานของภาครัฐเองหากไม่มีประสิทธิภาพมากพอ อ่อนแอ ทำงานงานไม่เต็มศักยภาพ จะส่งผลกระทบต่อประชาชนในประเทศ ทำให้ประเทศไทยไม่ก้าวหน้า ระบบราชการไทยต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ใน 3 เรื่อง ดังนี้

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใสเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำ นักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. (2560) มีกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยรองรับไทยแลนด์ 4.0 ไว้ดังนี้



ที่มา สำนักงาน ก.พ.ร. (2560)

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยรองรับไทยแลนด์ 4.0

1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ส่วนราชการในประเทศไทยจะความคุ้นเคยกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด รวมถึงข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA เดิม แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือเป็น การดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือพัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผลกล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับ ไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) โดยแนวคิดการพัฒนามี 3 ระดับ สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่างๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 2.1 มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

มิติ (Overall Concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovative)
Collaboration	Cooperation	integration	Collective Solution
Innovation	Internal Process	Service/Output	Policy/outcome
Digitalization	Usage/ data base	Citizen experience	Integrated and
	Collection of data& communication	End to end process	connectedness
Customer	Service quality and customer satisfaction	Proactive services CRM	Personalized service Government lab
Process	Standardization	Data-driven improvement	Integrated process Improvement Operational excellence

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

มิติ (Overall Concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovative)
People	Rule-base Responsive Top down	Integrity Professional Tran-disciplinary	Problem solvers Initiative Entrepreneurship
Leadership	Effective Leadership	Active engaged Pay attention to details	21 century leadership
Results	Organization	Sector/Area	National/Impact

ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. โดยดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์

ระดับพื้นฐาน (Basic) เป็นการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ

ระดับก้าวหน้า (Advance) เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่ จะปฏิบัติงาน และมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า

ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความ เชื่อมโยงและบูรณาการจนเกิดประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) โดยมี คำอธิบายมิติน้อย ดังต่อไปนี้

1. การให้ความร่วมมือ (Collaboration) มีการพัฒนาจากพื้นฐานการทำงานในเชิง ให้ความร่วมมือ (Cooperation) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อ ยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)

2. นวัตกรรม (Innovation) จากนวัตกรรมของกระบวนการภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation) คือการลดขั้นตอนการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ไปสู่นวัตกรรมของ ผลผลิตและการบริการ (Service Innovation) คือนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนา และสร้างคุณค่าในงาน บริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ ประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและ กฎระเบียบใหม่ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3. ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูล และสามารถสื่อสารได้ฉับไว รวดเร็วขึ้น (Usage/ data base Collection of Data& Communication) ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน เกิดประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ประชาชนประทับใจ หรือสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้า โดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการทุกภาคส่วนและสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความสะดวกประชาชนและผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4. ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือ มีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงมองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนาไปสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน(Personalized Services) หรือ คิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Innovation Lab)

5. กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือการทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก(Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าปัญหาอยู่ตรงไหน และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark)กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6. บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนองและทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down)การพัฒนาไปสู่เชิงรุก คือ เป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญมีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผลคือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship)

7. ผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานเข้มข้น จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด (Actively Engaged, Pay Attention to Details) และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Leadership)

8. ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์การ (Organization) ไปสู่ การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector) จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

1.3 การยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอหลักการ มาตรการ และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม ตามมาตรา 50 แห่ง พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบ ราชการ 4.0 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ เพื่อเป็นการยกระดับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเครื่องมือประเมิน สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ให้กับหน่วยงานภาครัฐได้นำไปใช้เป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนการยกระดับการบริหารจัดการองค์การไปสู่ระบบราชการ

ในปี พ.ศ. 2562 ก.พ.ร. เห็นควรให้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ในการพัฒนาระบบคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย และมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและการบริหาร จัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาค ราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือ ไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่าง สมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของภาค ราชการและระดับประเทศ การสร้างคุณภาพการต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของ ส่วนราชการ การจัดการกระบวนการและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่ สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการ บริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

ทั้งนี้ กระทรวงมหาดไทย(2562) โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และการพัฒนาองค์การเพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาพรวมกระบวนการขับเคลื่อนกระทรวงมหาดไทยสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ให้แก่หน่วยงานในสังกัดและจังหวัด การให้คำปรึกษา/แนะนำจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การติดตามรายงานผล โดยให้หน่วยงาน/จังหวัด รายงานผลให้กระทรวงมหาดไทย เพื่อนำเสนอผู้บริหารกระทรวงมหาดไทยทราบ

กล่าวได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA 4.0 เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment :LPA) อยู่ในด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มีการกล่าวถึง หลักการบริหารบุคคลแนวใหม่ (Human Resource Alignment = HR Alignment) และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อีกทั้งในปัจจุบันหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้หันมาให้ความสำคัญกับ PMQA 4.0 จะ ได้ได้จากการที่เริ่มมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งผู้บริหารองค์กร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง โดยการฝึกอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยใช้กรอบแนวคิดทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA 4.0) เป็นเครื่องมือในการยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติและกรอบแนวทางในการประเมินสถานะองค์กรตามเกณฑ์ PMQA 4.0 และเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจสามารถนำเครื่องการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางหรือแผนพัฒนาของท้องถิ่นนั้นๆ

1.4 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์(Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคคน ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนารอบแนวทางการยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรในฐานะทุนมนุษย์ถือเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งในการสร้างระบบราชการ 4.0 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดลักษณะของระบบราชการ 4.0 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหมวด 5 เรื่อง การเน้นบุคลากร โดยกำหนดเป้าหมายหลักคือ ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ สร้างความร่วมมือและความผูกพัน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรกล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ มีจริยธรรม รวมถึงมีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงาน โดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวดที่ 5 ของ PMQA 4.0 เรื่อง การเน้นบุคลากร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA เฉพาะหมวด 5 การมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากรนี้จะเน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญการปฏิบัติการต่างๆที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้ผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและมุ่งไปสู่การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จเพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2558)

ทั้งนี้ กำหนดลักษณะที่สำคัญเพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินหน่วยงานในระบบราชการ 4 ด้าน ดังนี้

1. ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
2. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3. การสร้างวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากรการทำงานที่ดี และความร่วมมือ
4. ระบบการพัฒนาบุคลากร

ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ประเด็นการประเมิน	Basic (A&D)	Advance (Allignment)	Significance (integration)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	การวางแผนกำลังคนให้ตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงาน และความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรและบรรลุนิติศาสตร์	นโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบกล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
5.3 การสร้างวัฒนธรรมให้แก่บุคลากรการทำงานที่ดี และความร่วมมือ	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ผู้การสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ท่วมเทมิ ผลการดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความ เป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร
5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร	พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กร	พัฒนาบุคลากรและผู้นำ ให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

ดังนั้นจากการศึกษาทบทวนเกี่ยวกับการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยนำแนวทางมาประยุกต์เป็นกรอบของตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ โดยสามารถกำหนดลักษณะของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเป็นระบบราชการ 4.0 ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจในการก้าวหน้า และการสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัว
2. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ระบบฐานข้อมูลเอื้อกับการทำงาน และการทำงานเป็นทีมและร่วมกับเครือข่ายภายนอก
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ ความเป็นมืออาชีพสูง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร และการมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเชิงรุก
4. ระบบการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาความสามารถรอบด้าน การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา และการมีทักษะในการคิด การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

2.1 ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์

ศัพท์คำว่า “ทุนมนุษย์” ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ.1961 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ที่ไอโดร์ ดับเบิลยู. ชูลซ์ ดีพิมในวารสารวิจัยชื่อ “American Economic Review” บรรดานักเศรษฐศาสตร์ได้ใช้ศัพท์เป็นจำนวนมากมาบรรยายคุณสมบัติของทุนมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า ทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ (ศิริ โสภาสงฆ์, ผู้แปล 2543, น. 32)

Becker (1992, p. 38-56 อ้างถึงใน จินดา วรรปีสุ 2559, น. 12) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่าเป็นการให้น้ำหนักระหว่างการตัดสินใจของบุคคลต่อการศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพและความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมา สภาวะสุขภาพเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป

ซึ่งผลประโยชน์นี้รวมถึงวัฒนธรรมและผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินตราที่เกิดขึ้นระหว่างการหาเลี้ยงชีพ และประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปจะขึ้นอยู่กับคุณค่าของเวลาที่ใช้ในการลงทุนนั้นๆ

Kaplan, Norton, Koch and Frangos (2003 อ้างถึงใน พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548, น. 39) กล่าวว่าทุนมนุษย์นั้นเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่สามารถแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ โดยสินทรัพย์นี้จะมีมูลค่าได้เฉพาะในแง่มุมมองที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น

Gratton and Ghoshal (2003, p. 1-10 อ้างถึงใน นิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2551, น. 4-5) ได้ให้คำจำกัดความของทุนมนุษย์ ต่างจากนักวิชาการท่านอื่น โดยกล่าวว่าทุนมนุษย์ คือส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital)

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วยความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้

2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบไปด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ โดยช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal (นิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2551: หน้า 5) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ ว่าหมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

ชาร์กคี้ คงลาสวัสดิ์ (2550, น. 8) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มี สัมผัสอยู่ในตนเองและสามารถนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2554ข, หน้า 3) กล่าวว่า ทุมนมนุษย์ คือลักษณะต่างๆรวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้างสะสมคงไว้ ทุมนมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนรู้ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุมนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพรวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ

นิมมวล คำปลื้ม (2556)(อ้างถึงใน อิศเรศ จันทรเจริญ 2560, น. 19) คำว่า ทุมนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้าง การผลิต การให้บริการ ที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญ ทักษะคิดวิเคราะห์ ตีอรรถาธิบายและแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เลื่อนนำความรู้ความสามารถทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 ความสำคัญของทุมนมนุษย์ต่อองค์กร

จากการเปลี่ยนแปลงและสภาวะการณ์ต่างๆที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ทำให้องค์กรต้องหันกลับมา มองและทบทวนในความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Development) ที่มุ่งเน้นการสร้างทุมนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการ จับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่แบบเดิม การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรนั้นมีคุณค่าต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและ ก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ (Snell and Bateman, 2014) อันส่งผลให้ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่องค์กรในยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-based Economy) ต่างแสวงหาให้ได้มา ไว้ครอบครอง และรวมถึงการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ องค์กรประกอบที่สำคัญของทุมนมนุษย์ ยังประกอบด้วย ทุนทางสังคม (Social Capital) คือคุณค่าเชิงเครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและ ทักษะได้ และทุนด้านองค์กร (Organizational Capital)) คือ คุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม และการนำองค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์กร เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004) ในขณะที่ แกรทตันและ โกฮ์เชล (Gratton and Ghoshal, 2003, p.1-10) กล่าวว่าทุมนมนุษย์ นั้นเป็นส่วนผสมของ 1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้

ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ 2) ทูทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และ 3) ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ตาม ทูมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้ว สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) ซึ่งการวัดเทียบมูลค่าที่สามารถวัดได้ในความเป็น ทูมนุษย์ (Human Capital) นั้นจะหมายถึง เทคโนโลยีความรู้ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทูทางปัญญา (Intellectual Capital)

อาจกล่าวได้ว่า ทูมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์กรดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาทูมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ปัจจัยสำคัญของทูมนุษย์ในองค์กรมี ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้โดยคนในองค์กรใช้ความรู้และความสามารถที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบงานให้สำเร็จลุล่วงและทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ใช้ทุนที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทูมนุษย์ที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ สามารถ นำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3. ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร โดยสร้างความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

2.3 แนวทางการพัฒนาทูมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทูมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้ความสนใจและศึกษาถึงแนวทางวิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยให้ความเห็นว่ากิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ กระบวนการของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” Leonard Nadler ในปี 1970 ซึ่งได้นิยามความหมายแรกไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นการกำหนดวิธีการและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

นักวิชาการจึงเสนอที่มาของแนวทางการที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูงตามที่ต้องการนั้นประกอบด้วย 3 เรื่องด้วยกัน คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม(Training) 2) กิจกรรมการศึกษา (Education) และ 3) กิจกรรมการพัฒนา (Development) ดังนี้

Nadler & Nadler (1989 : อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง 2562 : หน้า 68) เป็นนักวิชาการที่กำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีกมุมมองหนึ่ง โดยแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับการเพิ่มเติมความรู้ได้ทำการฝึกฝนทักษะ ปรับทัศนคติ และเสริมสร้างสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการและหลักสูตรการพัฒนาต่างๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การให้การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคลโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย บางวิธีใช้การจัดส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมจาสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้านในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะแก่บุคลากรสำหรับการทำงานในอนาคตให้ประสบความสำเร็จ แต่การศึกษาจะแตกต่างจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับลึก เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะด้านในระดับสูง

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์การในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา จึงเน้นที่องค์ความรู้ทั่วไปโดยเน้นที่ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎีทั้งในระดับกว้างและลึก ความรู้และทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ โดยเฉพาะทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) และด้านทักษะเกี่ยวกับการสร้างความคิด (Conceptual Skills) ฯลฯ การพัฒนาในสิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้จำเป็นต้องใช้เวลานานในการสั่งสมและบ่มเพาะให้เกิดผลขึ้น โดยสมบูรณ์ ถ้าหาก

การพัฒนาบุคคลประสบความสำเร็จจะทำให้องค์กรมี “คลังบุคคล” ที่พร้อมให้เลือกสรรสำหรับการใช้งานบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เชาว์ โรจนแสง (2554: หน้า20-48) เห็นว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาจะเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้าง โอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคือ เพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2548, หน้า 140) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายนอกภายใน โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่

เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการประเมินผลความก้าวหน้าและการบรรลุผลสำเร็จ ในการฝึกอบรมจะมีรูปแบบซึ่งสามารถจำแนกตามสถานที่ในการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน จะเป็นการอบรมในเรื่องของความรู้ ทักษะความสามารถในสถานที่ทำงานจริงประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การแนะนำ การฝึกงาน การหมุนเวียนงาน และการสอนงาน.การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งได้แก่การบรรยายการจำลองสถานการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การเข้ากลุ่ม

2. การศึกษา การศึกษามีจุดเน้นเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต แต่แตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน การศึกษาส่วนใหญ่ใช้เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานหน้าที่ใหม่เวลาใช้ประโยชน์จากการศึกษา คือ ในอนาคต แต่เป็นอนาคตที่ไม่ไกลนัก

3. การพัฒนา จุดมุ่งหมายอยู่ที่องค์กร จากประสบการณ์ทำให้รู้ว่า องค์กรทั่วไปต้องเติบโตและเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและต้องเคลื่อนไหวไปตามกาลเวลาได้ ซึ่งการพัฒนาเป็นการจัดการการเรียนรู้ให้กับบุคคลในองค์กรและ เพื่อเตรียมการในอนาคตซึ่งมี 2 แนวทาง คือ

แนวทางแรก เกี่ยวข้องกับองค์กร เพราะองค์กรมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่สอง เกี่ยวข้องกับบุคคลในการวางแผนอาชีพบุคคลนั้น ต้องเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอนของชีวิต แต่ละบุคคลมีความต้องการไม่เหมือนกัน องค์กรต้องให้บุคคลมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ (Nadler, 1980)

จิตติมา อัครจิตพิงศ์ (2556) (อ้างถึงใน สุกัญญา แก้วขาว, 2560, น. 12-15) กล่าวว่าวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในการพัฒนาสามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาระยะเวลา งบประมาณ รวมทั้งความเหมาะสมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ การเลือกใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *โดยการฝึกอบรม* เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1.1 เพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่บุคลากรจำเป็นต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่

เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 เพิ่มพูนทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาความสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์

1.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่าที่ล้าสมัยและล้าสมัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์กร ตลอดจนพัฒนานิสัย หรือพฤติกรรมให้เหมาะสมกับการทำงาน

1.4 เพิ่มพูนความสามารถ และประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

