

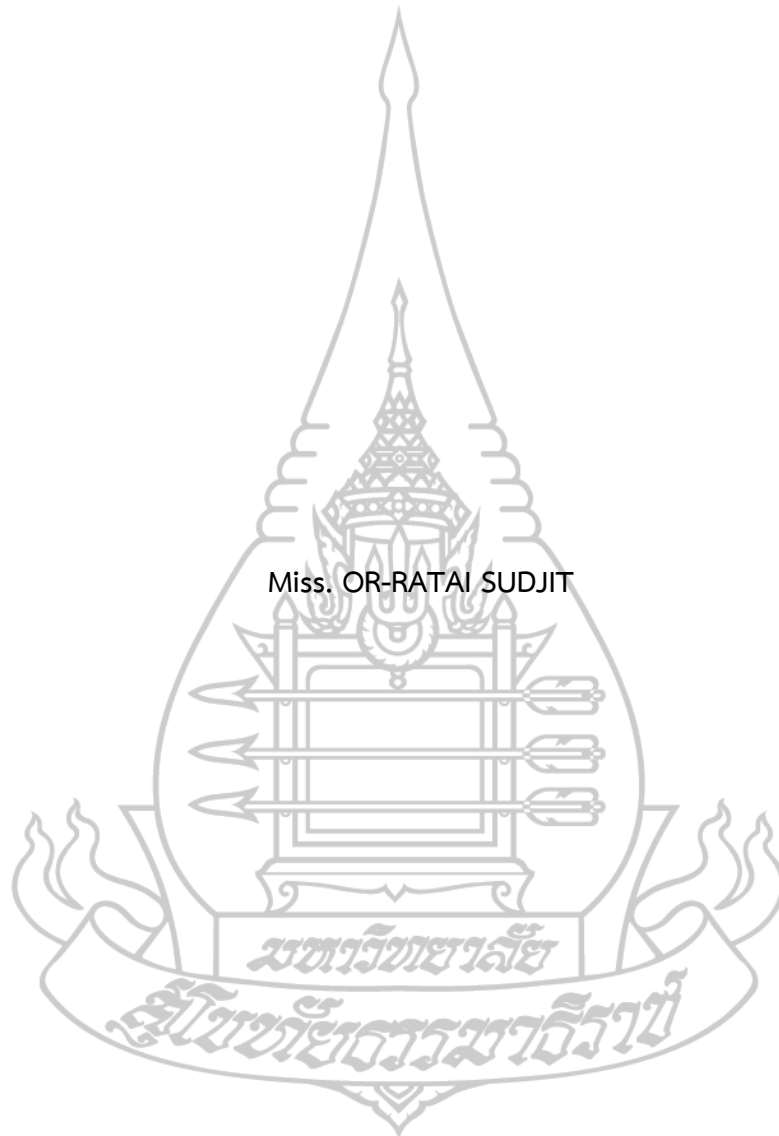
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Human Resource Development Guidelines for Work Performance
Enhancement of Phuket Provincial Administrative Organization



Miss. OR-RATAI SUDJIT

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

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ชื่อและนามสกุล นางสาวอรทัย สุดจิตร

แขนงวิชา / วิชาเอก บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

..... กรรมการ

(อาจารย์พิชยา ชวากร)



.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
ผู้ศึกษา นางสาวอรทัย สุตจิตร รหัสนักศึกษา 2653004222
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพสมรรถนะที่จำเป็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต (3) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตระดับปฏิบัติงานจาก 13 ส่วนราชการ จำนวนทั้งสิ้น 260 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ในภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรม มากที่สุด (2) ในภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านทักษะคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารและคุณธรรมจริยธรรม มากที่สุด (3) ในภาพรวมความคิดเห็นระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอยู่ในระดับมาก และ (4) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ทักษะในการทำงานที่ครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีและเกิดความผูกพัน ส่งเสริมทักษะในอนาคตด้านการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างสร้างสรรค์ และริเริ่มใช้นวัตกรรม เพื่อการจัดบริการสาธารณะ

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

Independent Study title: “Human Resource Development Guidelines for Work Performance Enhancement of Phuket Provincial Administrative Organization”

Author: “Miss. OR-RATAI SUDJIT”; ID: “2653004222”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Assistant Professor Dr. Chamnian Rajphaetyakhom;

Academic year: 2023

Abstract

The objectives of this study were to (1) study the opinions regarding human development patterns of Phuket Provincial Administrative Organization (2) study the opinions regarding essential competency potentiality for work performance enhancement of Phuket Provincial Administrative Organization (3) study the opinion regarding work performance achievement level of Phuket Provincial Administrative Organization; and (4) recommend human development guidelines for work performance enhancement of Phuket Provincial Administrative Organization.

This study followed quantitative research model. The population was officials at operational level working in 13 departments of Phuket Provincial Administrative Organization, totally 260 officials. Data was collected from the entire population. Research instrument for data collection was a structured questionnaire. Descriptive statistics for data analysis comprised of frequency, mean, percentage and standard deviation. For qualitative data analysis employed inductive content analysis method.

The findings of this study revealed that (1) an overview of opinions regarding human development patterns of Phuket Provincial Administrative Organization was at high level, which the highest mean was training method (2) an overview of opinions regarding essential competency potentiality for work performance enhancement of Phuket Provincial Administrative Organization was at high level, which the top priority showed computer, informative technology, communicational and ethic skills (3) an overview of opinion regarding work performance achievement level of Phuket Provincial Administrative Organization was at high level; and (4) key recommendations for human resource development were that there should have training courses on providing knowledge and skills regularly that covered the key results of organization, enhance activities that create official's collaboration for good organizational culture and commitment, strengthen future skill on analytic thinking, creative advanced technology and innovation for public service.

Keywords : Human Resource Development, Work Performance Achievement, Phuket Provincial Administrative Organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระ และ อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาในการศึกษาด้วยจิตเมตตา ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไข และติดตามการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้การศึกษาค้นคว้าอิสระที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหา และมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

นอกจากนี้ ยังขอขอบคุณบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และเพื่อนร่วมรุ่นที่ได้แลกเปลี่ยนหรือแนะนำข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาของข้าพเจ้า จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วง

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนของผู้ศึกษา ที่ได้ให้กำลังใจจนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี รวมไปถึงครูอาจารย์ทั้งในระบบการศึกษา และนอกระบบการศึกษาที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ กระบวนการคิด ทักษะความสามารถในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและเจตคติที่ดีที่มีมากกว่าเพียงหลักสูตรในชั้นเรียนแต่เป็นหลักสูตรชีวิตสำหรับบุคคลที่พึงมีคุณค่าต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติสืบไป และผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้สนใจแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และขอมอบส่วนดีนี้ให้แก่ทุกๆ ท่านที่คอยสนับสนุนมาโดยตลอด

นางสาวอรทัย สุตจิตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
3. กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
4. สมมติฐานการศึกษา.....	7
5. ขอบเขตการศึกษา.....	7
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
7. ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).....	12
2. แนวคิดสมรรถนะและทักษะในอนาคต (ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21).....	45
3. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	57
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	75
1. ประชากร.....	75
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	75
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88

4. การวิเคราะห์ข้อมูล	88
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	91
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	92
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	94
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต	99
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569).....	107
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	113
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
1. สรุปการศึกษา.....	123
2. อภิปรายผล	133
3. ข้อเสนอแนะ	152
บรรณานุกรม	159
ภาคผนวก	165
ประวัติผู้ศึกษา	190



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทาง Leonard Nadler	37
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร.....	60
ตารางที่ 2.3 การแบ่งส่วนงานตามภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	67
ตารางที่ 3.1 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	78
ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านสมรรถนะและทักษะในอนาคต ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	81
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569)	84
ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ	92
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ	93
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	93
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามประเภทรายได้ต่อเดือน	94
ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	95
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยรูปแบบของการฝึกอบรม	95
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบการศึกษา	97
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาด้วยรูปแบบใช้เทคนิคและกลไกการพัฒนา	98
ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต.....	99
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)	100
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation).....	101
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์.....	102
ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและ การรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy).....	104
ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร (Computing and ICT Literacy).....	105
ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง	106
ตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569).....	107
ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน.....	108
ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	109
ตารางที่ 4.20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนด.....	110
ตารางที่ 4.21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหาร.....	111
ตารางที่ 4.22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและจริยธรรม	112
ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่แนวทางทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	113
ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การบริหาร.....	116
ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	119

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21 st Century Skills Framework).....	47
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	57
ภาพที่ 2.3 แผนที่แสดงอาณาเขตของจังหวัดภูเก็ต	66



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เนื่องจากมนุษย์เปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งความสำเร็จของงานต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรเดียวที่มีคุณค่าสูงสุดและสร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ ที่นับวันยิ่งมูลค่าลดลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงาน เกิดสมรรถนะที่จำเป็น และเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งด้านทัศนคติ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารบุคลากร โดยอาศัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Leonard Nadler (1989) เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันให้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ทันที 2) การศึกษา เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เสริมสร้างทักษะในการปรับตัวทุกด้าน เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต 3) การพัฒนา เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีจุดหมายช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงเท่าทันของโลกในยุคปัจจุบัน