1.5 เป็นขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร

1.6 ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท (ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์ 2549, น. 39-40) ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre – Service Training) มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ที่พนักงานจะต้องมีการปฏิบัติต่อไป และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมแล้วยอมแสดงว่าน่าจะพร้อมที่จะปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การปฐมนิเทศ (Orientation) ใช้สำหรับการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาทำงานใหม่ โดยอาจจะเป็นการบรรจุแต่งตั้งใหม่ การย้าย หรือโอนมาจากหน่วยงานอื่น จุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ การต้อนรับ หรือแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้ทราบและเข้าใจเรื่องราวต่างๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร งาน และสถานที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มาทำใหม่ก็จะเกิดความประทับใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมได้อย่างดียิ่ง

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In – Service Training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อให้ นำความรู้และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เกิดขวัญกำลังใจที่ดี การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถแบ่งได้ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทักษะด้านต่างๆ คือ ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในการสอนงาน ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน ทักษะในการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ เพื่อรักษาความปลอดภัยในการทำงาน

3.2 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจูงใจ

3.3 การพัฒนาผู้บริหาร ได้แก่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้จะมุ่งเน้นในเรื่องทักษะสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อเปิดกระบวนการทัศนคติในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ เกมการจัดการ

ทั้งนี้ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่นๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำกรปกติหรือ on the job training ได้แก่ การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การcoaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นที่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์กรด้วยก็ได้ และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กัน เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำมาประยุกต์และปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา

การพัฒนาโดยการศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ เพื่องานในอนาคตการศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาพื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมการเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบของการศึกษามีดังนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมายรูปแบบวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตาม ความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อมสื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น

สรุปได้ว่า การพัฒนาโดยการศึกษา คือ การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการ ศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูง เพิ่มขึ้น โดยอาจจะใช้เวลาในการศึกษาในเวลาหรือนอกเวลาการทำงาน ซึ่งผลของการศึกษาจะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานภายหลังที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษา และกลับเข้ามาปฏิบัติ หน้าที่และได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

3. การพัฒนาทุนมนุษย์โดยการพัฒนา

เบญจวรรณ นิवासานนท์, 2552 : หน้า 25) มีวิธีการที่สำคัญสำหรับการพัฒนา บุคคลในระดับบริหาร คือ การพัฒนาโดยให้มีประสบการณ์จากการทำงานมีอยู่ 3 วิธี คือ

1. การทดลองเรียนงาน ผู้ที่ได้รับการอบรมจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่ง บริหาร โดยมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ซึ่งอาจทำให้หลายวิธี คือ หัวหน้า อาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือ หัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราว แล้วเลือกผู้ได้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือโดยแต่งตั้งให้ ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ ทำเป็นอย่าง ๆ ไป การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นการ กระตุ้นและจูงใจได้มากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยน กันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี สลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใกล้กว้างขวาง ยิ่งขึ้นวิธีนี้ช่วยให้โอกาสได้ทำงานอื่น ช่วยให้คนได้ความคิดใหม่ๆ จะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น การหมุนเวียนงานจะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจกันดี ไม่มีการถือพวกพ้องและให้ความสำคัญแก่ งานของตนมากเกินไป

3. การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอแต่สอน หรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะนำวิธีการทำงานที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ในการสอนงานผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น แก้ไขงานในดีขึ้นในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ผู้สอนงานที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวอยู่เสมอ มีแนวคิดใหม่ๆ มีทัศนคติกว้าง และรู้งานลึกซึ้ง

นิวัฒน์ กิตติวารัตน์ (2550 : หน้า19-28 อ้างถึงใน ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย 2555: หน้า 38) ได้รวบรวมกิจกรรมการพัฒนา (Development) ที่สำคัญดังนี้

1. การมอบหมายงาน (Delegation) คือการกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจ ในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาให้กับพนักงานนำไปปฏิบัติภายใต้เกณฑ์และขอบเขตที่กำหนด

2. การหมุนเวียนงาน (Delegation) คือการกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจ ในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาให้กับพนักงานนำไปปฏิบัติภายใต้เกณฑ์และขอบเขตที่กำหนด

3. การสับเปลี่ยนงาน โอนย้ายหน้าที่ (Transfer) หมายถึง การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน (Horizontal Move) โดยการได้รับการโอนย้ายนั้นสภาพการทำงานจะต้องมีปริมาณงาน ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

4. การสอนแนะ (Coaching) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในสภาพการทำงานจริง ซึ่งจะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการเรียนรู้นี้ได้จากผู้สอน (Coach) ที่มีประสิทธิภาพและความชำนาญ นอกจากนี้การสอนแนะยังช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บุคคลปฏิบัติงานได้ถูกต้องและในขณะเดียวกันยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกิจกรรมที่จัดให้บุคคลหนึ่งที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) อีกบุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์น้อยกว่าทำหน้าที่เป็นผู้รับความช่วยเหลือ (Mentoree)

6. การทำหน้าที่ผู้ช่วย (Understudy) เป็นการให้พนักงานได้เรียนรู้ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ

7. การให้รักษาการแทน (Acting) เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้อีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว ในขณะที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ หรือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

8. การทำหน้าที่คณะกรรมการ (Committee) เป็นการคัดเลือกและมอบหมายให้พนักงานเป็นคณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งขององค์การ โดยจะช่วยให้พนักงานที่เป็นคณะกรรมการเข้าใจเป้าหมายและความต้องการขององค์การ มองการณ์ไกล มีประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้นำ และมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแนวคิดแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นรูปแบบกิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การให้การศึกษา (Education) และ 3) การพัฒนา (Development) มอบให้สำหรับตัวบุคคลเพื่อการเพิ่มศักยภาพในตัวของคน โดยใช่วิธีการและทรัพยากรขององค์การในการพัฒนาตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์การ ส่งผลให้องค์การมีมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น สามารถเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การในอนาคตได้ ซึ่งทั้งสามกลุ่มมีจุดเน้นที่ต่างกันดังรายละเอียดในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณา เชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการ เสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการ ปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ ละคนต้องเตรียม ศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการ ปฏิบัติงานที่ จะต้องทำใน อนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือ กิจกรรมขององค์การ ในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

ที่มา: สุภาพร พิศาลบุตร และชงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, ปี 2544,

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ปัจจัยที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การตามแนวคิดของสตีเยร์ (Steers, 1977 อ้างถึงใน วิชาวิจัย สังจกุล, 2558 : หน้า 33) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงองค์การและสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ

1.1 โครงสร้างขององค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การดังนั้นการวิเคราะห์โครงสร้างจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1.1.1 การกระจายอำนาจ หมายถึง ความมากน้อยของการที่อำนาจและสิทธิอำนาจได้รับการกระจายไปตามชั้นของการบังคับบัญชาในองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โอกาสเห็นคนในระดับล่างขององค์การจะมีส่วนร่วมและมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้น

1.1.2 ความชำนาญเฉพาะทาง เป็นแนวคิดเรื่องการแบ่งส่วนงานไปตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเฉพาะหน้าที่ เริ่มจากกระบวนการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือ Scientific Management ซึ่งเป็นผลงานของ Taylor เมื่อปี 1911 นั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการเพิ่มผลผลิตเพราะสมมติฐานของแนวความคิดนี้มีอยู่ว่าการแบ่งงานตามความชำนาญจะนำไปสู่ประสิทธิผลที่สูงขึ้นเพราะวิธีการดังกล่าวเป็นโอกาสให้พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากการนำสมมติฐานดังกล่าวไปทดสอบก็ปรากฏว่าถึงแม้จะแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างจะเป็นประโยชน์ในแง่ของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและเพิ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แต่ก็มักมีผลเสียต่อพนักงานในแง่ของทัศนคติเกี่ยวกับงานสุขภาพ และความอยากที่จะอยู่ในองค์การต่อไป ดังนั้น ประโยชน์ที่ได้จากความชำนาญพิเศษในแง่ของการเพิ่มผลผลิตมักถูกลบล้างไปด้วยผลในทางลบ เช่น การนัดหยุดงานการบ่อนทำลาย การเปลี่ยนงาน การขาด การลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณา ว่าสามารถรักษาจุดระหว่างประโยชน์กับความสูญเสียอันเกิดขึ้นจากวิธีการนี้ให้รอบคอบได้ อย่างไรจึงจะสามารถสร้างโครงสร้างขององค์การที่มีความเหมาะสมได้

1.1.3 ความเป็นทางการ หมายถึง ความมากน้อยของการมีกิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ มีองค์การ มีกฎระเบียบซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเท่าไร องค์การนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้การที่องค์การมีความเป็นทางการหรือแบบแผนมากขึ้นก็ยิ่งกลับเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะผู้บริหารที่อยู่ภายใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนเป็นอย่างมากนี้มักจะทำทุกสิ่งโดยยึดระเบียบชนิดเรียกว่า “ตามตัวอักษร” ซึ่งก็มักมีผลทำให้พฤติกรรมใหม่ๆ หรือพฤติกรรมที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาถูกจำกัดลงในวงแคบซึ่งเป็นปัญหารุนแรง สำหรับองค์การซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

1.1.4 ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งในบ่อยครั้งหมายความว่าเฉพาะเจาะจงถึงจำนวนคนงานซึ่งรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นแรก ฐานคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่ที่ความเชื่อที่ว่า มีอัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา (มักอยู่ระหว่าง 6:1 ถึง 15:1) ซึ่งส่งประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงานของกลุ่มผู้ทำงาน

1.1.5 ขนาดขององค์การ ประเด็นของความน่าสนใจในเรื่องนี้อยู่ที่ว่าขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร ผลจากการศึกษาวิเคราะห์หลายครั้งชี้ให้เห็นว่าในทางหนึ่งขนาดขององค์การที่เพิ่มขึ้นมี ความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์การ กลับมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ดังนั้นก็อาจปรากฏว่าประสิทธิภาพขององค์การนำไปสู่ความไม่เต็มใจมากขึ้นของพนักงานที่จะอยู่ต่อไปในองค์การ

1.1.6 ขนาดของหน่วยงานเป็นที่พบว่าขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมากกว่าผลผลิตของหน่วยงาน สำหรับพนักงานนั้นการเพิ่มขนาดของกลุ่มงานมีความสัมพันธ์กับการลดน้อยลงของความพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องานลดลง และความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ได้ก็ลดลงพร้อม ๆ กับการโต้แย้งทางแรงงานมากขึ้น

1.2 บทบาทของเทคโนโลยี เทคโนโลยีในองค์การ หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน เทคโนโลยีดังกล่าวมีหลายรูปแบบ รวมทั้งความแตกต่างในกระบวนการทางเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ความแตกต่างในวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้และความแตกต่างในความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในกิจกรรมเพื่อเป็นเป้าหมายขององค์การ

สรุปว่า การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพจึงอยู่ที่การจัดโครงสร้างขององค์การ และปรับปรุงให้เหมาะสมกับกาลเวลาและเทคโนโลยีที่กำลังเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

Steers (1977, pp. 84-97 อ้างถึงใน จินตนา สระทองขาว, 2554) เสนอว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ โดยแบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) หมายถึง บรรยากาศภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะของสภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การนั้น มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การจะไม่สมบูรณ์ หากไม่มีการพิจารณาลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานหรือที่เรียกว่า “บรรยากาศขององค์การ” หากจะให้บรรยากาศขององค์การสมบูรณ์ควรคำนึงถึงองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 แนวโน้มของความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งฝ่ายบริหารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลได้ คือ การสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน

1.2 ความเอาใจใส่ต่อพนักงานบุคลากรในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

1.3 แนวโน้มการให้รางวัลและการลงโทษ การให้รางวัลเป็นเสมือนหนึ่งการชมเชยพิเศษ วิธีการที่จะให้รางวัลและวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ การพิจารณาตามงานแต่ละอย่าง ถ้าผลงานมีส่วนช่วยเหลือองค์การได้เป็นอย่างดี ก็จะถือว่ามีความคุ้มค่าไปสู่การได้รับรางวัลและความพึงพอใจรางวัลที่ชัดเจนที่สุด

1.4 การลงโทษ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดผลทางระยะยาวทางเลือกของการตอบสนองต่อพฤติกรรม ก็คือการให้รางวัลพฤติกรรมที่ต้องการ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ในการได้รับความสำเร็จติดต่อกัน เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะพยายามทำงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้คนที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงได้รับความพึงพอใจจากผลสำเร็จ

1.5 ความมั่นคงกับความเสี่ยง สิ่งแวดล้อมมีอำนาจและอิทธิพลที่จะสร้างภาวะไม่แน่นอนให้เกิดขึ้นกับระบบของการผลิต สิ่งแวดล้อมจึงเป็นตัวกำหนดความไม่แน่นอน บุคลากรในองค์กรจะพะวงกับปัญหาความมั่นคง

1.6 ความเปิดเผย/การปกป้องความเปิดเผย เป็นลักษณะที่สำคัญของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้นำเต็มใจเข้าร่วมกับผู้อื่นในองค์กร เปิดเผยเรื่องขององค์กรที่เหมาะสม

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) มุ่งจาเพาะเจาะจงที่สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น โดย สเตียร์ (Steers, 1977 อ้างถึงใน จินตนา สระทองขาว, 2554) กล่าวว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนี้ มีความหมายต่อกิจกรรมในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อมของงานดังกล่าวสามารถแบ่งแยกออกได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 ลักษณะของความไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน สภาพแวดล้อมซึ่งไม่ยุ่งหรือสงปรียบ หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับตัวนั้น มีจำนวนน้อยและค่อนข้างเหมือนกัน

2.2 ลักษณะความมั่นคงและเคลื่อนไหว หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความมั่นคงในการทางานและมีบางส่วนที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นกว่าเดิม

2.3 ลักษณะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เกิดจากสภาวะ 3 ประการ คือ

2.3.1 การขาดข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งสัมพันธ์กับสภาวะการตัดสินใจขององค์กร

2.3.2 การขาดความสามารถในการคาดคะเนความน่าจะเป็นไปได้ ว่าปัจจัยแวดล้อมจะมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจอย่างไร

2.3.3 การขาดข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับมูลค่าแห่งการสูญเสียอันเกิดจากการตัดสินใจหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

3. ลักษณะของบุคลากร

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 113 อ้างถึงใน พชรินทร์ ไต่บุรินทร์, 2548 : หน้า 27) กล่าวว่า ตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือพฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง องค์กรจะมีประสิทธิผลได้ ไม่ได้หมายความว่า สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่จะต้องปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เฉพาะบทบาทของตนตามความรับผิดชอบของตน จึงจะมีความหมาย 3) องค์กรยังต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมทางสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติอีกด้วย

โดยตัวแปรที่สตีร์ส (Steers) เสนอว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การคือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ(attraction) 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท (performance)

1. ความใส่ใจผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) หมายถึง ความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุ เป้าหมาย ประกอบด้วย ความสนใจ (attraction) การรักษาไว้ (retention) และความผูกมัดใจ (commitment)

2. การปฏิบัติงานตามบทบาท การปฏิบัติงานที่ดีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าปราศจากการทำงานที่ดีแล้ว การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อก็คือ ทำอย่างไรการปฏิบัติงานที่ดีจึงจะเกิดขึ้นและรักษาไว้ต่อไปซึ่งสตีร์สเสนอว่าปัจจัย 3 ประการของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย การตั้งใจเป้าหมาย และความต้องการ (motives, goal & needs) ความสามารถ (abilities) และความชัดเจนของบทบาท (role clarity)

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

การดำเนินงานในกิจการใดก็ตามจะเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อกิจการนั้นได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานภายใต้นโยบายการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Steers, 1977 อ้างถึงใน จินตนา สระทองขาว, 2554) เสนอว่า การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะต้อง คำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย แน่นนอน (strategic goal setting)
2. การจัดหาและการใช้ทรัพยากร ทรัพยากร (resource acquisition & utilization)
3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (creating performance environment)
4. การติดต่อสื่อสาร (communication processes)
5. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership & decision making)
6. การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ (organizational adaptation & innovation)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 4 ประการ นับเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร 2 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เพื่อมุ่งศึกษาว่าปัจจัยทางการบริหารดังกล่าวส่งผลต่อการยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การมากน้อยเพียงใด

4. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

4.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดกระบี่

จังหวัดกระบี่เป็นจังหวัดขนาดเล็กที่มากด้วยทรัพยากรท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และมรดกทางวัฒนธรรมอันเก่าแก่ การผสมผสานการดำรงชีวิตของผู้คนที่ต่างเชื้อชาติ ต่างศาสนา และความเชื่อที่แตกต่าง อย่างกลมกลืน ตั้งอยู่ทางด้านฝั่งทะเลตะวันตกของภาคใต้ติดกับทะเลอันดามัน อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปตามทางหลวงแผ่นดินประมาณ 814 กิโลเมตร มีพื้นที่ ทั้งหมด 4,708.512 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 2,942,820 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	จดจังหวัดพังงา และจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ทิศใต้	จดจังหวัดตรัง และทะเลอันดามัน
ทิศตะวันออก	จดจังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดตรัง
ทิศตะวันตก	จดจังหวัดพังงา และทะเลอันดามัน



ที่มา: หนังสือยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดกระบี่
(พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

ภาพที่ 2.1 แผนที่แสดงอาณาเขตของจังหวัดกระบี่

4.2 การแบ่งส่วนงานตามภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ตั้งอยู่ที่ 333 หมู่ที่ 7 ถนนท่าเรือ ตำบลไสไทย อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ รหัสไปรษณีย์ 81000 ได้แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 10 กองส่วนราชการ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับภารกิจและหน้าที่ดังนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานสังคมสงเคราะห์ งานพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรีผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส งานกิจการขนส่ง งานส่งเสริมการท่องเที่ยว งานส่งเสริมการเกษตร งานการพาณิชย์งานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง สำนัก หรือส่วนราชการใด ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการเฉพาะ

2. สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานเลขานุการของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเลขานุการของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ การประชุม การตั้งกระทู้ถาม ข้อซักถามของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบการทะเบียนประวัติ งานสิทธิสวัสดิการของคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานวิเคราะห์ นโยบายและแผน งานยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น งานประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด งานตรวจติดตามและประเมินผลแผนงานและ โครงการ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการและเผยแพร่วิชาการ งานสถิติข้อมูล งานสารสนเทศ งานจัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. กองคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการจ่ายเงิน การรับเงิน การจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม และการพัฒนารายได้ งานสรุปผล สถิติการจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม งานการตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกาทุกประเภท งานการจัดทำบัญชี เงินบำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นๆ งานจัดทำหรือช่วยจัดทำงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ งานเกี่ยวกับสถานะการเงินการคลัง งานการจัดสรรเงินต่างๆ งานทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ งานทำงบทดลองประจำเดือน และประจำปี งานบริการข้อมูล สถิติ ช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการด้านการเงิน การคลัง การบัญชี งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

5. กองช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานสำรวจ งานออกแบบและเขียนแบบ งานประมาณราคา งานจัดทำราคากลาง งานจัดทำข้อมูลด้านวิศวกรรมต่างๆ งานจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานจัดทำทะเบียนประวัติโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร สะพาน คลองแหล่งน้ำ งานติดตั้งซ่อมบำรุงระบบไฟส่องสว่างและไฟสัญญาณจราจร งานปรับภูมิทัศน์ งานผังเมืองตามพระราชบัญญัติการผังเมือง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานตรวจสอบการก่อสร้าง งานจัดทำแผนปฏิบัติงานการก่อสร้างและซ่อมบำรุงประจำปี งานควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง

6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานบริหารการศึกษา งานพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษา และการศึกษาตามอัธยาศัย งานส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตร งานพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา งานการศึกษา งานประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น งานการกีฬา และนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน และการศึกษานอกโรงเรียน งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานส่งเสริมสวัสดิการสวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษา งานบริการข้อมูลสถิติ ช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

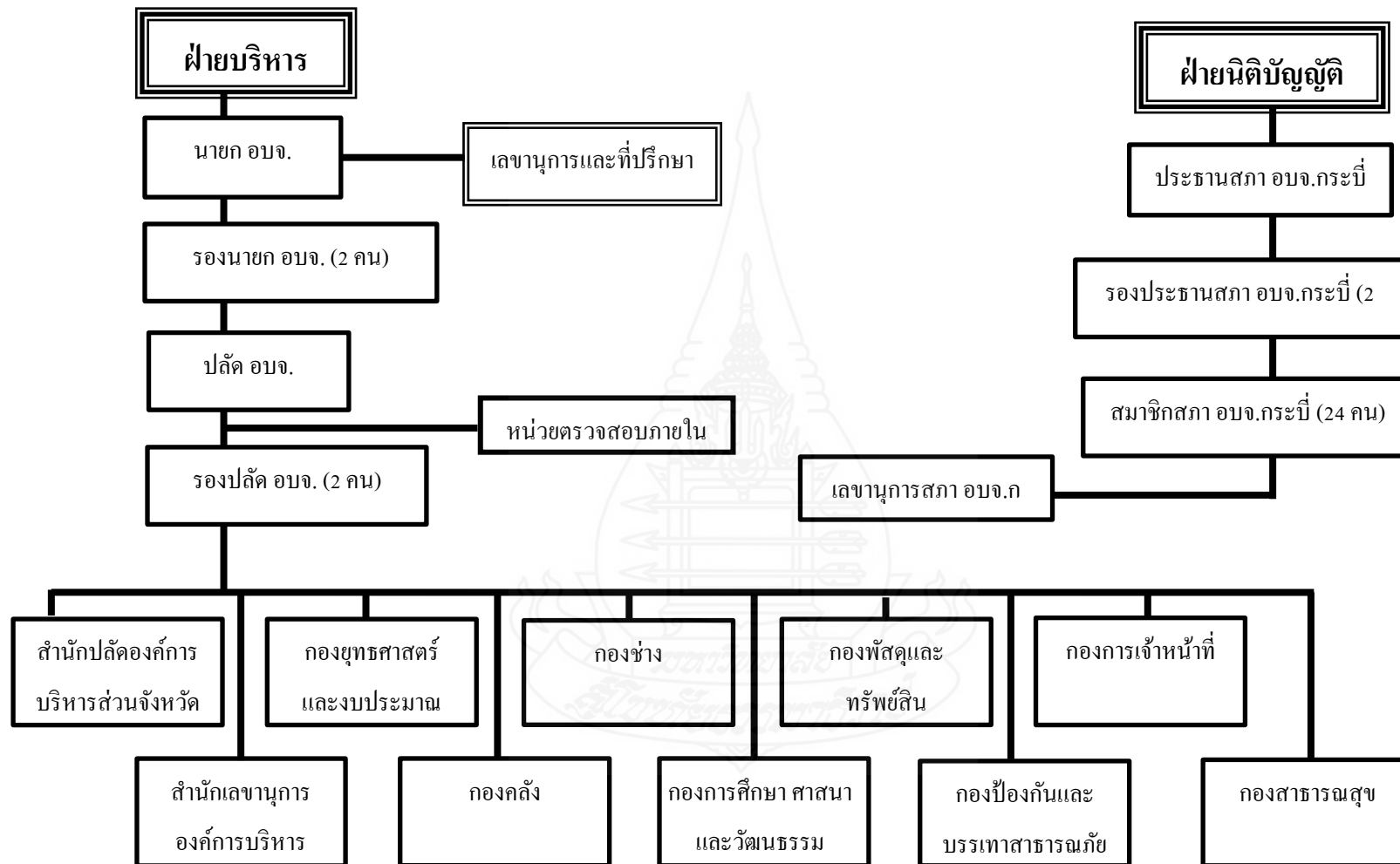
7. กองพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานจัดทำแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ วัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ วัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินทุกประเภท งานจัดทำทะเบียนคุมเอกสารสัญญาซื้อขาย สัญญาจ้าง งานขออนุมัติเบิกตัดปี ขอย้ายเวลาเบิกตัดปี งานจัดทำหนังสือรับรองผลงานและทะเบียนคุมหนังสือรับรองผลงาน งานควบคุมงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานจัดทำงบทรัพย์สิน งานควบคุมตรวจสอบพัสดุประจำปี งานประชาสัมพันธ์การดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ วัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่นๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8. กองป้องกันบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับแผนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทุกประเภท การจัดทำหรือช่วยจัดทำงบประมาณงานวิเคราะห์พื้นที่เสี่ยงเกิดเหตุสาธารณภัยทุกประเภท งานแผนการป้องกัน เฝ้าระวัง และแจ้งเตือนภัย งานแผนการระงับเหตุ งานแผนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยเร่งด่วน งานฝึกอบรมและฝึกซ้อมตามแผนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานตรวจสอบยานพาหนะ เรือดับเพลิง ปริมาณน้ำดับเพลิง สารเคมีดับเพลิง และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ งานจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ยานพาหนะ เรือดับเพลิง สารเคมีดับเพลิง งานแผนการบำรุงรักษายานพาหนะ สารเคมีดับเพลิง งานจัดทำทะเบียนควบคุมการจัดซื้อเก็บรักษา เบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง

9. กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานการกำหนดตำแหน่งและการปรับปรุง การกำหนดตำแหน่ง งานการสรรหาเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก การคัดเลือก การย้าย การโอน การรับโอน งานการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย งานสนับสนุนเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ งานการให้พ้นจากราชการ งานเลขานุการคณะกรรมการหรือ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

10. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานจัดทำแผนการ ตรวจสอบภายในประจำปี งานการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเอกสารการเงิน การบัญชี เอกสารการรับการจ่ายเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการเงิน การบัญชี งานตรวจสอบการสรรหาพัสดุและทรัพย์สิน งานตรวจสอบการทำประโยชน์จากทรัพย์สินของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด งานตรวจสอบติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด

11. กองสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานการศึกษา ค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ และจัดทำแผนงานด้านสาธารณสุข งานส่งเสริมสุขภาพ งานป้องกันเฝ้าระวังและควบคุม โรคติดต่อและ โรคไม่ติดต่อ งานส่งเสริมป้องกันควบคุม โรค งานเวชปฏิบัติครอบครัว งานหลักประกันสุขภาพ งานบริการและพัฒนาระบบจัดการมูลฝอย งานบริหารจัดการสิ่งปฏิกูล การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การเฝ้าระวังและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม งานส่งเสริมสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม งานจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการจัดการ สิ่งแวดล้อม งานรณรงค์และการฝึกอบรมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม งานวางแผนและจัดทำ แผนดำเนินงาน ด้านการเฝ้าระวัง ควบคุมมลพิษทางน้ำ อากาศและเสียง



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

สรุปกรอบอัตรากำลังปัจจุบัน ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่																			
ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔																			
ข้อมูล ณ วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๔																			
ที่	ส่วนราชการ	ข้าราชการ			ข้าราชการครู			ลูกจ้างประจำ			พนักงานจ้าง					รวมมีคครอง ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง	รวมกรอบ		
		กรอบ	มีคครอง	อัตรว่าง	กรอบ	มีคครอง	อัตรว่าง	กรอบ	มีคครอง	อัตรว่าง	กรอบ	มีคครอง			อัตรว่าง				
											ผชช.	ภารกิจ	ทั่วไป	ภารกิจ	ทั่วไป				
	นักบริหารงานท้องถิ่น	๔	๓	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		๓	๔
๑	สำนักปลัดฯ(๐๑)	๑๗	๑๕	๒	-	-	-	-	-	-	๑๓	-	๑๑	-	๒	-		๒๖	๓๐
๒	สำนักงานเลขานุการ อบจ.(๐๒)	๙	๗	๒	-	-	-	-	-	-	๗	-	๗	-	-	-		๑๔	๑๖
๓	กองคลัง(๐๔)	๑๙	๑๖	๓	-	-	-	-	-	-	๗	-	๗	-	-	-		๒๓	๒๖
๔	กองช่าง(๐๕)	๔๐	๒๘	๑๒	-	-	-	๔	๔	-	๑๐๙	-	๖๘	๓๘	๓	-		๑๓๘	๑๕๓
๕	กองสาธารณสุข(๐๖)	๑๕	๔	๑๑	-	-	-	-	-	-	๑๑	-	๒	๒	๗	-		๘	๒๖
๖	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ(๐๗)	๑๙	๑๙	-	-	-	-	-	-	-	๘	-	๗	-	๑	-		๒๖	๒๗
๗	กองการศึกษาฯ (๐๘)																		-
	๖.๑ ประจำสำนักงาน	๑๘	๙	๙	-	-	-	-	-	-	๘	๑	๗	-	-	-		๑๗	๒๖
	๖.๒ ช่วยราชการ รร.อบจ.	๓	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		๓	๓
	๖.๓ ประจำ รร.อบจ.																		๙๕
	-เงินอุดหนุน	-	-	-	๔๕	๒๓	๒๒	-	-	-	๔	-	๓	-	-	๑		๒๖	
	-เงินรายได้ อบจ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๔๖	-	๓๙	๓	๔	-		๔๒	
๘	หน่วยตรวจสอบภายใน(๑๒)	๓	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		๓	๓
๙	กองป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย(๑๙)	๑๖	๑๐	๖	-	-	-	-	-	-	๒๔	-	๒๔	-	-	-		๓๔	๔๐
๑๐	กองพัสดุและทรัพย์สิน(๒๑)	๑๔	๑๒	๒	-	-	-	-	-	-	๓	-	๒	-	๑	-		๑๔	๑๗
๑๑	กองการเจ้าหน้าที่(๒๙)	๑๓	๑๒	๑	-	-	-	-	-	-	๑	-	๑	-	-	-		๑๓	๑๔
	รวม	๑๙๐	๑๔๑	๔๙	๔๕	๒๓	๒๒	๔	๔	-	๒๔๑	๑	๑๗๘	๔๓	๑๘	๑		๓๙๐	๔๘๐

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อเพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

การดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ทุกคน จำนวนรวมทั้งสิ้น 390 คน อ้างอิงข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ณ วันที่ 15 กันยายน 2564

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าควรศึกษาความคิดเห็นข้าราชการระดับอำนาจการและบริหารที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เนื่องจากมีบทบาท

สำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในหน่วยงานให้มีศักยภาพรองรับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 4 คน ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
- 2) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- 3) หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) หัวหน้าฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม

1.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

- การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ซึ่งกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 0.5

สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

e คือ ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ = 0.5

แทนค่า

$$n = \frac{390}{1+390(0.5)^2}$$

$$n = 197.5$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ 198 คน

- การสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นเอกสาร หนังสือ เอกสาร วารสาร คู่มือการปฏิบัติราชการ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง เพื่อศึกษารับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ และข้อเสนอแนะการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จากผู้ให้ข้อมูลหลักตามที่กำหนดไว้

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามจำนวน 198 ชุด เป็นมาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating Scale) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ประเภทบุคลากร และการได้รับการพัฒนาในรอบ 12 เดือน โดยเป็นคำถามแบบปลายปิด ให้บุคลากรเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนดไว้และตอบได้เพียงคำตอบเดียว

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม, การศึกษา, และการพัฒนา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยทางการบริหาร 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของบุคลากร และด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองต่อสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามประเด็นการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่ปรากฏในคู่มือการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ (4) ระบบการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

เกณฑ์การวัดและการแปลผล แบบสอบถามในตอนที่ 2 - 4 แบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าโดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	คะแนน 5
ระดับความคิดเห็นมาก	คะแนน 4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	คะแนน 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	คะแนน 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	คะแนน 1

การกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น โดยพิจารณาจากช่วงคะแนนแต่ละระดับจากค่าอันตรภาคชั้น โดยมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$I = \frac{R}{K}$$

เมื่อ I แทน ความกว้างของชั้น
R แทน พิสัย (ค่าสูงสุด - ค่าต่ำสุด)

$$K \quad \text{แทน} \quad \text{จำนวนชั้น}$$

$$\text{แทนค่าตามสูตร } I = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

จากค่าคะแนนในสูตรสามารถนำมากำหนดช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

2.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

2.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถาม ตามแนวคิด ทฤษฎี มาแล้วนั้นได้นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจแบบสอบถาม 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้มี ความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม/วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่ง IOC ของแบบสอบถามของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เท่ากับ 1.00 ส่วน IOC ของแบบสัมภาษณ์ เท่ากับ 1.00

2.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการศึกษา ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือโดยการนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง และใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงใช้ได้ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสำหรับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เท่ากับ 0.96 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์ เท่ากับ 1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาเอกสาร (literature Review) จะศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการจากอินเทอร์เน็ต งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คู่มือการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษา

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้แบบสอบถามจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ทั้งแบบการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ณ สำนัก/กองต่างๆ แล้วจึงทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อเตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Means) ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3. การอภิปรายผลแบบสอบถามแบบอันตรภาค (Interval Scale) ใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

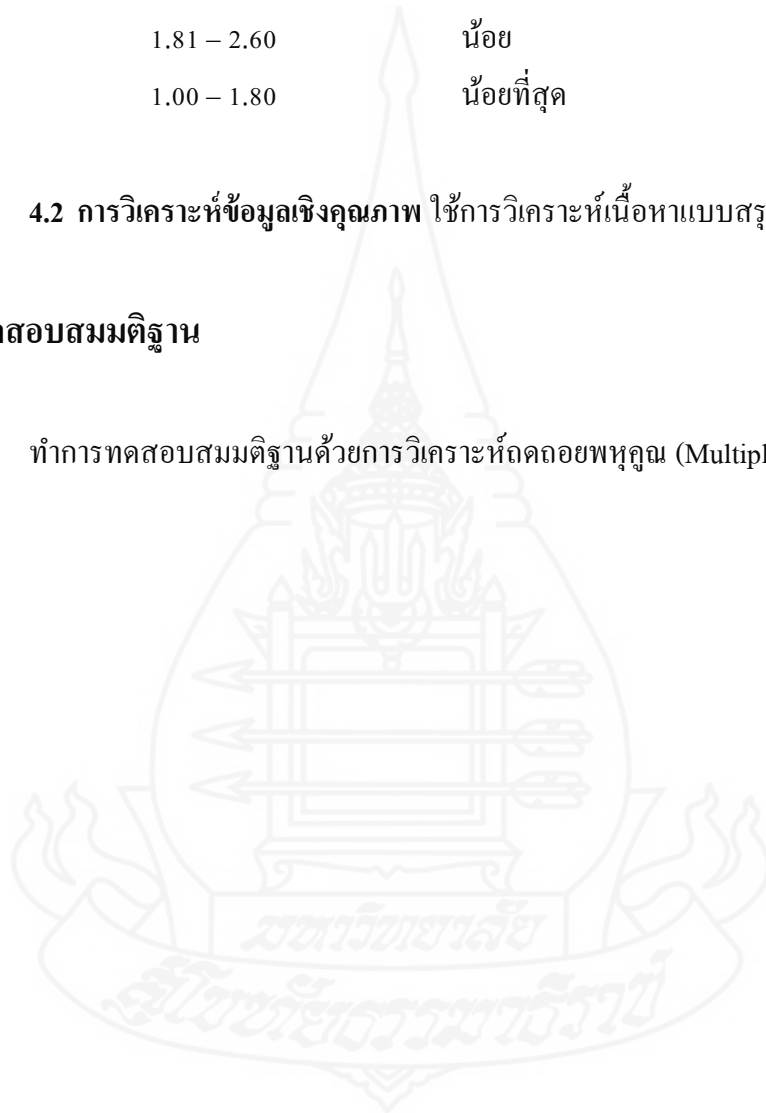
หลังจากการคำนวณช่วงระดับคะแนนดังกล่าวแล้วจะได้การแบ่งระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

5. การทดสอบสมมติฐาน

ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0” ในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 198 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ จำนวน 4 คน

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ในการนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 198 คน ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ประเภทตำแหน่งงาน และการได้รับการพัฒนาบุคลากรในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา โดยเป็นคำถามแบบปลายปิด ให้นักกลางกรเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนดไว้และตอบได้เพียงคำตอบเดียว เพื่อใช้ในการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	119	58.6
หญิง	82	41.4
รวม	198	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 119 คน (ร้อยละ 58.6) และเพศหญิง จำนวน 82 คน (ร้อยละ 41.4) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ

อายุตัว(ปี)	จำนวน(คน)	ร้อยละ
20 – 30 ปี	26	13.13
31 – 40 ปี	75	37.88
41 – 50 ปี	70	35.35
51 – 60 ปี	27	13.64
รวม	198	100

(อายุเฉลี่ย 40 ปี Max = 59 ปี Min = 24 ปี)

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 75 คน (ร้อยละ 37.88) รองลงมา มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 70 คน (ร้อยละ 35.35) อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 13.64) และน้อยที่สุดอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 13.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	7	3.5
ตั้งแต่ 1- 5 ปี	70	35.4
ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	36	18.2
ตั้งแต่ 11 – 15 ปี	39	19.7
ตั้งแต่ 16 – 20 ปี	31	15.6
20 ปีขึ้นไป	15	7.6
รวม	198	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 70 คน(ร้อยละ35.4) รองลงมามีระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 39 คน (ร้อยละ19.7), มีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 36 คน (ร้อยละ18.2), มีระยะเวลาการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ15.6), มีระยะเวลาการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน (ร้อยละ7.6) และน้อยที่สุดมีระยะเวลาการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ3.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ผู้บริหาร	1	0.5
ข้าราชการ	88	44.4
-บริหารท้องถิ่น	4	2.0
- อำนวยการท้องถิ่น	17	8.6
- วิชาการ	46	23.2
- ทั่วไป	21	10.6
พนักงานราชการ	108	54.6
ลูกจ้างประจำ	1	0.5
รวม	198	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานราชการ จำนวน 108 คน (ร้อยละ 54.5) รองลงมาเป็นข้าราชการ จำนวน 88 คน (ร้อยละ 44.4) และมีผู้บริหารและลูกจ้างประจำอย่างละ 1 คนเท่านั้น (ร้อยละ 0.5)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การอบรม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ไม่เคยเลย	70	35.35
ได้รับการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือมากกว่า	128	64.65
- ฝึกอบรม	98	
- การปฐมนิเทศ	2	
- การแนะนำงาน/ การมีพี่เลี้ยง	12	
- การศึกษาดูงาน	14	
- ให้ทุนการศึกษา/ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ	0	
- มอบหมายโครงการพิเศษ	1	
- การแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์	6	
- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน/ แขนง	6	
- การอบรมร่วมกับสถาบันที่มีการจัดฝึกอบรม	5	
เฉพาะด้าน		
- การสัมมนา	10	
- อื่นๆ	0	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในรอบ 12 เดือน มีจำนวน 128 คน (ร้อยละ 64.65) มีบุคลากรที่ไม่ได้รับการพัฒนาบุคลากรในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา มีจำนวน 70 คน (ร้อยละ 35.35) และการพัฒนาส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรม

2. สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ในเรื่องสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากการศึกษาโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ และการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ต่อสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) สำหรับสภาพการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. วิสัยทัศน์การบริหารงานบุคคล
3. พันธกิจในการพัฒนาบุคลากร
4. หลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากร
5. แนวการติดตามและประเมินผล

1. นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2564 มีดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีความมุ่งหมายที่จะบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล จึงขอประกาศนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1) จะพิจารณาวางแผนอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ตอบสนองตามความจำเป็น และความเหมาะสม คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทางราชการ
- 2) จะดำเนินการบรรจุและแต่งตั้ง รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ให้โอกาสบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ประมวลจริยธรรม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด

4) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะ และความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน ความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ จะพิจารณาถึงความรู้ความสามารถตามคุณภาพและความสำเร็จของงานที่สะท้อนการเป็นคนเก่ง และพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีน้ำใจ มีคุณธรรม ยึดมั่นประโยชน์ของส่วนรวมจะสะท้อนการเป็นคนดี

5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีสุขภาวะที่ดี มีสุขภาพที่แข็งแรง มีความสุขในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

2. **วิสัยทัศน์การบริหารงานบุคคล** องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่กำหนดไว้ว่า “บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เป็นผู้มีสมรรถนะสูง มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมให้เป็นข้าราชการในยุค 4.0” โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ดังนี้

1) เพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ในการปฏิบัติงานราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

3) เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

3. **พันธกิจในการพัฒนาบุคลากร** 6 ประการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ คือ

1) ส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

2) สนับสนุนให้บุคลากรสร้าง พัฒนา นวัตกรรมและองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ

3) พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการบูรณาการ ประสานงานและทำงานแบบเครือข่าย

4) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5) ส่งเสริมให้บุคลากร มีคุณธรรมและจริยธรรม มีวินัยและจิตสาธารณะ

6) เสริมสร้างการทำงานให้มีความสุข

4. หลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564-2566

แนวทางการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างและพนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดประจำปีกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ทุกตำแหน่ง ได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีระยะเวลา 3 ปี ตามรอบของแผนอัตรากำลัง 3 ปี การพัฒนานอกจากจะพัฒนาด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และทักษะเฉพาะของงาน ในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรมแล้ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดประจำปีจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการส่วนท้องถิ่นไปสู่ยุค 4.0

ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน โดยแบ่งการพัฒนา ออกเป็น 3 กลุ่มเป้าหมาย คือ

4.1 การพัฒนาประเภทตำแหน่งสายงานผู้บริหาร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดประจำปีกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระดับอำนาจการท้องถิ่นไว้ 3 ระดับ คือ การพัฒนาตำแหน่งประเภทอำนาจการท้องถิ่นระดับต้น อำนาจการท้องถิ่นระดับกลาง และอำนาจการท้องถิ่นระดับสูง เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นอำนาจการท้องถิ่นไว้อย่างชัดเจนจำนวน 3 วิธี คือ

4.1.1 การฝึกอบรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดประจำปี ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา ข้าราชการประเภทตำแหน่งอำนาจการท้องถิ่น ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง และประเภทบริหารท้องถิ่นระดับสูง และบริหารท้องถิ่น กำหนดหลักสูตรสำหรับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของประเภทบริหารท้องถิ่น สำหรับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) ประเภทอำนาจการท้องถิ่นระดับสูงและระดับกลาง องค์การบริหารส่วนจังหวัดประจำปีกำหนด แนวทางที่จะพัฒนาประเภทอำนาจการท้องถิ่น ไว้เป็นหลักสูตรการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานสำหรับหัวหน้าสำนัก และผู้อำนวยการกอง ทุกส่วนราชการในสังกัด

ดังนี้

3) ประเภทอำนาจการท้องถิ่นระดับต้น กำหนดไว้เป็นหลักสูตรต่างๆ

- (1) หลักสูตรสำหรับนักบริหารงานทั่วไป
- (2) หลักสูตรสำหรับนักบริหารงานการศึกษา
- (3) หลักสูตรสำหรับนักบริหารงานช่าง
- (4) หลักสูตรสำหรับนักบริหารงานการคลัง

4.1.2 การสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้บริหารตามแนวทางนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้การจัดสัมมนาขึ้นเพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาองค์กร เพราะการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงาน การแสดงความคิดเห็น และเป็นการระดมสมองของผู้บริหารองค์กรที่มีแนวทางการบริหารที่ใกล้เคียงกัน องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จึงได้จัดสัมมนาขึ้น ซึ่งจะเป็นทั้งในหน่วยงานภายนอกและสถาบันหรือองค์กรที่ได้มีการจัดขึ้นในหลายหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กร

4.1.3 การทัศนศึกษาหรือดูงานเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ได้ให้ความสำคัญกับทัศนศึกษาหรือดูงาน โดยการจัดให้ผู้บริหารได้ไปศึกษาดูงาน เยี่ยมชมและวิธีการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะความเข้าใจในเทคนิค สภาพปัญหาและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชม ได้สอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

4.2 การพัฒนาผู้ปฏิบัติการหรือสายงานที่เป็นสายผู้ปฏิบัติ

ในการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติการหรือสายงานที่เป็นสายผู้ปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงลูกจ้างขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ด้วย โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 8 วิธี ดังนี้

4.2.1 การฝึกอบรม การที่จะพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในสายผู้ปฏิบัติการพัฒนาให้เกิดความชำนาญและสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมนำมาใช้กับการปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จและพัฒนา หน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ได้กำหนดวิธีการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ประจำสำหรับแต่ละตำแหน่ง เช่น หลักสูตรนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคล หลักสูตรนักพัฒนาชุมชน หลักสูตรนิติกร หลักสูตรนายช่างเครื่องกล เป็นต้น นอกจากนี้ข้าราชการสายงานผู้ปฏิบัติจะต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) ความรู้ที่จำเป็นในงาน 2) ความรู้เรื่องกฎหมาย 3) ความรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน 5) ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ 6) ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ 7) ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล 8) ความรู้เรื่องการจัดระบบองค์กร 9) ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น ผลกระทบสิ่งแวดล้อม 10) ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ 11) ความรู้เรื่องระบบบริหารงานประมาณ 12) ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง 13) ความรู้เรื่องการจัดทำบัญชี 14) ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎหมายระเบียบพัสดุ 15) ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล 16) ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร 17) ความรู้เรื่องงานธุรการ และงานสารบรรณ 18) ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่ 19) ความรู้เรื่องสื่อสาธารณะ และ 20) ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network

4.2.2 การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับของผู้ปฏิบัติ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงาน เพราะการศึกษาดูงานเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ ซึ่งการศึกษาดูงานของบุคลากรทำให้ผู้ที่ได้เข้าร่วมโครงการสามารถที่จะนำความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานตนเองให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ดีขึ้นกว่าเดิม

4.2.3 การพัฒนาทักษะความชำนาญ แนวทางนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้รับการพัฒนา ทักษะในด้านการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานให้เกิดมีความชำนาญดีขึ้นแล้ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ก็สามารถที่จะพัฒนาทักษะในการทำงานของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดระบบการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) ทักษะการบริหารข้อมูล 2) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 3) ทักษะในการประสานงาน 4) ทักษะในการสืบสวน 5) ทักษะการบริหารโครงการ 6) ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ 7) ทักษะในการเขียนรายงานและสรุปรายงาน 8) ทักษะการเขียนหนังสือราชการ และ 9) ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

4.2.4 การส่งเข้ารับการอบรมร่วมกับสถาบันที่มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะด้านในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ บางครั้งจะต้องให้บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรได้รับการ พัฒนาอย่างดีขึ้นจะต้องได้รับการพัฒนาร่วมกับสถาบันที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

โดยตรง เพราะในบางครั้งลักษณะ งานที่ปฏิบัติของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่างซึ่งในบางครั้งบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ยังไม่มีความเข้าใจและทักษะ ความชำนาญในเรื่องที่ปฏิบัติบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

4.2.5 การนิเทศงาน เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ได้ให้ความสำคัญกับการนิเทศงานของบุคลากรที่อยู่ในสังกัด เพราะการนิเทศงานจะทำให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูน ในด้านความรู้ และรับการเสนอแนะแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดขึ้นแก่องค์กรได้

4.2.6 การสับเปลี่ยนงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ได้ให้ความสำคัญกับการ พัฒนาบุคลากรที่อยู่ในสังกัด การสับเปลี่ยนงานในหน้าที่จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดความชำนาญและมีทักษะงาน ในด้านอื่น ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็น การรับรู้กับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4.2.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พัฒนาตนเอง โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1) ให้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานและโครงการ ของงานในหน่วยงาน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2) ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.2.8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง โดยการให้ทุนการศึกษา เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

4.3 การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ / การเปลี่ยนสายงาน

การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ และจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ต้องถือปฏิบัติ เพราะการที่จะพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งนี้ จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน หรือโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรและเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการหลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของ ข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้กำหนดวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ และข้าราชการที่เปลี่ยนสายงาน ดังนี้

4.3.1 การปฐมนิเทศ ให้กระทำในระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ

4.3.2 การแนะนำงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ

4.3.3 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ การปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การเป็นข้าราชการที่ดี หลักคุณธรรม และจรรยาสำหรับข้าราชการ การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น กฎหมายที่สำคัญกับการปฏิบัติงาน ระบบราชการและการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น

4.4 การพัฒนาพนักงานจ้าง แบ่งการพัฒนา ออกเป็น 2 กลุ่มเป้าหมายคือ

4.4.1 พนักงานจ้างตามภารกิจ ประกอบด้วย พนักงานจ้างตำแหน่งสำหรับผู้มีคุณวุฒิ ซึ่งใช้ในลักษณะงานที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยอนุโลม ได้แก่ ผู้ช่วยนักจัดการงานทั่วไป ผู้ช่วยนายช่างเขียนแบบ ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ ผู้ช่วยนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ผู้ช่วยเจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ ผู้ช่วยเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ ผู้ช่วยนักประชาสัมพันธ์ ผู้ช่วยนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ผู้ช่วยนายช่างเครื่องกล ผู้ช่วยเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