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พลเมืองพึงมี เพื่อใช้ในการทำงาน การเรียนรู้ การดำรงชีวิต เพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จขององค์กรเท่าทันสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้ว่ายุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีทักษะที่ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bernie Trilling และ Charles Fadel (2009) ได้เสนอแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะ 7Cs ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 2) การ

สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่าง
 วัฒนธรรม (Cross-Cultural Understanding) 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ
 (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ
 (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี
 สารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และ
 การพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

จากการที่สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน เช่น โลกาภิวัตน์ ภาวะเศรษฐกิจ สภาพการ
 แข่งขันทางธุรกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของ
 สภาพแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และ
 ซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต่างๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม
 องค์กรและวิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ เนื่องจากรูปแบบ กระบวนการหรือแนวคิดทางการดำเนินงาน
 ที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา อาจไม่สัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
 เพราะเงื่อนไขต่างๆ ของการดำเนินงานได้เปลี่ยนแปลงไป หากองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงาน
 ที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ก็ยากที่จะรักษา
 ความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นกุญแจ
 สำคัญของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเห็นได้ว่าเป้าหมายการพัฒนาแล้วมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์
 ทั้งสิ้น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตประกอบด้วยส่วนราชการทั้งสิ้น 13 ส่วนราชการ
 ประกอบด้วย 12 กอง และ 1 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักช่าง กองสาธารณสุข
 สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด กองพัสดุและทรัพย์สิน กองกิจการขนส่ง กองยุทธศาสตร์
 และงบประมาณ กองการท่องเที่ยวและกีฬา กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองการศึกษาศาสนาและ
 วัฒนธรรม กองป้องกันบรรเทาสาธารณภัย และหน่วยตรวจสอบภายใน ด้วยภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น
 ทุกวัน และการเพิ่มขึ้นของบุคลากรขององค์กร ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วน
 จังหวัดภูเก็ต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2569 เป็นเหตุให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
 ต้องหาแนวทางการในการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อพัฒนา เพิ่มพูนความรู้
 ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต อำเภอเมือง
 ภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ในการปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
 บริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาและเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการ
 ปรับปรุง แก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตและเพิ่มผลสัมฤทธิ์

ของการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ระดับประเทศต่อไป เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคใต้อันดับที่ 1 โดยจังหวัดภูเก็ตเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลที่มีชื่อเสียงในระดับสากล มีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างหลากหลาย โดยสามารถสร้างรายได้เป็นเม็ดเงิน จากการท่องเที่ยวให้กับประเทศในภาพรวมปีละหลักแสนล้านบาท ซึ่งจังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดหนึ่งที่ทำรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพสมรรถนะที่จำเป็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ดังนี้

3.1.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย Leonard Nadler (1989) (อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์ 2550, น. 23) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) ด้านการฝึกอบรม คือ การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การปฐมนิเทศ ข้าราชการบรรจุใหม่ การให้ความรู้ทางกฎหมาย

2) ด้านการศึกษา คือ การให้ศึกษาต่อ การให้ทุนการศึกษา การศึกษาทางไกล การศึกษานอกระบบ

3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การเปลี่ยนสายงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การศึกษางานอื่นอย่างละเอียด พัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น

3.1.2 สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในการศึกษานี้ขอใช้กรอบเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย 7 ทักษะ โดย Bernie Trilling และ Charles Fadel (2009) อ้างถึงใน ราชบัณฑิตยสภา (2557) ได้แก่

1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) คือ ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ได้อย่างมีวิจารณญาณ คิดเป็นระบบ และขั้นตอนที่ถูกต้องตามลำดับ และใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) คือ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดกว้างในความคิดเห็นร่วมกันมีการวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ ในการใช้นวัตกรรมสร้างผลงานอย่างสร้างสรรค์ ให้ประสบความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) คือ มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ยอมรับ ให้ความเคารพผู้ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) คือ ความสามารถในการวางตัวได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมทีม มีความยืดหยุ่น ประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รวมไปถึงการแสดงมีคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) คือ ความสามารถในการเข้าถึงการค้นหา การวิเคราะห์ การใช้ประโยชน์จากสื่อสารสนเทศต่างๆ สามารถถ่ายทอดอย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ สื่อสารเข้าใจง่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายการทำงาน โดยคำนึงถึงจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) คือ ความสามารถทางด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การใช้สารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์ ความสามารถ

ในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายอย่างการจัดการกระจายข้อมูลจากหลากหลายแหล่งอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงใช้ข้อมูลอย่างมีจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) คือ มีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีทักษะด้านการเรียนรู้และใฝ่รู้ สามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3.2 ตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) ประกอบด้วย

3.2.1 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ระเบียบและแบบแผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี

3.2.2 พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ สามารถประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.4 ด้านการบริหาร พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3.2.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และส่งเสริมข้าราชการรักษาจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมช่วยส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรระดับปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 3 สมรรถนะ

สมมติฐานที่ 3 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษา “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย

5.1.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

5.1.2 สมรรถนะและทักษะในอนาคต ประกอบด้วย

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
- 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
- 3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)
- 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)
- 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)
- 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)
- 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

5.1.3 ผลสัมฤทธิ์การพัฒนามุคกลางขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผน อัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) ประกอบด้วย

- 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน
- 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบ
- 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 4) ด้านการบริหาร
- 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดเลือกศึกษาหน่วยงาน “องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต” เท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านประชากร เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระดับปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีหลากหลายตำแหน่ง เช่น ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำให้สิทธิ์ในการเข้าถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้ศึกษาทำการศึกษาในระดับข้าราชการระดับปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น โดยมีประชากรทั้งหมด 260 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลคั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2567 – สิงหาคม 2567 ใช้เวลาทั้งสิ้น 213 วัน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของแต่ละคั้งนั้น ผู้ศึกษาได้นำมาจากคำสำคัญของชื่อหัวข้อ การศึกษาคั้งว่าอิสระ วัตถุประสงค์การศึกษา และกรอบแนวคิดการศึกษา นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ มีคั้งนี้

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง บุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสำคัญในการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อสร้างค่านิยมในการพัฒนาให้ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้ทรัพยากรมนุษย์นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ได้รับการพัฒนามาสร้างผลผลิตภาพให้กับองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนา

ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติในการทำงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีศักยภาพ สามารถเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

6.3 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ จากผู้จัดการอบรม

6.4 การศึกษา (Education) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้ศึกษา เป็นการเรียนรู้ทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจง มี 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาแบบกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลา และการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่ชัดเจน แน่นนอน 2) การศึกษานอกระบบ คือ การศึกษาที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

6.5 การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นความต้องการ เตรียมองค์การให้มีความพร้อมเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยการจัดหาความรู้ต่างๆ การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อ นำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

6.6 สมรรถนะและทักษะในอนาคต หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ และแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม

6.7 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) หมายถึง การคิดที่ผ่านกระบวนการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีเหตุผล เกี่ยวกับข้อมูลหรือสภาพการณ์ที่ปรากฏ โดยอาศัยความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของตนเอง และข้อมูล หลักฐานที่เชื่อถือได้ และนำกระบวนการที่ผ่านมามาไตร่ตรองมาแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน

6.8 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) หมายถึง การคิดเพื่อให้ค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือสร้างสิ่งใหม่ที่แปลก แตกต่างจากเดิมและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

6.9 ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) หมายถึง การตระหนักรู้ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างที่หลากหลาย ทั้งการเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคม และวัฒนธรรม ทำให้สามารถตอบสนองต่อการทำงาน และพัฒนาความสัมพันธ์กับคนในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.10 ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน มีการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

6.11 ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

6.12 ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศที่มีความหลากหลาย ตามกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้พื้นฐานในการใช้สื่อ ตลอดจนผลิตสื่อ และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์และมีความเหมาะสม ตรงกับเป้าประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

6.13 ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปรับตัว เผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ที่ยากจะคาดเดาว่าจะเป็นอย่างไรรวมไปถึงการรู้จักอยู่ร่วมกับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่น ประนีประนอม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ มีวินัยและทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง รู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักการให้และทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น

6.14 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป้าหมายของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ที่ได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.15 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ แบบแผนทางราชการ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ

6.16 พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ หมายถึง พัฒนาข้าราชการให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

6.17 ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง

6.18 ด้านการบริหาร หมายถึง รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน ความเป็นผู้นำองค์การ ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ

6.19 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น มาตรฐานทางจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

6.20 องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดภูเก็ต ตั้งอยู่เลขที่ 5 ถนนนริศร อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต ห่างจากกรุงเทพฯ 882 กิโลเมตร แบ่งการบริหารราชการส่วนภูมิภาคออกเป็น 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอกะทู้ และอำเภอถลาง ปัจจุบันแบ่งส่วนราชการออกเป็น 12 กอง 1 หน่วย

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

7.2 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงระดับสมรรถนะและทักษะในอนาคตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

7.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกรอบของการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต
3. บริบทและการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

มนุษย์เปรียบเสมือนหัวใจหลักขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดซึ่งความสำเร็จขององค์การต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและสร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ การที่องค์การจะเจริญก้าวหน้าได้จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งผลให้บุคลากรมีศักยภาพและสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คำว่า “การ” หมายถึง งาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ มักใช้เข้ากับคำ งาน เช่น การงาน เป็นการเป็นงาน ได้การ ได้งาน ถ้าอยู่หน้านามหมายความว่า เรื่อง ฐานะ หน้าที่ เช่น การบ้าน การครัว การคลัง การเมือง ถ้าอยู่หน้ากริยา ทำกริยาให้เป็นนาม เช่น การกิน การเดิน และคำว่า “พัฒนา” หมายถึง ทำให้เจริญ รวมความ คำว่า “การพัฒนา” จึงหมายถึง “การทำให้เจริญ” หรือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญก้าวหน้า โดยทั่วไป เป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาจึงเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่ง และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบมีจุดมุ่งหมาย

Leonard Nadler and Zeace Nadler (1980 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์ 2551, น. 21) ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่นายจ้างส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและความก้าวหน้าของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

R. Wayne and Robert M. Noe (2005 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์ 2551, น. 22) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่รวมไปถึงการวางแผนอาชีพ การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอีกด้วย

Griffin (1999 อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง 2562, น. 66) กล่าวว่า องค์การเป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีโครงสร้างองค์การและการประสานงานชัดเจน มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเดียวกัน คือ เพื่อความสำเร็จขององค์การตามที่กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรภายในจากสภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) เครื่องจักร (Machine) และหลักการบริหาร (Management) หรือเรียกกันว่า 6M's โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Pace R. Wayne (1991 อ้างถึงใน จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ 2559, น. 24) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานที่ศึกษาที่ดีขึ้น เมื่อบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย ขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องรู้จักการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วนำมาสู่กระบวนการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นิสตาเร่ เวชยานนท์ (2548, น. 312-315) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน มีวิธีการ 3 ประการ ดังนี้

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เน้นงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรในองค์การในการทำงานตำแหน่งนั้น ซึ่งผู้ที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ เสริมสร้างความสามารถและความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในด้านต่างๆ เน้นเกี่ยวกับงานของบุคลากรในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมที่ทำงานได้อย่างสอดคล้องต่อความต้องการขององค์การในอนาคต

3) การพัฒนา (Development) เป็นการปรับปรุงให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่เป็นกิจกรรมที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ต้องการ พร้อมปฏิบัติงานกับองค์การในอนาคต เพื่อสอดคล้องสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น เน้นการพัฒนา 3 ส่วน คือ 1. การพัฒนาบุคคล 2. การพัฒนาสายอาชีพ 3. การพัฒนาองค์การ

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกัน สามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ 1. ระดับบุคคล 2. ระดับกลุ่มหรือผู้ปฏิบัติงาน 3. ระดับระบบโดยรวม เป็นกระบวนการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน 3. การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

William G. Scott และ Terrence R. Michell (1972 อ้างถึงใน อภิญา พิมพ์ 2556, น. 11) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมให้บุคลากรแต่ละคนก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปดีขึ้น

Pace, Smith and Mills (1991 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เดชนครินทร์, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล และชัยวุฒิ จันมา, น. 439) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาให้เกิดความรู้ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งในระดับที่ต้องใช้ความชำนาญแบบมืออาชีพในการฝึกหัดและพัฒนาอันจะนำไปสู่คุณภาพเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพจึงถูกนำมาใช้ในการจัดการและพัฒนาบุคลากรขององค์กร และระบบงานอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพทั้งตัวบุคคล กลุ่ม และระบบงานทั้งหมดขององค์กร

Swanson and Holton (2001 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เดชนครินทร์, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล และชัยวุฒิ จันมา, น. 439) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสร้างความชำนาญให้แก่บุคลากร โดยการพัฒนางานองค์กร (Organization Development) ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาบุคคล (Human Development) และการพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพระดับองค์กร กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551, น. 294) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2553, น. 1-7) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้มีสมรรถนะสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และสนองความต้องการขององค์กร

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ องค์ความรู้และเทคโนโลยี ตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่เพียงการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น เพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลากหลายวิธี โดยผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับงานที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานผู้บริหาร และตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรและหน่วยงาน ดังนี้

(1) ทำให้องค์กรได้ผลงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติ เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่มีปัญหาทางคั่งค้าง เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ สามารถลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ทันที ผลสำเร็จในการทำงานย่อมเกิดขึ้นภายในขอบเขตของเวลา ค่าใช้จ่าย และผลงานตามที่ต้องการ

(3) ช่วยให้องค์กรได้ผลงานจากบุคลากรทุกคนอย่างเต็มศักยภาพ

(4) เป็นการสร้างระเบียบแบบแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น การมียุทธศาสตร์รวมทั้งแผนงาน/โครงการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้บุคลากรทุกคนทราบได้ว่าตนเองจะได้รับการพัฒนาในหลักสูตรใด เพื่ออะไร เมื่อใด เรื่องใด และในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น ในแต่ละปีตนเองจะได้รับการพัฒนาในเรื่องใด เป็นต้น การดำเนินงานขององค์กรดังกล่าวย่อมส่งผลให้บุคลากรขององค์กรทำงานได้ดีขึ้นและสามารถสร้างผลงานได้มากขึ้น

(5) ช่วยให้องค์การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่เป็นบุคคลให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

(1) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติเหมาะสมกับงานตามภาระหน้าที่และตำแหน่งของแต่ละคนนั้นจะทำให้ทุกคนทำงานได้ทำงานเป็น จึงถือได้ว่าเป็นการแบ่งเบาภาระงานบางประเภทของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติแทนได้และสามารถสร้างความสำเร็จในการทำงานได้ เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาลงมือปฏิบัติเอง เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาได้มาก

(2) เกิดความสะดวกและลดภาระในการสอนงาน การกำกับและควบคุมงาน การที่องค์กรมียุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้ทราบถึงบุคคลที่จะเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากร ซึ่งอาจเป็นวิทยากร นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ตรงกับสิ่งที่องค์กรจะพัฒนา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงสามารถลดภาระการเป็นผู้สอนงาน การกำกับ และควบคุมงานของตนเองได้ ทำให้ผู้บริหารมีเวลาไปพัฒนาหรือสร้างสรรค์งานใหม่ๆแก่องค์กรได้

(3) ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนที่ผ่านการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการสั่งการและมอบหมายงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเองด้วย

(4) ทำให้ผู้บริหารมีเวลาสร้างสรรค์ พัฒนา และริเริ่มงานใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือพัฒนาการบริหาร การจัดการองค์กร รวมทั้งสร้างสรรค์งานใหม่ๆให้เกิดขึ้น เพราะว่าไม่จำเป็นต้องลงมือพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรมียุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆตามแผนงานหรือโครงการพัฒนาที่กำหนดไว้แล้ว

3) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดีต่องาน มีสมรรถนะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพราะว่าไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกหัด หรือเรียนรู้ สามารถใช้ศักยภาพที่ตนเองได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติงานได้ทันที

(2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการทำงานที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่รู้ ขาดความเข้าใจและทักษะในการทำงานเพราะว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง ย่อมมีความรู้ ทักษะในการทำงานนั้นๆได้ด้วยตนเองอยู่แล้ว ลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดการสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร อีกทั้งประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานอีกด้วย

(3) ช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในสภาพการทำงานที่เสี่ยงภัย หรืออาจได้รับอันตรายจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคลากรรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีความชำนาญ ทำให้สามารถป้องกันและเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากขึ้น

(4) ช่วยบำรุงขวัญ และสร้างกำลังใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความมั่นคงเมื่อต้องปฏิบัติงานเพียงลำพัง แม้ว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยากแต่เป็นสิ่งที่สามารถรู้สึก และสังเกตได้ ดังนั้นขวัญและกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นๆ ด้วย ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีความรู้ สมรรถนะที่จะทำงานนั้นๆด้วยตนเองและมั่นใจว่าสามารถทำงานได้ลุล่วงสำเร็จ

สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่องค์กรดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับงานที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรได้ผลงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เป็นการสร้างระเบียบแบบแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น ประโยชน์ต่อหน่วยงานผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ผ่านการพัฒนามีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติเหมาะสมกับงานตามภาระหน้าที่และตำแหน่งของแต่ละคนนั้นจะทำให้ทุกคนทำงานได้ทำงานเป็นเกิดความสะดวกและลดภาระในการสอนงาน การกำกับและควบคุมงาน การที่องค์กรมียุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้ทราบถึงบุคคลที่จะเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากร และตัวผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดีต่องาน มีสมรรถนะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการทำงานที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่รู้ ขาดความเข้าใจและทักษะในการทำงาน เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง ช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในสภาพการทำงานที่เสี่ยงภัยหรืออาจได้รับอันตรายจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, น. 198-199) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ ดังนี้

1) การพัฒนาความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการพัฒนาเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารโดยตรง ซึ่งมีหลากหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมภายในองค์กร การจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมโดยองค์การภายนอก การสอนงาน การโยกย้ายหน่วยงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร เป็นต้น