4.4.2 พนักงานจ้างทั่วไป ประกอบด้วย นักการ คนงาน โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ข้างต้น 3 วิธี คือ

1) การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จะดำเนินการในระยะแรกของการเข้ามา ปฏิบัติงาน

2) การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลักสูตรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน ระเบียบงานสารบรรณ ทักษะการคิด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นต้น

3) การศึกษาดูงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ได้ให้ความสำคัญในการศึกษาดูงานซึ่งจะทำให้พนักงานจ้างสามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานไปปรับปรุงหรือ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้ตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อ ประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือเมื่อได้มีการสรรหาเข้าทำงานแล้ว มิได้หมายความว่า จะสามารถ ให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจจะ ต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิค ต่าง ๆในการทำงาน ได้เปลี่ยนแปลง ไปก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงาน ได้ดีเช่นเดิม โดย หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็น ผู้ดำเนินการเองหรืออาจส่งไปรับการ อบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ การพัฒนา บุคลากร ไม่เพียงแต่จะทำให้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้น เท่านั้นยังจะส่งผล ให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

5. แนวทางการติดตามและประเมินผล

5.1 แนวทางการตรวจสอบ

5.1.1 จัดทำทะเบียนประวัติและทะเบียนควบคุมการจัดส่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทุกราย เพื่อบันทึกข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาทุกหลักสูตร

5.1.2 ให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดในแต่ละส่วนราชการ พิจารณาความ เหมาะสมและตรวจสอบความถี่ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละหลักสูตรจากประวัติการฝึกอบรมใน ปีงบประมาณที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อประกอบการพิจารณาอนุญาตในเบื้องต้น พร้อมลงนาม ในแบบแสดงเจตจำนงการขอรับการขอรับการฝึกอบรมของผู้ขอรับการฝึกอบรม และทำการ ประเมินผลก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ การอนุญาตไม่ให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

5.2 แนวทางการติดตาม

5.2.1 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกหลักสูตรรายงานผลต่อผู้บริหารตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ ท้องถิ่น พ.ศ.2557 ข้อ 10 ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่เดินทางถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ โดยเนื้อหาการรายงานจะต้องเป็นองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการเข้ารับการฝึกอบรมและข้อเสนอแนะ หรือแนวทางที่จะนำมาปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ รวมทั้งคะแนนการทดสอบ ก่อนและหลังการฝึกอบรมนั้นๆ (ถ้ามี)

5.2.2 กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ มีการติดตามและ ประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรม และรายงานผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา

5.2.3 จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้และฝึกปฏิบัติในหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรภายใน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หรือคล้ายคลึงกันได้เรียนรู้ร่วมกัน เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการ โดยกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ประสานงานจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดโครงการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำเข้าสู่วาระการประชุม ประจำเดือน หัวหน้าส่วนราชการ หรือการจัดเวที เฉพาะเรื่องที่สำคัญ เป็นต้น รวมทั้งให้แต่ละส่วนราชการสอนงานภายในหน่วยงานจากความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมพัฒนาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

5.3 แนวทางการประเมินผล พบว่า หลักสูตรที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ดำเนินการเอง

5.3.1 การใช้แบบสอบถาม/แบบทดสอบ ก่อน - หลังการฝึกอบรม และแบบสอบถามติดตามการประเมินผลภายหลังจากการได้รับการพัฒนาไปไ้ระยะเวลาหนึ่ง

5.3.2 การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้เข้ารับการพัฒนา

5.3.3 การสรุปผลความสำเร็จในภาพรวมของหลักสูตร

สรุปลักษณะสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

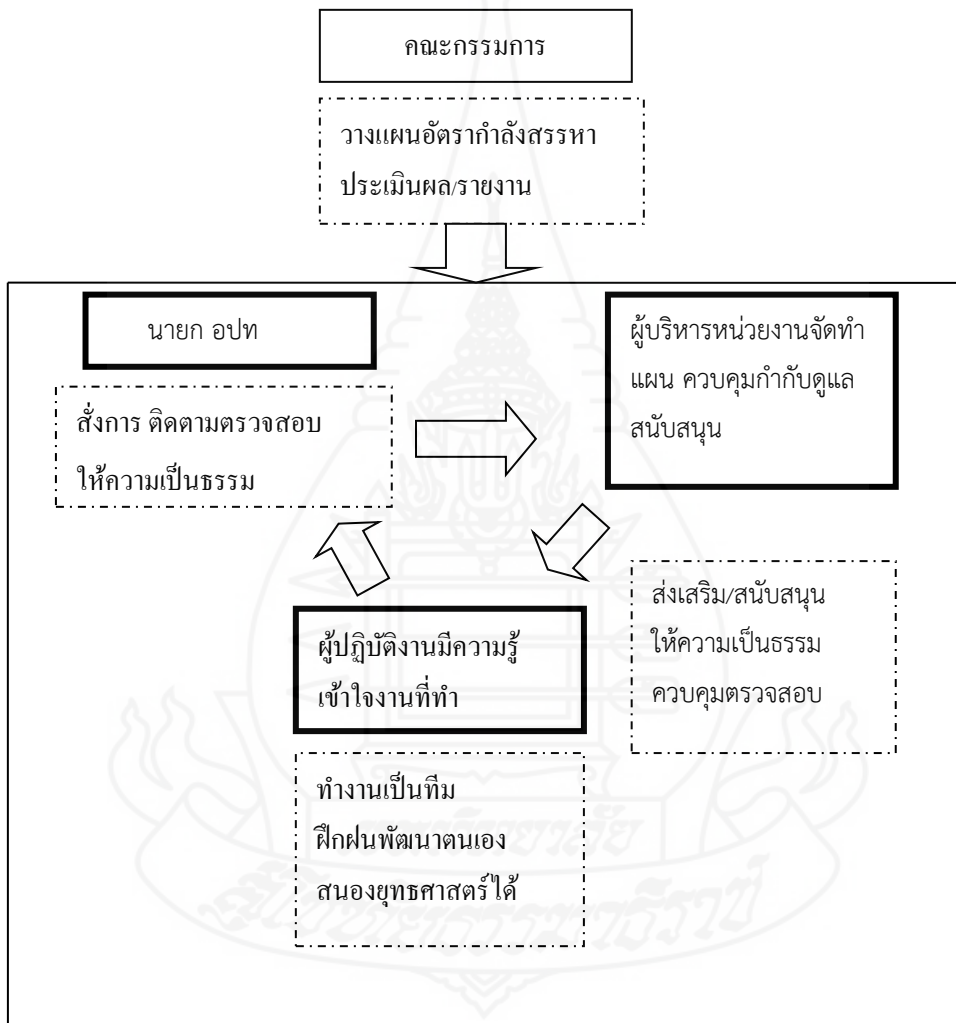
การพัฒนาบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่นั้น ได้คำนึงถึงภารกิจอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งบทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ โดยได้กำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ มิติ ทั้งในด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ต่อไป

แผนการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จึงจัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งของบุคลากรทุกคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ นั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยภาพรวมบุคลากรแต่ละประเภทได้รับการพัฒนารูปแบบต่างๆ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่และกลุ่มเป้าหมาย
ในการพัฒนา

การพัฒนาทุนมนุษย์	กลุ่มเป้าหมาย						
	ข้าราชการ			พนักงานจ้าง			
	บริหาร การ	อำนวย การ	ปฏิบัติ การ	ทั่วไป	ตาม ภารกิจ	ทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ
สัมมนาหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ		✓	✓	✓			
การทัศนศึกษาหรือดูงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรมเพิ่มความชำนาญ เฉพาะตำแหน่ง/สายงาน	✓		✓	✓	✓		
การพัฒนาความรู้อื่นเพิ่มเติม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาทักษะความ ชำนาญ		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การส่งเข้าอบรมกับสถาบัน ที่จัดฝึกอบรมเฉพาะด้าน	✓		✓	✓			
การนิเทศงาน			✓	✓	✓	✓	
การสับเปลี่ยนงาน			✓	✓	✓		
ให้ศึกษานโยบาย ทิศทาง องค์กร			✓	✓	✓	✓	✓
ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความ คิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ให้ทุนการศึกษา			✓	✓			
การพัฒนาข้าราชการบรรจุ ใหม่			✓	✓			
การปฐมนิเทศ			✓	✓	✓	✓	✓

โครงสร้าง การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จะเป็นการพัฒนาโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมและใช้ระบบเปิด โดยบุคลากรสามส่วนที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีคณะกรรมการทำหน้าที่วางแผนอัตรากำลัง สรรหาทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย และประเมินผลเพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการต่อสัญญาจ้าง จึงสรุปได้เป็นดังนี้



ภาพที่ 4.1 โครงสร้าง การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข เพิ่มเติมให้เหมาะสมได้กับกฎหมาย ประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ตลอดจนแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประกอบกับการปฏิบัติตามกฎหมายและการถ่ายโอน อาจเป็นเหตุให้การพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งที่จำเป็นได้รับการพัฒนามากกว่า และภารกิจบางประการที่ไม่มีความจำเป็น อาจต้องทำการยุบ หรือปรับโครงสร้างหน่วยงานใหม่ให้ครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายถ่ายโอนงาน สู้ท้องถิ่นให้มากที่สุด บุคลากรที่มีอยู่จึงต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

**2.2 ความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์และ
การบริหารงานบุคคล ที่มีต่อสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0**

จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมประเด็นจากการสัมภาษณ์ ใน 3 ด้าน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก

- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีการดำเนินการวางแผนกำลังคนตามสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ ปรับลดอัตรากำลังข้าราชการ/พนักงานจ้างตามความเหมาะสมของงบประมาณ ไม่ได้ปรับตามแนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่ ไม่ได้คัดพนักงานจ้างที่ทำงานหย่อนประสิทธิภาพออกเท่าที่ควร ในส่วนของตำแหน่งข้าราชการมีการปรับแก้กรอบอัตรากำลังบ่อยปีละหลายครั้ง แสดงให้เห็นถึงว่าบางส่วนราชการในสังกัดไม่ได้วางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจ

- การสรรหาบุคลากรในอดีตไม่ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ โดยเฉพาะความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ทำให้ไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรองรับภารกิจในอนาคต ทำให้ต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานอื่นแทน สร้างภาระให้เพื่อนร่วมงาน

- การสรรหาพนักงานจ้างในปัจจุบันดำเนินการบ่อยปีละ 5-6 ครั้ง ซึ่งเป็นการดำเนินการมีความถี่บ่อยครั้งมากเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ขนาดใกล้เคียงกัน เมื่อเวลาที่มีพนักงานจ้างลาออกจึงทำให้บางส่วนราชการขออัตรากำลังทดแทนในส่วนที่คนขาด การปฏิบัติงานขาดตกบกพร่อง สร้างภาระงาน การใช้เวลาและงบประมาณเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เกิดจากการขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลังประกอบการวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพของแต่ละบุคคลไม่ดี ไม่ยืดหยุ่น

- การคัดเลือกบุคลากรพนักงานจ้างมีขั้นตอนและรูปแบบตามที่ระเบียบการสรรหากำหนดไว้ มีข้อสอบภาค ก ภาค ข และการสัมภาษณ์ที่ได้มาตรฐานเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ และการออกข้อสอบยังคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตรงกับงานที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานจริง การทดสอบการใช้คอมพิวเตอร์ ทดสอบการใช้โปรแกรมที่ทันสมัย ทำให้มีมาตรฐานในระดับหนึ่ง

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์

- ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแผนการพัฒนากุศลกรสนับสนุนทั้งงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินการ การพัฒนาส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของการ ฝึกอบรมภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอก ประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับองค์กรที่มีองค์ความรู้เป็นเลิศด้านระบบราชการที่ทันสมัย เพื่อที่บุคลากรทุกระดับตำแหน่งจะได้มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ทันสมัยเพื่อที่จะรองรับระบบราชการ 4.0

- หน่วยงานมีการประเมินผลและติดตามผลของการพัฒนากุศลกรอยู่เสมอ เพื่อดูว่าการพัฒนากุศลกรนั้น จะช่วยให้การทำงานมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้นหรือไม่ เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนามากน้อยเพียงใด

- บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะสูง ยอมรับการพัฒนาส่งผลให้หน่วยงานสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ได้ เมื่อเกิดปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ บุคลากรทำตามเป้าหมายของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จในการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้

- บุคลากรยังต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญต่อการจัดหางบประมาณในการพัฒนากุศลกร ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนการพัฒนาด้านเทคนิค อุปกรณ์ไอที และเทคโนโลยีทันสมัย

- แผนการพัฒนากุศลกร ยังคงขาดความชัดเจนและขาดรายละเอียดที่แสดงถึงการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานหรือพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 บุคลากรไม่ได้วางแผนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อตอบสนองกับนโยบายการพัฒนาระบบราชการของรัฐและผู้บริหารองค์กร

- ควรพัฒนากุศลกรเรื่องทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารและการพัฒนาสู่สากล ส่วนมากบุคลากรยังไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษกับผู้รับบริการที่เป็นชาวต่างชาติ เนื่องจากทักษะการฟัง ทักษะการพูด หรือแม้กระทั่งการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ที่เป็นภาษาอังกฤษบุคลากรไม่สามารถทำได้

- บุคลากรบางท่านมีความรู้สึกกังวลใจไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน ทำให้การดำเนินการช้าลง การตัดสินใจที่สำคัญจะรู้สึกกดดัน ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ การกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของข้าราชการยุค 4.0 ดังนั้นการพัฒนาความสามารถด้านการคิด การแก้ปัญหาเชิงรุก และปัญหาที่ซับซ้อนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพัฒนา

- ผู้บริหารยังคงมีความมุ่งมั่นจะพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ได้มีแนวคิดและนโยบายนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 แต่ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือมีการพัฒนาแต่ยังพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง อาจด้วยเพราะงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดในสถานะการเงินในปัจจุบัน

3. การธำรงรักษา

- การสร้างแรงจูงใจในการก้าวหน้ามีพอสมควร ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกคน ทุกระดับ ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้ผู้มีประสบการณ์สอนวิชาความรู้เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่กีดขวางการโยกย้าย บรรจุ หรือเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในส่วนของพนักงานจ้างมีการสนับสนุนการแนะแนวการสอบบรรจุ ให้ความรู้จากผู้มีประสบการณ์

- องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จัดให้มีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมบนพื้นฐานของลักษณะส่วนบุคคล เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ หรืออายุ เป็นต้น บรรยากาศโดยรวมทั้งหมดภายในหน่วยงานดี บุคลากรสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เห็นความสำคัญของการร่วมมือทำงานเป็นทีมดี

- การจัดอาคารสถานที่มีความเหมาะสมพื้นที่เพียงพอแล้ว แต่ควรจัดสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากร เช่น การมี Public Space หรือพื้นที่สาธารณะเพื่อให้สามารถพักผ่อนหรือสร้างสมาธิระหว่างวัน หรือการสร้างพื้นที่ที่มีอิสระทางความคิดและเปิดโอกาสให้นำเสนอไอเดียสร้างสรรค์ต่างๆ

- บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ต้องการให้สำรวจยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยีและสารสนเทศ และเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เนื่องจากเครื่องมืออุปกรณ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการยุคไทยแลนด์ 4.0

- วัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฐึรักษาหน้าที่ของตน ยึดหลักการประหยัด ตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

- องค์กรมีวัฒนธรรมความร่วมมือที่ดี มีการสร้างความผูกพันหรือความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรผ่านทางกิจกรรมส่วนรวมที่ทำร่วมกัน เช่น กิจกรรมรสรส กิจกรรมประชุมประจำเดือน กิจกรรมสร้างถนนสวยงาม เป็นต้น สร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง หรือจะเป็นความผูกพันกับองค์กรอื่น

- องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีความพยายามรักษาและดึงดูดบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีศักยภาพให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ความคิดเห็น สร้างความรู้สึกว่าเขาเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณค่ากับองค์กร บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ใส่ใจต่อบุคลากรเมื่อบุคลากรเกิดความวิตกกังวลใจหรือความเครียดในการทำงาน คอยรับฟังปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหา

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร การทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะมีการสื่อสาร หรือกันระหว่างหน่วยงานหรือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่นำเอา เทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสารระหว่างทีมงานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็น Line, Microsoft Team, Zoom นอกจากการใช้เทคโนโลยีแล้ว บางครั้งก็จำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับบุคลากร จึงเป็นเหมือนการให้ความสำคัญ ความสนิทสนมและบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้บุคลากรเปิดใจเล่าพูดเรื่องต่างๆ

2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) สำหรับสภาพการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร

จากข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 สามารถวิเคราะห์ห้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) สำหรับสภาพการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) สำหรับสภาพ
การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนวัยกลางคนที่มีพลังและคุณภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตนเอง - หน่วยงานจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ - ระบบการสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งมีประสิทธิภาพทำให้ได้คนดีคนเก่งมีความสามารถตรงกับตามต้องการ - มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์เพียงพอและเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร - มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเคารพผู้อาวุโส แต่เปิดกว้างรับฟังความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร โดยการสอนงานระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนความรู้ - ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกตำแหน่งเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง - มีช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่เพียงพอ - บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่กระตือรือร้น ในการเรียนรู้ระบบราชการ 4.0 เพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้พัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด - การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีข้อบกพร่องอันเกิดจากการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง - มีข้าราชการและพนักงานจ้างจำนวนมากที่ปฏิบัติงานมานาน ขาดต่อพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีผลต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 - บุคลากรขาดความรู้ทางภาษาต่างประเทศ - บุคลากรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม น้อย ขาดการสื่อสารระหว่างตัวบุคคล - ข้าราชการมีการโอน ย้าย และพนักงานจ้าง มีการลาออก ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ไม่มีแผนหรือการวางคนทดแทนตำแหน่งที่ลาออกหรือเกษียณ - ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน - ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิรูประบบราชการ 4.0 ทำให้เกิดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ - กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หน่วยงานและส่วนราชการต่างๆ มีหลักสูตรการอบรมหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมทุกสายงาน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้หลายช่องทาง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเลือกพัฒนาตนเองได้ตามที่ต้องการและต่อเนื่อง - ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และระยะเวลาในการพัฒนาทุนมนุษย์ 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎระเบียบขาดความชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการออกกฎระเบียบใหม่ ต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ซึ่งบางครั้งผู้นำไปปฏิบัติ มีความเข้าใจไม่ตรงกันก่อให้เกิดความผิดพลาด ในการปฏิบัติงาน - หลักสูตรที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเปิดอบรมบางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูง - พื้นที่ในการพัฒนากว้าง ทำให้มีภารกิจจำนวนมาก บางสายงานบุคลากรไม่เพียงพอ - เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็ว บุคลากรภาครัฐ พัฒนาตัวเองไม่ทัน

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 3 ด้าน 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษา 3. การพัฒนา และ ส่วนที่ 2 ปัจจัยการบริหาร จำนวน 2 ด้าน 1. ด้านลักษณะของบุคลากร 2. ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

3.1 ระดับความคิดเห็นการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการฝึกอบรม 2. การศึกษา 3. การพัฒนา

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การฝึกอบรม	3.79	0.69	มาก	1
การศึกษา	3.40	0.72	ปานกลาง	2
การพัฒนา	3.40	0.71	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.53$) โดยให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรม มากที่สุด ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาเป็นด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.40$)

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1 ผู้บริหารให้ความสำคัญการฝึกอบรม	3.98	0.95	มาก	1
2 หน่วยงานมีการสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในเรื่องที่จะฝึกอบรม	3.85	0.93	มาก	4
3 หลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร	3.92	0.87	มาก	2
4 หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม	3.70	0.86	มาก	6
5 บุคลากรได้รับความรู้จากการฝึกอบรมของหน่วยงานอย่างเต็มที่	3.87	0.85	มาก	3

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษา

การศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1 หน่วยงานมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	3.46	1.00	มาก	4
2 หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อที่ชัดเจน	3.35	0.94	ปานกลาง	5
3 หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อตรงตามความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร	3.26	0.93	ปานกลาง	6
4 หน่วยงานมีทุนหรือการสนับสนุนสำหรับการศึกษาต่อของบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม	2.88	1.02	ปานกลาง	7
5 หน่วยงานสนับสนุนการศึกษาดูงานตามความจำเป็นและเหมาะสม	3.55	0.88	มาก	3
6 ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง	3.71	0.85	มาก	1
7 หน่วยงานส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.60	0.99	มาก	2
รวม	3.40	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการศึกษาเพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.71$) รองลงมาคือ หน่วยงานส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.60$) หน่วยงานสนับสนุนการศึกษาดูงาน

ตามความจำเป็นและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.55$) หน่วยงานมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.46$) หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.35$) หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อตรงตามความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.26$) หน่วยงานมีทุนหรือการสนับสนุนสำหรับการศึกษาต่อของบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.88$)ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา

การพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1 หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.57	0.95	มาก	2
2 หน่วยงานจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์	3.27	0.97	ปานกลาง	4
3 หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น	3.19	0.90	ปานกลาง	6
4 การหมุนเวียนงานทำให้ได้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้น	3.20	1.01	ปานกลาง	5
5 หน่วยงานมีการทดลองปฏิบัติงานใหม่/งานที่ทำท่ายอยู่เสมอ	3.19	0.96	ปานกลาง	6
6 หน่วยงานมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.52	0.91	มาก	3
7 หน่วยงานให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	3.86	0.99	มาก	1
รวม	3.40	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์การพัฒนาเพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ หน่วยงานให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.57$) หน่วยงานมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.52$) หน่วยงานจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.27$) การหมุนเวียนงานทำให้ได้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.20$) อันดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น และ หน่วยงานมีการทดลองปฏิบัติงานใหม่/งานที่ทำทนายอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

3.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จำนวน 2 ด้าน ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากร 2. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปัจจัยการบริหาร

ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร	3.62	0.78	มาก
ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	3.71	0.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.67$) มากที่สุดเป็นปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.71$) รองลงมาเป็นด้านลักษณะบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากร

ลักษณะของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของคนที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม	3.78	0.97	มาก	1
2 บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.70	0.98	มาก	2
3 บุคลากรในหน่วยงานรับรู้และมีความเข้าใจในลักษณะของระบบราชการ 4.0	3.54	0.93	มาก	4
4 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสนใจ/ให้ความสำคัญกับการเป็นระบบราชการ 4.0	3.56	0.95	มาก	3
5 บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นระบบราชการ 4.0	3.54	0.98	มาก	4
รวม	3.62	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ที่มีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ด้านลักษณะของบุคลากรเพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของคนที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาคือ บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.70$) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสนใจ/ให้ความสำคัญกับการเป็นระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.56$) และสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน บุคลากรในหน่วยงานรับรู้และมีความเข้าใจในลักษณะของระบบราชการ 4.0 และ บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1 หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0	3.80	0.94	มาก	1
2 หน่วยงานมีการสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0	3.75	0.99	มาก	2
3 หน่วยงานมีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	3.64	0.96	มาก	4
4 หน่วยงานมีการสนับสนุน/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง	3.64	1.02	มาก	4
5 หน่วยงานมีการติดตามและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานตามเกณฑ์การประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของ กพร.	3.73	0.95	มาก	3
รวม	3.71	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ที่มีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.75$) หน่วยงานมีการติดตามและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานตามเกณฑ์การประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของ กพร. มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.56$) อันดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน หน่วยงานมีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นระบบราชการ 4.0

ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และ หน่วยงานมีการสนับสนุน/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร) จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

- 3.3.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
- 3.3.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 3.3.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ
- 3.3.4 ระบบการพัฒนามูลฐาน

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร)
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	3.70	0.72	มาก	2
ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	3.81	0.79	มาก	1
การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ	3.67	0.70	มาก	4
ระบบการพัฒนามูลฐาน	3.68	0.83	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.72	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.72$) โดยมีความคิดเห็นเรื่องระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาเป็นระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.70$) ระบบการพัฒนามูลฐาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.68$) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์
และสร้างแรงจูงใจ

ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
1 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และภารกิจการทำงานในพื้นที่	3.74	0.89	มาก	5
2 ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ มี ประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม	3.96	0.88	มาก	1
3 การจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวาง บุคลากรไปอยู่ตำแหน่งมีความเหมาะสม เป็นไป ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์	3.82	0.91	มาก	3
4 ระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของ บุคลากรทุกกลุ่มมีความชัดเจน โปร่งใส	3.88	0.90	มาก	2
5 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผน เส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนา ความสามารถของตนในระยะยาว	3.78	0.93	มาก	4
6 มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และมี การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปแบบที่ หลากหลาย	3.61	0.97	มาก	6
7 มีการลดขั้นตอนในการรายงานโดยอาศัย เทคโนโลยี	3.53	1.00	มาก	8
8 มีการขยายกรอบในการตัดสินใจของหัวหน้า งานในระดับพื้นที่	3.58	0.97	มาก	7
9 มีการสร้างกลุ่มงานที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหา คร่อมสายงานและการประสานงานในแนว ระนาบ	3.41	1.04	มาก	9
รวม	3.70	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ ระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มมีความชัดเจน โปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.88$) การจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวางบุคลากร ไปอยู่ตำแหน่งมีความเหมาะสม เป็นไปตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.82$) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80$) การวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและภารกิจการทำงานในพื้นที่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.74$) มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปแบบที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.61$) มีการขยายกรอบในการตัดสินใจของหัวหน้างานในระดับพื้นที่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.58$) มีการลดขั้นตอนในการรายงานโดยอาศัยเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.53$) และมีการสร้างกลุ่มงานที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาพร้อมสายงานและการประสานงานในแนวระนาบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1 สภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัย และสร้างความรู้สึกร่มเย็นให้แก่บุคลากร	3.73	1.00	มาก	5
2 บรรยากาศในการทำงานเอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.96	0.82	มาก	1
3 บรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัว และสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร	3.74	0.91	มาก	4

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
4 สภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ ก้าวตัดสินใจ และสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อการทำงานได้	3.76	0.94	มาก	3
5 สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ทั้งกับภายในหน่วยงานเองและเครือข่ายภายนอกองค์กร	3.87	0.92	มาก	2
รวม	3.81	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บรรยากาศในการทำงานเอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ทั้งกับภายในหน่วยงานเองและเครือข่ายภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.87$) สภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ ก้าวตัดสินใจ และสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.76$) บรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัว และสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.74$) สภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัยและสร้างความรู้สึกรับรองให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
1 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ และถูกต้องตามมาตรฐาน เช่น ระบบพีแอลซี	3.63	0.89	มาก	5
2 เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	3.74	0.90	มาก	1
3 มีกระบวนการ/วิธีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร	3.62	0.85	มาก	7
4 มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร	3.63	0.90	มาก	5
5 สร้าง/ผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.73	0.89	มาก	2
6 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการมีประสิทธิภาพสูง	3.71	0.94	มาก	3
7 ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงรุก	3.59	0.92	มาก	8
8 สร้างความรู้สึกรักภูมิใจและความเป็นเจ้าของเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.69	0.88	มาก	4
รวม	3.67	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมาคือ สร้าง/ผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.73$) สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการมีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.71$)

สร้างความรู้สึกรักุมิใจและความเป็นเจ้าของ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.69$) มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ และถูกต้องตามมาตรฐาน เช่น ระบบพี่เลี้ยง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.63$) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.63$) มีกระบวนการ/วิธีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.62$) และส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร

ระบบการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1 มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.75	0.89	มาก	2
2 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและการแก้ปัญหา	3.77	0.95	มาก	1
3 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.75	1.00	มาก	2
4 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	3.65	1.01	มาก	5
5 มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับสมรรถนะหลักขององค์กร	3.67	0.99	มาก	4
6 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย	3.61	1.02	มาก	6
7 พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) ที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน	3.58	0.97	มาก	7
รวม	3.68	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.75$) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.75$) มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับสมรรถนะหลักขององค์การ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.67$) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.65$) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.61$) พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) ที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ

4. การทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

การวิเคราะห์หาความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	sig
การฝึกอบรม	.256	.058	.257	4.400	.000
ค่าคงที่	.265	.133		1.988	.048
$R^2 = 0.789$ $SEE = 0.3246$ $F = 143.745$					

จากการทำทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Sig ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.257 จึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1 คือการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยรูปแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการศึกษามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการศึกษามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	sig
การศึกษา	.046	.060	.047	.760	.448
ค่าคงที่	.265	.133		1.988	.048
R ² = 0.789 SEE = 0.3246 F=143.745					

จากการทำทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Sig ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.448 มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามเพราะค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.047 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยรูปแบบการศึกษามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

4.3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการพัฒนามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการพัฒนามีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	sig
การพัฒนา	.219	.055	.225	3.983	.000
ค่าคงที่	.265	.133		1.988	.048
$R^2 = 0.789$ $SEE = 0.3246$ $F = 143.745$					

จากการทำทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Sig ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.225 จึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 3 คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนารูปแบบอื่นมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

4.4 การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 4.23 การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	sig
ลักษณะของบุคลากร	.224	.052	.252	4.341	.000
ค่าคงที่	.265	.133		1.988	.048
$R^2 = 0.789$ $SEE = 0.3246$ $F = 143.745$					

จากการทำทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Sig ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.252 จึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 4 คือ ปัจจัยทางการบริหารด้านลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

4.5 การทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติที่มีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตารางที่ 4.24 การทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	sig
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	.205	.048	.233	4.222	.000
ค่าคงที่	.265	.133		1.988	.048
R ² = 0.789 SEE = 0.3246 F=143.745					

จากการทำทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Sig ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.002 มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.233 จึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยทางการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีอิทธิพลกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ตารางที่ 4.25 แสดงตารางสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ตัวแปร	การมีอิทธิพล
การฝึกอบรม	✓
การศึกษา	✗
การพัฒนา	✓
ลักษณะของบุคลากร	✓
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	✓
$R^2 = 0.789$ $SEE = 0.3246$ $F = 143.745$	

จากข้อมูลในตารางที่ 4.25 สามารถอธิบายได้ว่า ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของการยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้ร้อยละ 78.9 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 0.265 + .257 (X_1) + 0.225 (X_4) + 0.252 (X_5) + 0.233 (X_3)$$

โดย Y คือ การยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

X_1 คือ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

X_3 คือ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการพัฒนา

X_4 คือ ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากร

X_5 คือ ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 คือ ปัจจัยด้านการฝึกอบรม ปัจจัยด้านการพัฒนา ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากร และปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของการยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้ดีที่สุดคือ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากร ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการพัฒนา ตามลำดับ

5. ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

5.1 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้,และให้ความสำคัญกับระบบราชการ4.0 การที่บุคลากรให้ความสำคัญจะทำให้องค์กรพัฒนาได้ง่ายและเป็นรูปธรรม

5.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ4.0 รวมถึงความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ทำได้โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติโดยมีผู้เชี่ยวชาญมาถอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0

5.3 ให้โอกาสบุคลากรในการเลือกการยกระดับ/การพัฒนาตนเอง ตามความเหมาะสมของบุคลากร โดยเพิ่มรูปแบบการพัฒนา เพิ่มช่องทางให้หลากหลายจะช่วยให้เข้าถึงการพัฒนาได้ง่าย

5.4 ให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในเรื่องการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบกลุ่มย่อย บุคลากรจะรู้สึกเป็นเจ้าของ แล้วนำการแสดงความคิดเห็นมาสู่การจัดทำแผนและการปฏิบัติจะให้เห็นผล

5.5 ควรพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ และระบบโปรแกรม เทคโนโลยีต่างๆ ให้มีคุณสมบัติสูงขึ้น รองรับการทำงานในอนาคต

5.6 กรมหรือกระทรวง ควรให้ความสำคัญการพัฒนาระบบ และควรสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาแบบดิจิทัลให้เพียงพอ เพราะการพัฒนาระบบที่ทันสมัยทุกอย่างจำเป็นต้องใช้งบประมาณและเวลา

5.7 สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีรูปแบบที่สามารถปฏิบัติได้จริง