2) การพัฒนาทักษะ คือ การสร้างความชำนาญ การพัฒนาทักษะมักจะพัฒนาโดยการทำงานจริง การฝึกแก้ปัญหา หรือแสดงบทบาทสมมติ

3) การพัฒนาความสามารถ คือ กระบวนการให้บุคลากรมีโอกาสทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายเขตความรับผิดชอบของบุคลากรให้กว้างขึ้นและมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่สำคัญ ยากขึ้นกว่าเดิม และมีความท้าทาย

4) การพัฒนาทัศนคติ คือ การพัฒนาความคิดเห็น มุมมองและวิถีคิด หรือความเชื่อของบุคคลในเรื่องต่างๆ ในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติจึงเป็นภาระงานสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและใส่ใจ จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานและองค์กรโดยรวมอีกด้วย

ศิริพร เชาวลิต (2559, น. 86-87) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์องค์กร (Organization Objectives)
 - (1) เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากร (Satisfaction)
 - (2) เพื่อเป็นการสนองวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้กับบุคลากร (Submit)
 - (3) เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Development)
 - (4) เพื่อเป็นการลดการสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุบางเรื่อง (Prevent)
 - (5) เพื่อเป็นการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standardization)
 - (6) เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - (7) เพื่อเป็นการสอนระบบการทำงานและหน้าที่ให้กับพนักงาน (Coaching)
- 2) วัตถุประสงค์ของบุคลากร (Employee Objective)
 - (1) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Promotion)
 - (2) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality)
 - (3) เพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้ดียิ่งขึ้น (Skills Development)
 - (4) เพื่อฝึกฝนดุลยพินิจในการตัดสินใจวินิจฉัยปัญหา (Discretion)

- (5) เพื่อลดความเสี่ยงในการทำงานบางอย่าง (Risks)
- (6) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานทั่วไปให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น (Improve)
- (7) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของคนในองค์กร (Will and Moral)

and Moral)

สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากร (Satisfaction)

เพื่อเป็นการสนองวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้กับบุคลากร (Submit) เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Development) เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สร้างความชำนาญ ความสามารถ รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงาน และ 2) วัตถุประสงค์ของบุคลากร (Employee Objective) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Promotion) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality) เพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้ดียิ่งขึ้น (Skills Development)

1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม 2561, น. 114-115) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Factors influencing training and development) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม อีกทั้งต้องสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

2) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยองค์กรต้องมีวิธีการพัฒนาและจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาว่าหากประสบความสำเร็จจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลง และองค์กรมีผลกำไรเพิ่มขึ้น

3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กระบวนการผลิต ระบบการทำงานมีการพัฒนา ก้าวหน้า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิตให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

4) ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ คือ การที่หลายองค์การได้ขยายขอบเขตการทำงานส่งผลให้ขนาดขององค์การใหญ่ขึ้น จำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้น โครงสร้างองค์การซับซ้อนยิ่งขึ้น ส่งผลให้ความต้องการบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น บุคลากรต้องมีการประสานงานกันมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเพิ่มยิ่งขึ้นด้วย

5) การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ คือ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทฤษฎีและความรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นมากมายจากการค้นคว้าและทดลองที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวและตื่นตัวที่จะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์การที่มีความทันสมัย ก้าวทันความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น

6) เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะเป็นผู้ทรงความรู้แล้ว ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งช่วยถ่ายทอดความรู้และสอนทักษะต่างๆ แก่ผู้เข้าอบรม ข้อสรุปของการเรียนรู้ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมได้

7) ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544, น. 210-215) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญทำให้องค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารองค์การควรพิจารณา ดังนี้

1) การสนับสนุนและร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้บริหารขององค์การไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่องให้มีการประชาสัมพันธ์ทั่วถึง ย่อมทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดไป

2) ขนาดของโครงสร้างองค์การที่มีการขยายงานมากขึ้น มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การมีโครงสร้างการจัดการองค์การที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งองค์การต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางด้านวิชาการเฉพาะด้าน

3) เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์การต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การโดยจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานขององค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารงานทุกระดับขององค์การเพื่อให้ผู้บริหารงานทุกระดับขององค์การ รู้จักการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากร เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและองค์การ ก็ย่อมได้รับผลกำไร จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามไปด้วยเช่นกัน

6) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารขององค์การได้ กำหนดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

7) การเสนอความเห็นอย่างจริงใจจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยขององค์การ ย่อมมีอิทธิพลต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการสำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างแท้จริง

วฤติศักดิ์ โภชนกุล (2552, น. 95) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- (1) การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น
- (2) ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- (3) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

2) ปัจจัยภายใน ได้แก่

(1) ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีแรงจูงใจ และทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

(2) ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรมให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น 2) ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้กระบวนการผลิต ระบบการทำงานมีการพัฒนาก้าวหน้า องค์การจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ผู้เข้าร่วมกิจกรรม เช่น ความตั้งใจในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานขององค์กร จัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารงานทุกระดับขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารงานทุกระดับ 2) ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร เช่น การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีความรู้ ความเข้าใจ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารขององค์กรได้ กำหนดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น

1.5 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.5.1 การฝึกอบรม (Training)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า อบรม หมายถึง การแนะนำ พร่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนเป็นนิสัย แนะนำให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ บ่มนิสัย ขัดเกลา นิสัย

Nadler Leonard (1982 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหันทน์ 2546, น. 224) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนเพื่องานในปัจจุบันและอนาคต

ชูชัย สมितिไกร (2554, น. 44) กล่าวถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมมีประโยชน์ สำหรับการแก้ไขปัญหาบางประการขององค์กร เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เป็นต้น การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ ถ้าปัญหานั้นมีสาเหตุมาจากความขัดข้องในด้านโครงสร้างขององค์กรหรือความไม่เพียงพอในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากร 2) เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กร ภารกิจและคุณสมบัติที่บุคลากรมีอยู่ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดฝึกอบรมต่อไป

สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2560, น. 7-8) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ทั้งความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และความรู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำ

2) เพื่อพัฒนาทักษะ (skill) ให้เกิดความชำนาญ ความสามารถให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาทักษะจะกระทำแบบรายบุคคลหรือกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้เรียนรู้

3) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ/ทัศนคติ (Attitude) การฝึกอบรมเป็นความจำเป็น ที่จะให้บุคลากรมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน มีวิธีการฝึกอบรมหลายรูปแบบ ผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมจำเป็นต้องศึกษาและวางแผนในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาในด้านนี้อย่างชัดเจน

4) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ไปในทางที่ดีขึ้น ให้เหมาะสมกับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง

5) เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน การฝึกอบรมต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความทันสมัยที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6) เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการฝึกอบรมให้พนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ลดความเสียหายในการทำงาน

7) เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากเมื่อได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องก็ยิ่งทำให้บุคลากรมีความชำนาญมากขึ้น

8) เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ

9) เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ช่วยลดการลาออกของบุคลากรเนื่องจากเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และพัฒนางานในหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

10) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากร

Gary S. Becker (1964 อ้างถึงใน บุญคง หันจางสิทธิ์ 2540, น. 231) แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การฝึกอบรมโดยทั่วไป (General Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ระดับกว้างและเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับงานทั่วไป มิได้เจาะจงงานด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองได้

2) การฝึกอบรมเฉพาะ (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นลักษณะเฉพาะ และใช้สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

อนิวัช แก้วจำนง (2552, น. 154) กล่าวถึงกระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้

1) การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมในองค์กร เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ห้องค์การ ภาระงาน และความต้องการของบุคคล โดยการวิเคราะห์ห้มีการกำหนดปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรภายในองค์กร

2) การพัฒนาและการจัดฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) ประกอบด้วย

(1) การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Program Design) โดยการสร้างเนื้อหาอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมถึงเอกสารและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

(2) การทดสอบความเที่ยง (Validity Testing) เป็นการนำเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมต่อผู้บริหารเพื่อให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การจัดให้มีการฝึกอบรม (Conduct of Training) ขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้งด้วย

3) ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม อาจทำโดยรูปแบบของการจัดทำแบบสอบถามหรือประเมินสถานการณ์ทั่วไปโดยการสังเกต

วันชัย ปานจันทร์ (2549, น. 12-13) กล่าวถึงองค์ประกอบการฝึกอบรมประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หลังจากทีบุคลากรได้รับการฝึกอบรม ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้ติดตัวเพื่อนำไปใช้ในการจดจำและนำไปปฏิบัติได้

2) ความเข้าใจ (Comprehension) คือ การที่บุคลากรสามารถแปลความหมายหรือสามารถอธิบายสิ่งได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความรู้ ทักษะ จนสามารถเข้าใจได้

3) การนำไปใช้ (Application) เมื่อได้ฝึกอบรมจนเกิดความรู้และมีความเข้าใจแล้ว สามารถนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติงานได้ดี

4) การวิเคราะห์ (Analysis) มีความสามารถในการวิเคราะห์ที่มาของความรู้ หรือวิธีปฏิบัติในด้านต่างๆ

5) การสังเคราะห์ (Synthesis) คือ ความสามารถในการสร้างวิธีการทำงาน และรูปแบบการทำงานใหม่ๆขึ้นมาใช้ได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การประเมินผล (Evaluation) คือ ความสามารถในการตัดสินใจหรือ ประเมินสิ่งที่พบเห็นได้ว่าถูกต้อง ดีงามและเหมาะสมหรือไม่

จิวรรณ บุญมี (2559, น. 114-115) กล่าวถึง การสาธิตเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ ผู้เข้าอบรมได้รับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ สามารถสร้างความสนใจและความเข้าใจกับผู้เข้าอบรม โดยให้วิทยากรแสดงวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นสถานการณ์จริง เมื่อสาธิตจบแล้วอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง วิทยากรเป็นผู้แสดงให้เห็น ขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ พร้อมทั้งอธิบายประกอบ ดังนั้นเทคนิคนี้ จึงนิยมใช้ร่วมกับการ บรรยาย ช่วยให้เข้าใจรายละเอียดต่างๆได้ดีขึ้น และสามารถจดจำได้นานขึ้น

โชติชวล พุกิจกาญจน์ (2556, น. 106) กล่าวถึง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำคนเดียวหรือทำเป็นกลุ่ม การ ฝึกอบรมวิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริงพร้อมเสริมสร้าง ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม

จากความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนสมรรถนะ การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในการทำงานของบุคลากร โดยมี เป้าหมายให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งเสริมทักษะ บุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้ปัญหาขององค์กรได้รับการแก้ไข และบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เกิดความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปอีกด้วย รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานนำไปสู่กระบวนการ ปรับปรุงและเพิ่มพูนทักษะการทำงานที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับสภาพการณ์ใน สังคมทั้งปัจจุบันและอนาคต

สรุปรูปแบบของการฝึกอบรม แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรมโดยทั่วไป (General Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ระดับกว้างและเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับงานทั่วไป มิได้เจาะจงงานด้านหนึ่งโดยเฉพาะ โดย ผ่านรูปแบบการฝึกอบรม เช่น 1) การสาธิตเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ สามารถสร้างความสนใจและความเข้าใจกับผู้เข้าอบรม โดยให้วิทยากรแสดงวิธีปฏิบัติ

ขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นสถานการณ์จริง เมื่อสาธิตจบแล้วอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงาน หลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น เป็นต้น 3) การฝึกอบรมเฉพาะ (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นลักษณะเฉพาะ และใช้สำหรับองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

1.5.2 การศึกษา (Education)

เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การโยกย้าย และการพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีรูปแบบการศึกษามี 3 รูปแบบ ได้แก่

1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล มีเงื่อนไขความสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2) การศึกษานอกระบบ (Non - Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล โดยเนื้อหาและหลักสูตรการศึกษาต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา สาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1) หลักการจัดการศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เมื่อบุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ บุคลากรนั้นย่อมต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น นำมาสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆมากขึ้น รวมทั้งความรับผิดชอบมากขึ้นทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่ง หน้าที่การงานของตนเองสูงขึ้น โดยองค์การต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองทำได้หลากหลายวิธี ดังนี้

(1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา ระบบการเรียนการสอนทางไกล

(2) การส่งไปดูงาน เพื่อเข้าร่วมกลุ่มหาความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เพิ่มขึ้น

2) การศึกษาตามความประสงค์ขององค์การ โดยองค์การจำเป็นต้องพัฒนา บุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองภารกิจขององค์การได้ โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานประจำ และการศึกษาก่อน ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

จรรยา ปันท้วงกูร และกิตติศักดิ์ ตียา (2563, น. 289) กล่าวถึง การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการการบริหารจัดการความรู้วิธีการหนึ่ง ที่ช่วย รวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรอื่นใน สถาบันเพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 4) กล่าวถึง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวม องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

บุญดี บุญญากิจ (2549, น. 54-58) และสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548, น. 48-52) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความจริง (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่าวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้ อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือใช้การทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์การ แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้ เหล่านั้น เพื่อให้้องค์การวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนความรู้้องค์การจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นที่้องค์การมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้ว ้องค์การก็จะต้อง หาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคตโดยองค์การต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ด้วยการจัดทําความรู้อย่างเป็นระบบ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่ายด้วย การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกับปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์การต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและความสะดวก

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของงาน

Takeuchi & Nonaka (2000 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สุขยั้ง 2550, น. 13-15) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด (Definite) ว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์การ 2) การสร้างความรู้ (Create) เป็นกระบวนการสร้างความรู้จากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานและนำข้อมูลหรือสารสนเทศจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานขององค์การนั้นๆ 3) การเสาะหาและการยึดกุมความรู้ (Capture) องค์การจะต้องเสาะแสวงหาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์การทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์การ 4) การกลั่นกรอง (Distill) มีการกลั่นกรองความรู้ที่จัดเก็บมาเพื่อให้ได้ความรู้ที่ทันสมัยและมีคุณค่า 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การ และ 6) การใช้ความรู้ (Use) ต้องมีการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลจากการใช้ความรู้นั้น

เสกสรร บิวศิลป์ศักดิ์ (2563) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งนำมาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และนำเสนอในรูปแบบของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย S = Socialization (การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม) E = Externalization (การนำความรู้กลับมาใช้) C = Combination (การผสมผสานความรู้) และ I = Internalization (การนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก)

สรุปการศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การโยกย้าย และการพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต รูปแบบการศึกษามี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) 2) การศึกษานอกระบบ (Non - Formal Education) 3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา ประกอบด้วยสาระสำคัญ 2 ประการ คือ 1) หลักการจัดการศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สมัครเข้าศึกษาต่อ การส่งไปดูงาน เป็นต้น 2) การศึกษาตามความประสงค์ขององค์กร เช่น การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) เป็นการรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรในองค์กรได้

1.5.3 ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา (Development)

เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิจารณายากเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาและการฝึกอบรมและการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาเป็นการมองการณ์ไกลในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรในอนาคต โดยพัฒนามักเป็นกิจกรรมระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคต่างๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมโดยกิจกรรมด้านการพัฒนาเมืองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) มุ่งเน้นการพัฒนาส่วนตัวของบุคคล เป็นผลลัพธ์ระยะสั้นเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบในปัจจุบันได้ ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่า การฝึกอบรม (Training) นั่นเอง

दनัย เทียนพุ่ม (2541, น. 137-138) กล่าวว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การส่งอบรมกับสถาบันภายนอก เป็นต้น ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาอาชีพ (Career Development) กับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) มากขึ้น ซึ่งกล่าวว่าการ

พัฒนาบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ในโลกที่มีการแข่งขันสูง ควรเน้นทักษะ ดังนี้ 1) การมุ่งความสนใจที่ลูกค้า 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารข้อความ 4) ภาวะผู้นำ 5) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค 6) การยืดหยุ่น/ปรับตัว 7) นวัตกรรม

อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ (2555, น. 1-11) กล่าวถึงแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan, IDPs) หมายถึง แผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายอาชีพของตนภายใต้บริบทวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และ เสริมจุดแข็ง (Strength) แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลโดยมีรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การและของหน่วยงาน และนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากร ในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของตำแหน่งงานนั้นๆ ในสายอาชีพของตนเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, น. 15-17) กล่าวถึง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การและของหน่วยงาน ซึ่งองค์การบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan / Performance Development Plan (PDP) IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในองค์การ โดยขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งงาน 2) การประเมินความสามารถของบุคลากรตามตำแหน่งงาน 3) การกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน 6) การติดตามประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่า การพัฒนาบุคคล (Development) นั่นเอง

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การ เกิดผลในระยะสั้น มุ่งปรับปรุงผลงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างมีคุณภาพ

4) การพัฒนาองค์การ (Organization) มุ่งเน้นภาพรวมองค์การ เกิดผลในระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ ปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประการของ Leonard Nadler สรุปได้ว่า กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้ทั้งในระดับองค์การ ระดับงานและระดับบุคคล

สุมิตร สุวรรณ (2565, น. 61-68) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเสนอว่า เมื่อองค์การรับบุคลากรเข้ามาใหม่ต้องมีการบรรจุให้ตรงตำแหน่งและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น คือ การปฐมนิเทศ ซึ่งควรจัดขึ้นในช่วงแรกของการเข้ามาทำงานใหม่ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวิธี ดังนี้

1) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อคอยแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะสอนเรื่องของการทำงานแล้วอาจจะรวมไปถึงเรื่องการปรับตัว การวางตัว การดำเนินชีวิตประจำวันด้วยก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การต้องจัดพี่เลี้ยงที่สามารถเป็นแบบอย่าง (role model) ให้กับพนักงานใหม่ได้ทุกเรื่อง