5.8 องค์กรมีนโยบายการพัฒนาาระบบราชการ4.0 ที่ชัดเจนและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้เป็นรูปธรรม

จากผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแนวทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ต่อไป ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการศึกษาคำคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้ศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแนวทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ พัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย การพัฒนากำหนดตัวชี้วัดการประเมินให้เป็นธรรม เท่าเทียมกันทุกคน เพื่อประโยชน์ต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและครอบคลุมทุกหน่วยงาน สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับยุคสมัย 	<p>WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย 4.0 และ ยุทธศาสตร์ชาติ การสรรหาและเลือกสรรพนักงานจ้างต้องเพิ่มการทดสอบความรู้ความสามารถ และทักษะการใช้เทคโนโลยี เร่งพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมือคุณภาพที่เหมาะสม ศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยต้ององค์ความรู้ใหม่ สร้างขวัญกำลังใจ คุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน เพื่อยกระดับความผูกพันต่อองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความเป็นมืออาชีพ ตามหลัก PMQA 4.0 เน้นการสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
อุปสรรค (Threat)	<p>ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p> <ol style="list-style-type: none"> วางแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารคนอย่างรอบคอบ ให้สามารถรับมือกับช่วงเวลาขาดแคลนกำลังคน หรือรับมือกับภารกิจงานที่เพิ่มขึ้น เปลี่ยนการทำงานของบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างเอกชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานถึงปัญหาการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในเรื่องการบริหารความต้องการ ข้อเสนอแนะด้านการใช้เทคโนโลยี ใช้การประชุมผ่านระบบ Video Conference โดยมีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วม และใช้ Cloud ในการเก็บข้อมูลอยู่เสมอ 	<p>WT (กลยุทธ์เชิงรับ)</p> <ol style="list-style-type: none"> รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อความจำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร การวางแผนการดำเนินงานตามภารกิจกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอย่างรัดกุมรอบคอบ การปรับแผนรองรับเมื่อเกิดกรณีนโยบายเร่งด่วน แลกเปลี่ยนรู้องค์ความรู้ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศกับหน่วยงานอื่น พัฒนาระบบเทคโนโลยีด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เตรียมความพร้อมด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0 ใช้วิธีการแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจะนำเสนอใน 3 ตอน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อเพื่อยกระดับผู้การเป็นระบบราชการ 4.0

1.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

1.2.1 ประชากร บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ทุกคน จำนวนรวมทั้งสิ้น 390 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

- การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จำนวนรวมทั้งสิ้น 198 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

- การวิจัยเชิงคุณภาพ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 4 คน ดังนี้

(1) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

(2) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

(3) หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(4) หัวหน้าฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเอกสาร หนังสือ เอกสาร วารสาร คู่มือการปฏิบัติราชการและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

- การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามจำนวน 198 ชุด

1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเอกสาร หนังสือ เอกสาร วารสาร คู่มือการปฏิบัติราชการและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

- การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามจำนวน 198 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยการบริหาร

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองต่อสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็น

แบบสอบถามปลายเปิด

1.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

-การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

-การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี และเป็นพนักงานราชการ โดยส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาบุคลากรในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

1.3.2 สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ดังนี้

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ 5 ด้าน จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ มีนโยบายที่ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล

มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์ จะเห็นได้ชัดว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ให้ความสำคัญกับความเป็นข้าราชการ 4.0 เน้นคุณธรรมและความรู้ความสามารถที่ทันต่อยุคสมัยปัจจุบัน วิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางที่ต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาทุนมนุษย์ไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

พันธกิจ สอดคล้องกับแนวทางตามวิสัยทัศน์คือ สนับสนุนให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ในศาสตร์ต่างๆ ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดสร้างสรรค์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

หลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีความต้องการให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับการพัฒนาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน การพัฒนา นอกจากจะพัฒนาด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรมแล้ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการส่วนท้องถิ่นไปสู่ยุค 4.0 ในการพัฒนา 3 กลุ่มเป้าหมาย คือ

- การพัฒนาประเภทตำแหน่งสายงานผู้บริหาร เน้นการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นหลัก เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงาน การแสดงความคิดเห็น และเป็นการระดมสมองของผู้บริหารองค์กร เพื่อใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาองค์กร

- การพัฒนาผู้ปฏิบัติการหรือสายงานที่เป็นสายผู้ปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติการหรือสายงานที่เป็นสายผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน, ปฏิบัติการ, ชำนาญการ และพนักงานจ้างทุกประเภท มีวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบมากที่สุด ดังนี้ การฝึกอบรม การศึกษาคู การพัฒนาทักษะความชำนาญ ทักษะการบริหารข้อมูล, ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการสื่อสาร การส่งเข้ารับการอบรมร่วมกับสถาบันที่มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะด้าน การนิเทศงาน การสับเปลี่ยนงาน การพัฒนาตนเอง

- การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่/ การเปลี่ยนสายงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน หรือโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรและเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ ด้วยวิธีการ การปฐมนิเทศ การแนะนำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม

- การพัฒนาพนักงานจ้าง พนักงานจ้างตามภารกิจ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

แนวทางการติดตามและประเมินผล องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้จัดทำทะเบียนประวัติข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาทุกหลักสูตร แล้วให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดในแต่ละส่วนราชการ พิจารณาความเหมาะสมและตรวจสอบความถี่ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละหลักสูตร เพื่อประกอบการพิจารณาอนุญาตในเบื้องต้น ทำการประเมินผลก่อนเข้ารับการฝึกอบรม หลังจากเข้ารับการพัฒนาแล้ว จะติดตามผลโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกหลักสูตรรายงานผลต่อผู้บริหาร ถึงความรู้ที่ได้รับ การฝึกอบรมและข้อเสนอแนะหรือแนวทางที่จะนำมาปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้และฝึกปฏิบัติในหลักสูตรที่ได้รับ การฝึกอบรมให้แก่บุคลากรภายใน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่กำหนดทิศทางขององค์การที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 แต่ด้วยในปัจจุบันสมรรถนะของทุนมนุษย์ยังไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีจริยธรรม และมีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม สรุปการบริหารงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์ 3 ด้านขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ดำเนินการ โดยดูจากสภาการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของการข้าราชการและพนักงานจ้าง มีการปรับลดอัตรากำลัง/สรรหาบ่อยหลายครั้งในแต่ละปี และติดปัญหาขาดการจ่ายเงินเดือนตามที่กฎหมายกำหนด แสดงให้เห็นถึงว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องการวางแผนยังขาดความใส่ใจ หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญด้านการวางแผนอัตรากำลัง อีกทั้งปัญหาจากการสรรหาบุคลากรในอดีตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้บุคลากรที่ขาดความรู้ ทักษะความสามารถ โดยเฉพาะความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับการเป็นระบบราชการ 4.0 แต่ปัจจุบันองค์การมีการพัฒนารูปแบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรพนักงานจ้าง อันเกิดจากนโยบายของรัฐบาลหรือจากผู้บริหารองค์การเองก็ดี ทำให้ที่มีขั้นตอนและรูปแบบการสรรหาและเลือกสรรที่เป็นมาตรฐาน เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ และการออกข้อสอบยังคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตรงกับงานที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ จึงทำให้องค์การมีแนวโน้มทิศทางที่ดีขึ้น เกิดการจัดการบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

2) การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกตำแหน่งทุกระดับ มีแผนการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนทั้งงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินการ อันเกิดจากผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ การพัฒนานั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร และจะทำให้เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นได้ การพัฒนาส่วนมากเป็นไปตามแผน มีการพัฒนาแบบอบรมเป็นส่วนมาก เพื่อที่บุคลากรจะได้มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ทันสมัยเพื่อที่จะรองรับระบบราชการ 4.0 และมีการประเมินผลและติดตามผลของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ผลการติดตามพบว่าส่วนใหญ่ได้รับความรู้จากกิจกรรมการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และในอนาคตองค์กรยังคงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ต่อไป และสนับสนุนการพัฒนาด้านเทคนิค อุปกรณ์ไอที และเทคโนโลยีทันสมัย ควบคู่กับการพัฒนาคนที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน และจะทำให้เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นได้

3) การธำรงรักษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ โดยภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น จัดให้มีอาคารสถานที่และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ตามกฎระเบียบ รู้รักษาหน้าที่ของตน พยายามรักษาและดึงดูดบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีศักยภาพให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ ความคิดเห็น รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอยู่เสมอ จะช่วยรักษาและจูงใจจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3.3 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

1) การพัฒนาทุนมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.53$) โดยมีการฝึกอบรม มากที่สุด ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาเป็นการศึกษาและการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ

2) บัณฑิตการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.67$) โดยมีบัณฑิตด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มากที่สุด ($\bar{X} = 3.71$) รองลงมาเป็นด้านลักษณะบุคลากร ($\bar{X} = 3.62$)

3) สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.72$) โดยมีความคิดเห็นเรื่องระบบการทำงานทำมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาเป็นระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.70$) ระบบการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.68$) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

1.3.4 ปัจจัยด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ จากผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนา การบริหารด้านลักษณะของบุคลากร และ การบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

1.3.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ตารางที่ 5.1 แสดงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์	แนวทางการปฏิบัติ
ระบบการจัดการบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ประเมินสภาพกำลังคน อัตรากำลังและขีดความสามารถที่จำเป็น เพื่อจัดทำแผนด้านบุคลากรให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต นำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการด้านกำลังคน ช่วยในการตัดสินใจ วางแผน และควบคุมคน กำหนดนโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์	แนวทางการปฏิบัติ
	4. เพิ่มวิธีการประสานงานในเนวราบ เน้นความร่วมมือระหว่างบุคคล เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำระบบการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม 2. กำหนดคุณลักษณะและความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต และปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาคนให้ได้คนตามความ 3. จัดวางคน ไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการขององค์กร
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบมืออาชีพ ความคล่องตัวในการประสานงาน และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับหน่วยงานภายนอก และเครือข่ายในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน 3. มีช่องทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ที่เกิดประโยชน์กับการทำงาน
ระบบการพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย 2. สร้างรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน 3. กำหนดกรอบทักษะ (Skillsets) ที่ควรจะต้องมีในการทำงานยุคดิจิทัล ให้กับบุคลากร เพื่อให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์	แนวทางการปฏิบัติ
	<p>4. นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างนวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน</p> <p>6. การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและครอบคลุมทุกหน่วยงาน</p>
อื่นๆ	<p>1. พัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบโปรแกรมเทคโนโลยีต่างๆ ให้มีคุณสมบัติสูงขึ้น รองรับการทำงานในอนาคต</p> <p>2. จัดสรรงบประมาณการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เพียงพอและเหมาะสม</p> <p>3. ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของระบบราชการ 4.0</p> <p>4. ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5. ให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในเรื่องการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p>

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร เนื่องจากการสรรหาบุคลากรช่วงที่ผ่านมาขาดการวางแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ทำให้ได้คนที่มีสมรรถนะต่ำ ไม่พอกับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะสูง หรือเป็นบุคลากรที่พัฒนาได้ยาก โดยการสรรหาปัจจุบันดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการ ตามระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำเอาเครื่องมือและเทคนิคในการสรรหา และการคัดเลือกบุคคลมาใช้ เพื่อช่วยให้การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ อันจะทำให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์การมากที่สุด เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะดำเนินการพัฒนาขึ้นพื้นฐานคือการให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ

องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในการเป็นระบบราชการ 4.0 กำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดึงดูด รักษา จูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งหน่วยงานพัฒนาเอง และส่งไปพัฒนาออกหน่วยงาน ส่วนมากเป็นการฝึกอบรม อบรมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานกับองค์กรที่มีองค์ความรู้เป็นเลิศด้านระบบราชการที่ทันสมัย มีความคิดด้านการส่งเสริมระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้บุคลากรมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานทางจริยธรรม การสร้างค่านิยมด้านความพอเพียง มีวินัย สุจริต และมีจิตอาสา แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความขาดที่ ไม่พร้อม ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ยังเคยชินปิดตัวอยู่กับระบบเก่าๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องค่อยๆปรับเปลี่ยนการทำงานที่ละเล็กละน้อย สร้างค่านิยมด้านระบบราชการ 4.0 สร้างวัฒนธรรม ในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า ประหยัดและปลอดภัย

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

2.2.1 การฝึกอบรม(Training) พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรมีเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่มีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกประเภท ทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นวิธีการหลักในการทุนมนุษย์ มีการจัดกิจกรรมในการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมให้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการทุกระดับ และพนักงานจ้าง เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานตามสายงาน เช่น นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการคลัง นักวิชาการพัสดุ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาความรู้ในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ความรู้เรื่องกฎหมาย ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ ความรู้เรื่องสื่อสารมวลชน เป็นต้น หลังจากฝึกอบรมองค์การมีการติดตามผลหรือประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะคติ อยู่เสมอ และนำความรู้ที่ได้นำเสนอให้เพื่อนร่วมงานคนอื่น ได้รับรู้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพิ่ม ภักดีการ (2552 : หน้า 90) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้บริหารให้ความสำคัญการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้ดีขึ้น

2.2.2 การศึกษา (Education) พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรเห็นว่าความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาสูงสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง และองค์การมีนโยบายและงบประมาณสนับสนุนที่ชัดเจน แต่เรื่องทุนการศึกษาและการศึกษาต่อไม่มีหลักเกณฑ์ การให้ทุนที่ชัดเจน อาจเกิดจากภาครัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อของบุคลากรมากพอ ประกอบกับการลาศึกษาของบุคลากรอาจกระทบกับภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินต์ จูฑา จันทรประสิทธิ์ (2559 : 79) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า สภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแบ่งเป็น 3 ด้านคือ การฝึกอบรม การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง ซึ่งพบว่ามีปัญหาในการพัฒนาทางการศึกษาต่อ ในระดับสูงสุด

2.2.3 การพัฒนา(Development) พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรเห็นว่า ส่วนมากองค์การจะเน้นการพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลตามนโยบายประเทศไทย4.0 โดยมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับผู้เริ่มปฏิบัติใหม่อยู่เสมอ มีผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญแบ่งปันความรู้และทัศนคติการทำงาน บางส่วนราชการมีการหมุนเวียนการทำงาน หรือทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ เฉพาะในงานที่ไม่เกิดผล

เสียหายต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานใหม่ๆ มีความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใหม่ที่ท้าทาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ นิवासานนท์ (2552 : หน้า 75) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีความคิดเห็นต่อด้านการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ แต่มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การพัฒนาโดยการหมุนเวียนงาน ทำให้ช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่ ข้าราชการให้กว้างขวางมากขึ้น

2.2.4 ลักษณะของบุคลากร ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระบี่ มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย แบ่งสายงานการบังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนรวมทั้งมีการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม บุคลากรให้ความร่วมมือกันเพื่อทำงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน แต่ข้อบกพร่องที่สำคัญในเรื่องเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 บุคลากรยังไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจเทคโนโลยีทันสมัยและยังไม่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบราชการ 4.0 ไม่เปิดใจ ยอมรับการทำงานรูปแบบใหม่ ระบบใหม่ๆ ยึดติดกับมาตรฐานการทำงานแบบเดิมๆ บุคลากรควรที่จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่อยู่เสมอเพื่อสามารถปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 ทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาทำจำเป็นต้องแก้ไขให้ได้โดยเร็ว

2.2.5 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผู้ศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด กระบี่ มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในเรื่องการมุ่งพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์การโดยจัดตั้งโครงการที่ต้องนำระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน และมุ่งมั่นปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรินทร์ ยศเลิศ (2552 : หน้า 88) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด ที่พบว่า การสนับสนุนที่ดีของผู้บริหาร มีนโยบายในการสนับสนุน การศึกษาอบรม และศึกษาดูงาน จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยคงประมาณ

2.3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อ ยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

2.3.1 ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การเป็นส่วน สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และการพัฒนาคนจะ ช่วยผลักดันองค์การให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องจริงจังกับการ พัฒนาทุนมนุษย์ก่อน โดยการสร้างเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และร่วมมือกันสร้างนโยบายการ พัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบถึงอุปสรรคการทำงาน อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล รวมถึงให้มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อที่จะปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ และนโยบายขององค์การที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานกับระบบราชการ 4.0