2) การฝึกปฏิบัติจริง (On the job training) หมายถึง การให้บุคลากรลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริง ภายใต้คำแนะนำของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า มีการสอนและแนะนำให้ลงมือปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานให้พนักงานได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การฝึกปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดทักษะและความชำนาญที่ดีกว่าการเรียนการสอนแบบท่องจำจากตำรา อีกทั้งยังเป็นวิธีที่สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือค่าจ้างผู้ฝึกอบรมจากภายนอกได้ แต่อาจมีข้อเสีย หากบุคลากรภายในไม่มีความชำนาญหรือความสามารถเพียงพอที่จะถ่ายทอดได้ อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายได้

3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในโลกยุคศตวรรษที่ 21 อย่างมาก ซึ่งสามารถแสวงหาและเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นไปตามความต้องการหรือความสนใจจริงๆ จึงเหมาะสำหรับคนที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจในการใฝ่หาความรู้ ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation) ทักษะในการจัดทำและ

จัดการสารสนเทศ (literacy information) และทักษะการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ (life and career skills)

4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแทนกันได้ สถานการณ์จำเป็น องค์การอาจใช้การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น อาจทำให้ค้นพบงานที่ตนเองชอบและช่วยหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ การหมุนเวียนงานจะต้องเป็นไปตามคุณวุฒิหรือความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกัน

5) การศึกษาดูงาน (Study tour) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาและนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์การตนเองได้ ซึ่งรูปแบบการศึกษานอกสถานที่ ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) การศึกษาดูงานภายในองค์การเดียวกัน เป็นการดูงานนอกสถานที่จากองค์การเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธีการหรือรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างในการทำงานได้ ข้อดีของการศึกษารูปแบบนี้คือ สะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล เนื่องจากบุคลากรมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้ว เกิดความเข้าใจขั้นตอนการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน (2) การศึกษาดูงานภายนอกองค์การ เป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เห็นการทำงานขององค์การภายนอก ทำให้เกิดแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

6) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมที่พูดคุยกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการกำหนดประเด็นและหัวข้อที่ชัดเจน มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เหมาะสมควรมีประสบการณ์ในหัวข้อหรือประเด็นสัมมนาต่างๆ ผลของการสัมมนาจะทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะในเรื่องที่ได้พูดคุยกัน รวมทั้งได้เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนการนำไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและที่สำคัญทำให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น

7) การฝึกอบรม (Training) มีความเป็นทางการ มีระยะเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานบางอย่างให้เหมาะสมตามที่ต้องการ การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ คือ การจัดการฝึกอบรมเอง การจ้างองค์การภายนอกมาดำเนินการ และการส่งไปฝึกอบรมภายนอก

8) การศึกษา (Education) หมายถึง การศึกษาในระดับปริญญาที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาในระบบเท่านั้น การศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การขนาดเล็กไม่นิยมทำกัน เนื่องจากต้องใช้งบประมาณและเวลามาก การศึกษาถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเตรียมความพร้อม การสร้างและพัฒนาคนเพื่ออนาคตของประเทศ โดยการผลิตบุคลากรที่มีความสามารถสูงและหลากหลายองค์ความรู้

เสนห์ จุ้ยโต (2551, น. 212-214) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นผลงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบไม่เฉพาะเจาะจง เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยครอบคลุมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะ คือ

(1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

(2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบการศึกษา วิธีการศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การวัดและการประเมินผลโดยเนื้อหา หลักสูตรมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

(3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่เน้นให้ผู้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล สังคม ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม หรือแหล่งความรู้จากที่ต่างๆ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้ศึกษา เป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์การที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากร 3 โรค ได้แก่ (1) โรคความรู้บกพร่อง (2) โรคทักษะบกพร่อง (3) โรคทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนได้ ซึ่งการฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเข้าทำงาน (in-service training) การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (pre-promotional training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (on the job training = OJT) ซึ่งประกอบด้วย การสอนงาน (Job Instruction) การให้คำปรึกษา (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (Special assignment) การรักษาราชการแทน (Acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (working groups)

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอด และสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม

4) การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environment Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด และบรรยากาศการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2553, น. 1-51) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบเดวิด อีสตัน อธิบายได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน และวิทยาการ กระบวนการแปรสภาพ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา และปัจจัยนำออก ได้แก่ คน ที่มีคุณภาพ และข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดแบ่งกลุ่มได้ 3 กิจกรรม ได้แก่

1) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่บุคคลกระทำอยู่หรือถูกว่าจ้างให้กระทำ เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีอยู่ไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการขององค์การ การฝึกอบรมประกอบด้วย สิ่งสำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยการฝึกอบรมด้านความรู้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานที่เป็นอยู่ การฝึกอบรมด้านทัศนคติเป็นการปรับเปลี่ยนความเชื่อและความศรัทธาของทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศจะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นด้านทัศนคติแก่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่เข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลขององค์การและจะได้นำมาเปรียบเทียบกับทัศนคติของบุคคลเพื่อการตัดสินใจร่วมงานกับองค์การนั้นๆ ต่อไปหรือไม่

2) การศึกษา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ทำงานดีขึ้น เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การ เป็นการพัฒนาอาชีพ การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ วิธีการที่นิยมใช้ในการให้การศึกษา ได้แก่ การสัมมนาและการจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ การให้การศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

3) การพัฒนา เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหรือการเติบโต (Organization Development) ขององค์การ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว รวมทั้งการอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การในอนาคต วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำได้โดยการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ

ของทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ การปรับปรุงบุคลิกภาพ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนั้นองค์การอาจจัดให้มีการเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะเป็นผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ (cross job exposure) เพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงสิ่งที่ไม่เคยทราบมาก่อน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้เข้าใจการพัฒนาขององค์การได้ดีขึ้น

Szilagyi (1984 อ้างถึงใน นภธิติ เขียวกลม 2564, น. 31-32) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้น คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ คือ การวิเคราะห์องค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ 3) การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ขั้นที่สองกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน ขั้นที่สาม เลือกรูปแบบ หรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้วและการพัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตที่เพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้องกับ Gary Dessler (2009 อ้างถึงใน ธิติรัตน์ สืบญาติ 2562, น. 57) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้ลุล่วง โดยเฉพาะเรื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมชาติของพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้นจะครอบคลุมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การจัดการทุนมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ มองบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารขององค์การ โดยมีการวางแผนป้องกันปัญหา และแผนพัฒนาล่วงหน้าในอนาคต (Proactive) และบูรณาการกิจกรรมทั้งหมดในสำนักงานเข้าด้วยกัน (Human Resources Functions) สอดคล้องกับ กับ Mondy, Noe, and Premeaux (1999 อ้างถึงใน พนิดา บุญธรรม 2559, น. 25-28) กล่าวว่ากิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance

Appraisal) ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญกับการบริหารขององค์การอย่างมาก เช่น ทำให้มีบุคลากรทำงานที่มีคุณภาพมีทักษะและความสามารถ ที่มาจากการสรรหา คัดเลือก บุคลากรที่มีสมรรถนะเพียงพอ และสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ซึ่งบทบาทที่สำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

สุจิตรา ธนानันท์ (2550, น. 23) เสนอการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Leonard Nadler แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทาง Leonard Nadler

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
1. จุดเน้น	การมุ่งงาน	มุ่งบุคคล	มุ่งองค์การ
2. วัตถุประสงค์	เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	เพิ่มการรู้สติ เสริมปัญญาและการปรับตัว	เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การปฏิบัติงาน
3. ระยะเวลา	เวลาสั้นๆ	เวลานาน	เวลาสั้น แต่ทำอย่างต่อเนื่อง
4. เกณฑ์การพิจารณา	งานที่ทำ	อายุและสติปัญญา	ศักยภาพหรือสมรรถภาพ
5. กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติ	บุคลากรทั่วไป	ผู้บริหารทุกระดับ
6. การประเมินผล	วัดผลที่การทำงาน	วัดผลที่การสอน	วัดที่ความสำเร็จขององค์การ

ที่มา: อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์ (2550)

จากตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง Leonard Nadler ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และทั้งระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล ดังนี้

1) ผลกระทบระยะสั้น เช่น ปฏิบัติการต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) ผลกระทบระยะยาว ระดับองค์การ เช่น การปรับปรุงผลิตผลการลด ต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า การปรับปรุงอัตราการรักษาบุคลากรไว้ เป็นต้น และระดับ บุคคล เช่น การเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการมีความสามารถในการ ทำงานตามท้องที่การต้องการได้ทันที เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การแบ่งแยกการฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษา สามารถกล่าว ได้ว่าบางครั้งยังมีการคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น การศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนที่คาดหวังว่า จะนำไปสู่การพัฒนาที่ประกอบไปด้วยเทคนิคการฝึกอบรม โดยเมื่อพิจารณาในเรื่องของสมรรถนะการ แบ่งแยกระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรมยังมีความคลุมเครือมากขึ้น ทั้งนี้ จึงไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดเพียง วิธีเดียวจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีกมากมาย ซึ่งในการที่จะดำเนินกิจกรรมการพัฒนามนุษย์ นั้นองค์การจำต้องมีวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกันไป ดังจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของรูปแบบ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบต่างๆ ที่ผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเหมาะสม

1.6 แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์ประเทศ

1.6.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ 5 การ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)

สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์การในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจ โดยให้ ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และรักษาคคน องค์การต้องบริหารให้คนมีศักยภาพที่สุด ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ จัดการแก้ปัญหา เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

การเน้นทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) นั้น มีรายละเอียดการตรวจประเมิน ดังนี้

1) ระบบงาน องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การสื่อสาร การสรรหาและ การว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร องค์การควรมีระบบการสรรหาบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและ ทักษะที่จำเป็นขององค์การ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป การให้รางวัล สิ่งจูงใจ และการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation) องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) การเรียนรู้ขององค์กร มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและปรับปรุง ความคิด และปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระเบียบเทียบเคียง

(2) การเรียนรู้ของบุคลากร มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ มีความรู้และทันสมัยอยู่เสมอ

3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร (Well-Being and Satisfaction) องค์กรควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุกและจูงใจบุคลากร โดยต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร รวมถึงการรับมือในภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10-12, 21-23, 27-38, 46-49 อีกด้วย

1.6.2 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560 เป็นกรอบพัฒนาระยะยาวของประเทศไทย เพื่อใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ต่อจากนี้ไป มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ยกกระดับทรัพยากรมนุษย์ทุกมิติ ทุกช่วงวัย ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
- 2) ปฏิรูปการศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มพร้อมพัฒนาการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เน้นการลงมือปฏิบัติ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ในการวางแผนชีวิต
- 3) ปลุกฝังวัฒนธรรม ภาครัฐร่วมปลุกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์หล่อหลอมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม รักษาธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม พัฒนาผู้นำชุมชนให้เป็นต้นแบบ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
- 4) พัฒนาสุขภาพของคนไทย เสริมสร้างให้มีสุขภาพที่ดี ขับเคลื่อนทุกหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในนโยบายเสริมสุขภาพ และรับผิดชอบต่อสุขภาพของประชาชน พร้อมทั้งพัฒนาระบบบริการสุขภาพให้ทันสมัย ครบวงจร ปฏิรูปหลักประกันทางสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 5) บูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนหน่วยงานในชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามามีบทบาทด้านการส่งเสริมความเข้มแข็งของสังคม ครอบครัว ควบคู่กับการปฏิรูปสื่อในเชิงสร้างสรรค์
- 6) พัฒนาการกีฬา พัฒนาบุคลากรด้านกีฬาและนันทนาการ เพื่อรองรับการเติบโตของประเทศสู่อุตสาหกรรมกีฬาระดับภูมิภาคอาเซียน

1.6.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม กำกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทยที่ชัดเจนในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยมุ่งดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติ มีหลักการและแนวคิด 4 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการล้มแล้ว ลุกไว 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มาจากการรวบรวมประมวลผลการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยังคงมีหลายประเด็นที่ได้รับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่เน้นความชัดเจน และเหมาะสมกับบริบททั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรอบด้าน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตและบริการ ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ตอบโจทย์ของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งทักษะด้านความรู้ ด้านพฤติกรรม เตรียมความพร้อมด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมซึ่งสามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต
- 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในด้านรายได้ พื้นที่ ความมั่งคั่ง และการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนและส่งเสริมโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม กำกับทำให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและเท่าเทียม
- 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน ลดการก่อกมลพิษ พร้อมทั้งผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับระบบนิเวศ
- 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ สร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากสถานการณ์ต่างๆ เช่น การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภัยโรคระบาด เป็นต้น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและองค์การให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ

1.6.4 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย และยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสามารถเป็นเครื่องมือในการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงาน ทำให้การปฏิบัติตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

2) การส่งเสริมและพัฒนาการจัดบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

3) การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ คือ

1) การบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น โครงการเงินอุดหนุนสำหรับสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการรักษาพยาบาลของข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง โครงการเสริมสร้างศักยภาพการสรรหาบุคลากรท้องถิ่น โครงการเงินอุดหนุนสำหรับการถ่ายโอนบุคลากร (เงินเดือนและค่าจ้างสำหรับข้าราชการและลูกจ้างถ่ายโอนสิทธิประโยชน์ข้าราชการและลูกจ้างประจำถ่ายโอน) เป็นต้น

2) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องการพัฒนาในยุคดิจิทัล เช่น โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ระเบียบ และเรื่องร้องทุกข์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โครงการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมทักษะและความสามารถด้านการใช้ดิจิทัลสำหรับข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (Digital Literacy) โครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด เป็นต้น

กลยุทธ์ ดังนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

2) พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องการพัฒนาในยุคดิจิทัล

3) ตัวชี้วัด คือ ร้อยละขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ (Local Performance Assessment: LPA) (ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 77)

4) การพัฒนาระบบการเงินการคลัง และระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

5) การพัฒนากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556, น. 32-34) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งในองค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร เป็นต้น ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและกว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว
- 2) การจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์การอาจจัดโครงสร้างองค์การในสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ผ่านหลายขั้นตอนทำให้การไหลของงานมีความเชื่องช้า ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถของตนเอง
- 3) การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้
- 5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะทำให้องค์การเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาในอนาคต
- 6) การขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำองค์กร เป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) การขาดแคลนงบประมาณ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 8) ผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆมารองรับ
- 9) วิทยาการที่เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้อยคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ไม่สนใจองค์ความรู้ใหม่ๆและเทคโนโลยี ขาดประสบการณ์

กุลธนา ธนาพงศธร (2544, น. 177-179) อธิบายว่า ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การใดก็ตามมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาอุปสรรคต่างๆ จำแนกได้เป็น 5 ประการ ดังนี้

1) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินการโครงการ

2) ปัญหาด้านวิทยากร

ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเกี่ยวกับวิทยากร คือ วิทยากรผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี มีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ส่งผลให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดแปลกใหม่ได้น้อยมาก ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนาได้ นอกจากนี้วิทยากรต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3) ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา มี 4 ลักษณะ ดังนี้

(1) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

(2) ผู้รับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มองว่าการได้รับการพัฒนาเป็นการเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การทำงานอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

(3) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะประพடுத்தตามแนวทางเดิมที่เคยถือปฏิบัติมา และไม่ยอมรับต่อต้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

(4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายเสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

4) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพง องค์กรต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5) ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้บริหารมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ให้การสนับสนุน อีกทั้งผู้บริหารบางท่านคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย

สุกัญญา จันทสมโภชน์ (2562, น. 45) เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจัง และเข้าใจความต้องการ ของบุคลากรในองค์การว่ามีความต้องการอะไร
- 2) ผู้บริหารองค์การควรต้องวิเคราะห์ห่องค์การของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบ การวางแผนบุคลากรกับการวางแผนองค์การให้สอดคล้องกัน
- 3) ผู้บริหารองค์การและบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และ การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
- 4) ผู้บริหารองค์การควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย และเป็น ผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุม จัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน
- 5) บุคลากรขององค์การควรเปิดรับการพัฒนาตนเอง มุ่งแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเอง ตามที่องค์การต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของตนและขององค์การโดยรวม
- 6) องค์การควรพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ ตั้งแต่ ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ
- 7) องค์การควรถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้ให้บุคลากรขององค์การ ทุกระดับได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว อาจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค ซึ่งปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ ทักษะปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นเพื่อหาทางแก้ไข และป้องกันการเกิดขึ้นอีกในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้

2. แนวคิดสมรรถนะและทักษะในอนาคต (ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21)

น้ำทิพย์ องอาจวานิชย์ (2559, น. 1-2) กล่าวถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 2002 โดย Ken Kay และ Diny Golder-Darnis รวมทั้งหุ้นส่วนระหว่างรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และองค์การต่างๆไป (Partnership for 21st Century Skills, 2010) กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่าง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิชาแกน (Core Subject) พระราชบัญญัติการศึกษาพื้นฐานถ้วนหน้า ค.ศ. 2001 (No Child Left Behind Act of 2001) ของสหรัฐอเมริกาได้กำหนดวิชาแกน เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการ ประสบความสำเร็จของผู้เรียน ประกอบด้วย วิชาภาษาอังกฤษ การอ่านหรือภาษาศาสตร์ ภาษา

สำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครอง และหน้าที่พลเมือง

2. แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 เป็นเนื้อหาที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานและชุมชน ได้แก่ ความตระหนักต่อโลก การเรียนรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ การรู้ด้านการเป็นพลเมือง การรู้ด้านสุขภาพ และการรู้ด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต ดังนี้

2.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เช่น การสร้างสรรค์นวัตกรรม การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา รวมทั้งการสื่อสารและการร่วมมือกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) เช่น การรู้สารสนเทศ การรู้เท่าทันสื่อ และการรู้ด้านไอซีที

2.3 ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว รวมทั้งสามารถริเริ่มและชี้นำตนเอง มีทักษะทางสังคมและพหุวัฒนธรรม มีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีภาวะผู้นำ

3. ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 ให้มีความสามารถในการศึกษาช่วงศตวรรษที่ 21 ดังนี้