2.3.2 บุคลากรในองค์การเองต้องยอมรับและให้ความสำคัญการเทคโนโลยีดิจิทัลการทำงานโดยการใช้เทคโนโลยีในระบบราชการนั้นเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในหลายๆด้าน ซึ่งอาจจะทำให้เทคโนโลยีนั้นจะเข้ามาทำงานแทนที่คนที่อยู่ในปัจจุบัน การปฏิบัติแบบเดิมๆอาจจะล้าสมัยไปได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรต้องออกจากสถานะที่คุ้นเคยเพื่อมาทำสิ่งต่างๆในรูปแบบใหม่ พัฒนาตนเองให้มีความเป็นนวัตกรรม มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนาทักษะทางปัญญา ทักษะการคิด ทักษะสังคม และทักษะในการปรับตัวอยู่เสมอ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรกำหนดเป้าหมายและแผนการของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ที่ชัดเจน จับต้องได้ และจริงจัง เป้าหมายของการพัฒนาอาจดูได้จากนโยบายของรัฐ ศึกษาแนวโน้มองค์การในอนาคต แล้วนำมาจัดทำแผนที่สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ให้รองรับกับระบบราชการ 4.0 ตามด้วยการประเมินผลเป็นระยะๆ เมื่อเห็นว่าไม่สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ได้ตามเป้าควรปรับปรุงวิธีการอยู่เสมอ

2. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เห็นถึงความสำคัญของระบบราชการ 4.0 เนื่องจากยังมีบุคลากรที่ไม่ได้เห็นความสำคัญและไม่สนใจเรื่องระบบราชการ 4.0 องค์การจึงต้องพยายามค่อยๆปรับเปลี่ยนการทำงานหรือวิถีคิด โดยผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารงานบุคคล ต้องช่วยกันสร้างวิธีการใหม่ๆให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแทนวิธีการทำงานแบบเดิม เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การใช้เทคโนโลยี Cloud ในการเก็บข้อมูล การสร้างQR Code เพื่อความสะดวกและลดการใช้ทรัพยากร เปลี่ยนการลงชื่อเข้าทำงานเป็นการสแกนนิ้วมือหรือใบหน้า วิธีการค่อยๆเปลี่ยนนี้จะทำให้บุคลากรเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นระบบราชการ 4.0

3. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม ส่วนมากองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่จะเน้นการพัฒนาโดยการฝึกอบรม วิธีการอื่นๆ เช่น การจัดประชุมทุก 1-3 เดือนถึงเรื่องปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน

และให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานกับเพื่อเรียนรู้ งานใหม่ๆ การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ การให้ผู้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสอนงาน ให้เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น วิธีการดังกล่าวนี้ทำได้ไม่ยากและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณทำให้เกิดความ คุ่มค่าต่อองค์กร

4. ควรจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเทคโนโลยีมากขึ้น สนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบเซิร์ฟเวอร์ เป็นต้น เนื่องจากองค์กรมีความจำเป็นและต้องการอุปกรณ์ดังกล่าวให้มีความสามารถสูงในการรองรับระบบที่ทันสมัย

5. ควรมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ตรงสายงานมากขึ้น เนื่องจากบางครั้งการอบรมใน หลักสูตรที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและเสียเวลา จึงต้อง มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรม โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม

6. ควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้บนระบบออนไลน์หรือวิธีการที่หลากหลาย เพิ่มเติม เนื่องจากปัจจุบัน โลกประสบปัญหาการแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ จึงทำให้รูปแบบ การฝึกอบรมที่มีการรวมกลุ่มจำนวนมากๆ ทำได้ยาก ดังนั้น จึงควรจัดหาหลักสูตรและวิธีการที่ หลากหลายเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและสะดวกรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ได้ ทุกที่ทุกเวลา เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

7. ควรส่งเสริมให้เกิดการคิดแบบ Critical Thinking คือ การคิดเชิงวิจญาณญาณ มีเหตุผลการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ และวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหา การพัฒนาทักษะดังกล่าวจะเกิดประโยชน์ อย่างมากกับองค์กรในอนาคตอย่างยิ่งย่น สามารถรับมือการวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้ดี ช่วยเพิ่มความคิด สร้างสรรค์เสริมความสามารถในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาเชิงรุก พร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความ ซับซ้อน การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.2 ข้อเสนอแนะของการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์เพิ่มเติม เช่น คุณภาพชีวิตการทำงาน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การบริหารด้านต่างๆ

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเภทของบุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดระดับกับหน่วยงานราชการอื่นๆ ว่ามีผลการวิจัยที่เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- จักรภพ ศรีมณี. (2555). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- จินดา วรปัสสุ. (2559). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทักษะการใช้
ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพชรบูรณ์.
- จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- เขาว์ โรจนแสง. (2554). เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7
(พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2549). การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสาร
ประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีรศักดิ์ คงสาส์ดี. (2550). ทุนมนุษย์: การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2),
พิมพ์ลักษณ์. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- นิศารักษ์ เวชยานนท์. (2554). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพฯ: โกลเด้นท์
ไทม์พริ้นติ้ง.
- _____. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- _____. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.620
การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจวรรณ นิवासานนท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
นนทบุรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2548). Human Capital. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เพิ่ม ภัคดีการ. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด
กำแพงเพชร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : ซี เอฟ พี.
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พัชรินทร์ โตะบุรินทร์. (2548). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพ การศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร: กรุงเทพฯ.
- ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพฯ.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2554). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคณะวิชา. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน : นครปฐม.
- วิลาวณิชย์ สัจกุล. (2558). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- ศศพร มุ่งวิชา. (2560). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การแพทย์แผนไทย ด้านเวชกรรมไทย ในเขตพื้นที่ภาคอีสานตอนกลาง. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิระ โอภาสพงษ์. (2543). ทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส.
- สุกัญญา แก้วขาว. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริม การเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุภาพร พิศาลบุตร, ชงยุทธ เกษสาคร. (2544). การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรินต์ติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.). (2561). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 _____ . (2552). หนังสือPMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
- อิสเรศ จันท์เจริญ. (2560). กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ตามแนวคิดคุณลักษณะนักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียน.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). บทความ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ, วารสารเกษมบัณฑิต ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2562.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 1/2563 ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 2/2563 ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 3/2563 ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 4/2563

ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 5/2563

ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 6/2563

ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ฉบับเพิ่มเติม ครั้งที่ 7/2563

ฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนและงบประมาณ.



ภาคผนวก



แบบสอบถามการศึกษา เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับการศึกษาเรื่อง“การพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0” เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตรงตามสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่าน คำตอบจากจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการตอบแบบสอบถามจึงไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร) ของอบจ.กระบี่

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

ผู้ศึกษาขอขอบคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ ในข้อความที่เป็นจริงเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระยะเวลาการทำงาน(การนับเวลา : ถ้ามีการ โอนย้ายให้นับรวมกันทั้งหมด , ถ้าเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)

1. น้อยกว่า 1 ปี 2. ตั้งแต่ 1-5 ปี 3. ตั้งแต่ 6-10 ปี

4. ตั้งแต่ 11-15 ปี 5. ตั้งแต่ 16-20 ปี 6. 20 ปี ขึ้นไป

4. ประเภทบุคลากร

1. ผู้บริหาร

2. ข้าราชการ

ประเภท บริหาร อำนวยการ

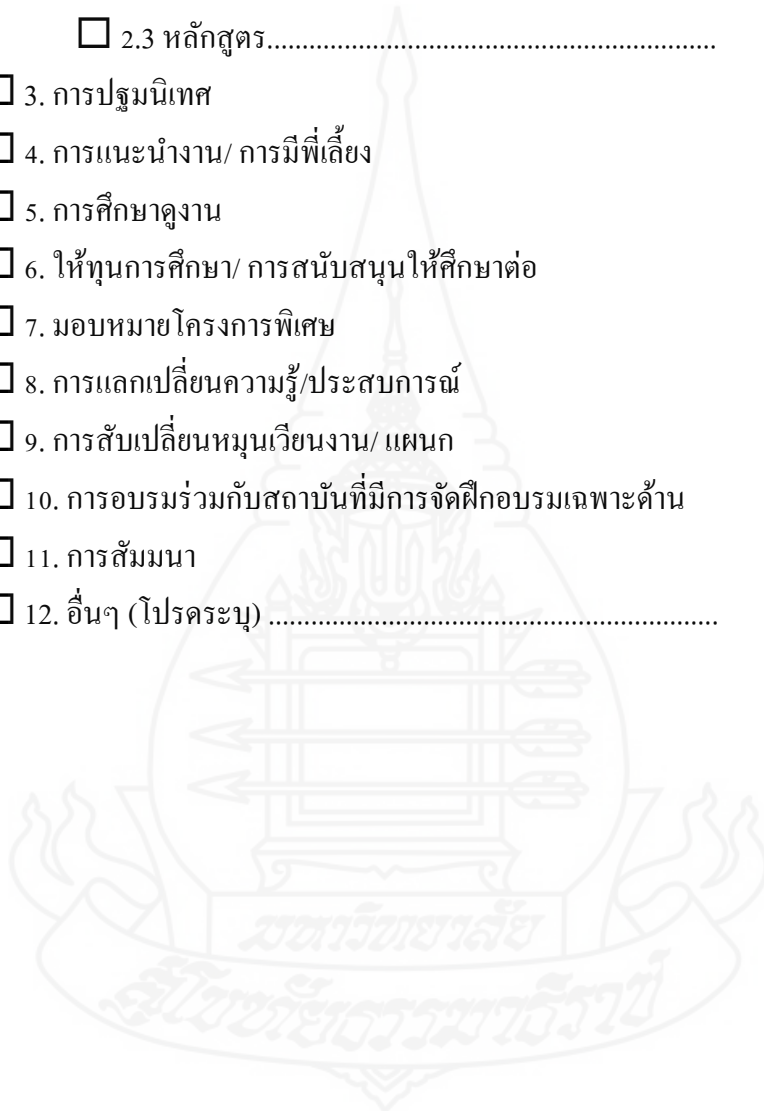
วิชาการ ทั่วไป

3. พนักงานราชการ

4. ลูกจ้างประจำ

/ 5. ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา....

5. ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา ท่านเคยได้รับการพัฒนาบุคลากรหรือไม่
- 1. ไม่เคยเลย
 - 2. การฝึกอบรม (โปรดระบุหลักสูตรที่ท่านเข้าร่วมฝึกอบรม)
 - 2.1 หลักสูตร.....
 - 2.2 หลักสูตร.....
 - 2.3 หลักสูตร.....
 - 3. การปฐมนิเทศ
 - 4. การแนะนำงาน/ การมีพี่เลี้ยง
 - 5. การศึกษาดูงาน
 - 6. ให้ทุนการศึกษา/ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ
 - 7. มอบหมายโครงการพิเศษ
 - 8. การแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์
 - 9. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน/ แขนง
 - 10. การอบรมร่วมกับสถาบันที่มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะด้าน
 - 11. การสัมมนา
 - 12. อื่นๆ (โปรดระบุ)



คำชี้แจง การตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 - 4

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความคิดเห็น 5 ระดับ คือ

1	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
3	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
4	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
5	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ด้านการฝึกอบรม					
1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญการฝึกอบรม					
1.2 หน่วยงานมีการสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในเรื่องที่จะฝึกอบรม					
1.3 หลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร					
1.4 หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม					
1.5 บุคลากรได้รับความรู้จากการฝึกอบรมของหน่วยงานอย่างเต็มที่					
1.6 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในงาน หรือแนวนโยบายของหน่วยงาน บุคลากรจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และการสร้างความเข้าใจ					
1.7 หน่วยงานมีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมที่สถาบันอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นและเหมาะสม					
1.8 หน่วยงานมีการติดตามผลหรือประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะคติของบุคลากรภายหลังจากการฝึกอบรม					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
2. ด้านการศึกษา					
2.1 หน่วยงานมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่ม คุณวุฒิและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
2.2 หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อที่ชัดเจน					
2.3 หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการลาศึกษาต่อตรงตามความ จำเป็นและความต้องการของบุคลากร					
2.4 หน่วยงานมีทุนหรือการสนับสนุนสำหรับการศึกษาต่อของ บุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
2.5 หน่วยงานสนับสนุนการศึกษาดูงานตามความจำเป็นและ เหมาะสม					
2.6 ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ สำหรับการทำงานได้จริง					
2.7 หน่วยงานส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยประชุมระดมสมอง ร่วมกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน					
3. ด้านการพัฒนา					
3.1 หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3.2 หน่วยงานจัดให้มีการสอนงาน โดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มี ประสบการณ์					
3.3 หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้ การทำงานในตำแหน่งอื่น					
3.4 การหมุนเวียนงานทำให้ได้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้น					
3.5 หน่วยงานมีการทดลองปฏิบัติงานใหม่/งานที่ท้าทายอยู่เสมอ					
3.6 หน่วยงานมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก					
3.7 หน่วยงานให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นใน ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ด้านลักษณะบุคคล					
1.1 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม					
1.2 บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.3 บุคลากรในหน่วยงานรับรู้และมีความเข้าใจในลักษณะของระบบราชการ 4.0					
1.4 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสนใจ/ให้ความสำคัญกับการเป็นระบบราชการ 4.0					
1.5 บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นระบบราชการ 4.0					
2. ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ					
2.1 หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0					
2.2 หน่วยงานมีการสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0					
2.3 หน่วยงานมีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน					
2.4 หน่วยงานมีการสนับสนุน/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง					
2.5 หน่วยงานมีการติดตามและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานตามเกณฑ์การประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของ กพร.					

ตอนที่ 4 สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ของ อบจ.กระบี่(ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ					
1.1 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและภารกิจการทำงานในพื้นที่					
1.2 ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม					
1.3 การจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวางบุคลากรไปอยู่ตำแหน่ง มีความเหมาะสม เป็นไปตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์					
1.4 ระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่ม มีความชัดเจน โปร่งใส					
1.5 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว					
1.6 มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปแบบที่หลากหลาย					
1.7 มีการลดขั้นตอนในการรายงานโดยอาศัยเทคโนโลยี					
1.8 มีการขยายกรอบในการตัดสินใจของหัวหน้างานในระดับพื้นที่					
1.9 มีการสร้างกลุ่มงานที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาคร่อมสายงานและการประสานงานในแนวระนาบ					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
2. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์					
2.1 สภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัยและสร้างความรู้สึกร่มกึ่งให้แก่บุคลากร					
2.2 บรรยากาศในการทำงานเอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
2.3 บรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัว และสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร					
2.4 สภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ และสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อการทำงานได้					
2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ทั้งกับภายในหน่วยงานเองและเครือข่ายภายนอกองค์กร					
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ					
3.1 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ และถูกต้องตามมาตรฐาน เช่น ระบบที่เลี้ยง					
3.2 เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์					
3.3 มีกระบวนการ/วิธีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร					
3.4 มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร					
3.5 สร้าง/ผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี					
3.6 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการมีประสิทธิภาพสูง					
3.7 ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงรุก					
3.8 สร้างความรู้สึกภูมิใจและความเป็นเจ้าของ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4. ระบบการพัฒนาบุคลากร					
4.1 มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
4.2 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและการแก้ปัญหา					
4.3 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรม จริยธรรม					
4.4 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัล					
4.5 มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับสมรรถนะหลักขององค์กร					
4.6 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย					
4.7 พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) ที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน					



ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

5.1 ปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0

.....

.....

.....

5.2 สิ่งที่ควรเสนอแนะนำไปพัฒนาเพื่อยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ



แบบสัมภาษณ์การศึกษา

เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้สำหรับการศึกษาเรื่อง“การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0” ซึ่งผู้ศึกษาต้องการทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ตามสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่าน การตอบแบบสัมภาษณ์ไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและการปฏิบัติหน้าที่แต่อย่างใด การสัมภาษณ์มี 2 ข้อ ดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่เพื่อยกระดับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสิงขร แก้วมรกต
วัน เดือน ปีเกิด	13 มิถุนายน 2533
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการธุรกิจทั่วไป) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