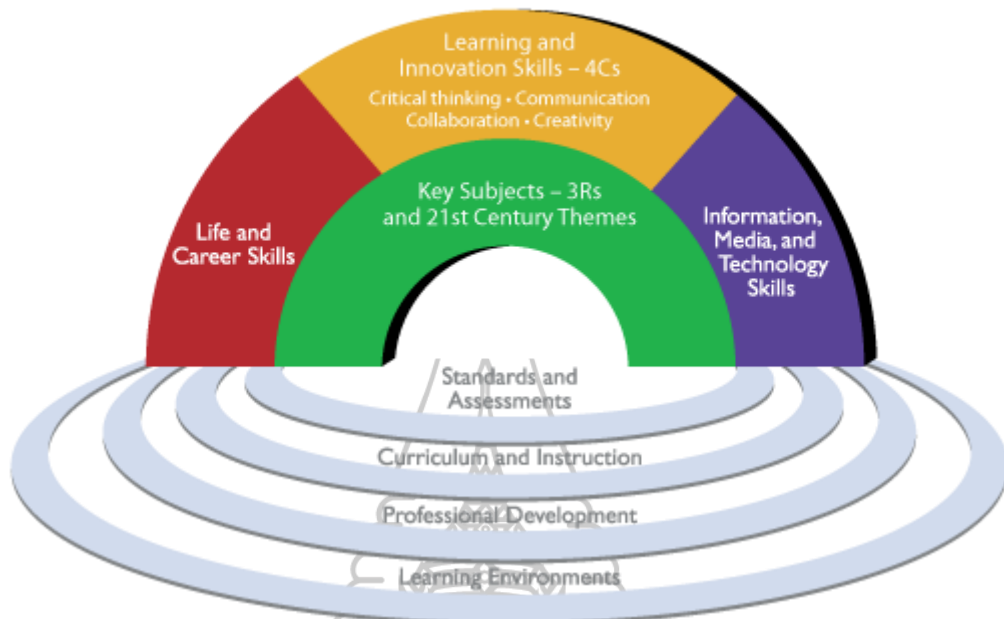
3.1 มาตรฐานศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards) เน้นความรู้เนื้อหาและความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างเนื้อหาวิชาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญของการเข้าใจเชิงลึกโดยมีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

3.2 การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21st Century Skills) เป็นการประเมินทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐาน

3.3 สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environments) เป็นระบบการสนับสนุนที่จัดการเงื่อนไขในการเรียนรู้ของมนุษย์ที่ดีที่สุดและสนับสนุนความสัมพันธ์ของมนุษย์ทางบวกสำหรับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

P21 Framework for 21st Century Learning

21st Century Student Outcomes and Support Systems



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills Framework)

ที่มา: Partnership for 21st Century Skills (2010)

ราชบัณฑิตยสภา (2557) ให้ความหมายทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าหมายถึง กลุ่มทักษะความรู้ และนิสัยการทำงาน ที่เชื่อว่าจะสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำรงชีวิตเพื่อประสบความสำเร็จ ทักษะเหล่านี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เบอร์นี ทริลลิง และชาลส์ แพดเดล ได้เสนอในหนังสือ 21st Century Skills: Learning for life in ourTimes (2009) เป็นสมการ 3Rs 7Cs = ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดย 3Rs ประกอบด้วย ทักษะการรู้หนังสือ ทักษะการเขียน และทักษะเลขคณิต ส่วน 7Cs ประกอบด้วย ทักษะ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและเหตุการณ์ต่างๆ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรอบตัวได้อย่างเหมาะสม โดยในโลกยุคข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารเชื่อมโลกด้วยกัน การคิดเชิงระบบจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประมวลข้อมูลและแนวคิดต่างๆอย่างมีเหตุผลและน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ความมีเหตุมีผล การพิจารณา และตัดสินใจ การแก้ปัญหา

2. ด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ

การใช้สื่ออย่างเหมาะสมเป็นทักษะที่สำคัญในการทำงานยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอทั่วไปจนถึงการสื่อสารในรูปแบบที่ซับซ้อนกว่า เช่น การสร้างเว็บไซต์ การทำสื่อวิดีโอ เป็นต้น ดังนั้น การใช้สื่ออย่างเหมาะสม จะสามารถเสริมสร้างการทำงานในโลกยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการที่เสนอแนวคิด ดังนี้

อุษา บิ๊กกันส์ (2020, น. 150) ที่กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อเป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่วัฒนธรรมทางสื่อเฟื่องฟู การรู้เท่าทันสื่อจะต้องมีการนำไปปรับใช้ใน 4 รูปแบบ คือ 1. การเข้าถึง (access) การเข้าถึงสื่อจะเป็นไปในลักษณะที่มีการเคลื่อนไหวและเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความต่อเนื่อง 2. การวิเคราะห์ (analyse) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อและความหมายที่สื่อสารออกมาด้วย ในปัจจุบันผู้บริโภคยังจำเป็นที่จะต้องมีความรู้หรือความสามารถในการวิเคราะห์สื่อที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์อินเทอร์เน็ต เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทนี้ให้ได้สูงสุด 3. การประเมิน (evaluate) ในส่วนของการเข้าถึงหรือการวิเคราะห์นั้นจำเป็นจะต้องมีการประเมินสื่อไปพร้อมๆ กันด้วย แต่ในขั้นตอนของการประเมินนี้ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการตัดสินใจ ทั้งนี้ เนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น นโยบายของรัฐ ข้อกำหนด กฎหมาย หรือเกณฑ์ในการประเมินต่างๆ และ 4. การสร้างสรรค์ (create) คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ผู้ผลิตจะต้องมี เช่น การเรียนรู้กระบวนการในการสร้างข้อกำหนดต่างๆ การผลิตสื่อที่แสดงออกมาในเชิงสัญลักษณ์ ความเข้าใจอันลึกซึ้งเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมและจริยธรรมในการผลิตสื่อแบบมืออาชีพ และทั้ง 4 รูปแบบนี้สามารถใช้ได้กับสื่อทุกประเภท นับตั้งแต่ สื่อสิ่งพิมพ์ การกระจายเสียง จนถึงสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งเริ่มมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

นิภาพรรณ โสพัทธ์ (2562, น. 25) ที่กล่าวว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ได้แก่ 1. ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย 2. ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง 3. ช่วยทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่างๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาส สื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา 4. การสื่อสารแบบนี้จะทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรให้สูงขึ้นได้

อัครเดช นีละโยธิน (2559, น. 12-15) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารความคิด โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสื่อสารได้หลากหลาย มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจความหมาย

3. ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

การเรียนรู้ยุคใหม่และโลกแห่งการทำงาน ทำให้บุคลากรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น การประสานงานร่วมกับผู้อื่นก็เป็นอีกทักษะที่สำคัญยิ่งเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับโลกการทำงานจริง ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การ โดยมีนักวิชาการที่เสนอแนวคิด ดังนี้

Daniel R. Denison (1990) อ้างถึงใน ญัฐพล เทียนหอม (2561, น. 21) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ประกอบด้วย 1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ 2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ 3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้

Juan (2021 อ้างถึงใน สรารธรรม เรื่องกัลปวงศ์ และอรธนพ เรื่องกัลปวงศ์ 2565, น. 91-92) ที่กล่าวว่า คนมีความรู้ความสามารถในองค์การจะดึงดูดคนเก่งจากหน่วยงานอื่นเข้ามาร่วมงาน และด้วยสภาพสังคมรูปแบบใหม่การอ้างคนที่มีความรู้ ความสามารถจะก้าวข้ามเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทน โดยมีมุมมองต่างๆ ดังนี้ 1. การปรับภาพพจน์ขององค์การ (Corporate Image Transformation) ให้ดึงดูดและจูงใจคนเก่ง ซึ่งองค์การมีคุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ ทันโลกทันเหตุการณ์ และมีการ Update ความคิดและวิเคราะห์งานอยู่เสมอ 3) มีผู้นำที่น่าศรัทธา มีความโปร่งใส และมีทักษะการทำงานในการ เชื่อมต่อคนในทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การ 2. การสร้างความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ด้วยการสร้าง Mindset เพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์การต้องปรับเปลี่ยน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การจะสามารถบริหารงานต่อไปได้อย่างราบรื่น 3. การปรับโครงสร้างองค์การให้เกิดความคล่องตัว เน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์การมากขึ้นเพื่อ การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

4. ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การคิดโดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด การสร้างมุมมองแปลกใหม่ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

5. ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้เครื่องมือสื่อสารเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างถูกต้องเหมาะสม ปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสารสนเทศ โดยทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การรู้สารสนเทศ (information literacy) การรู้เท่าทันสื่อ (media literacy) การรู้ด้านไอซีที (Information, Communication and Technology Literacy)

6. ด้านการทำงาน การเรียนรู้ และพึ่งพาตนเอง

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้พร้อมกับบทบาทที่แตกต่างและการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานได้ดีในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่น สามารถนำความคิด ความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานมาทำความเข้าใจ สร้างดุลยภาพและทำงานให้ลุล่วง ประสบความสำเร็จ

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552, น. 40 – 44) ที่กล่าวถึงความจำเป็นของการปรับตัวขององค์กร สำหรับรองรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและรักษาเสถียรภาพภายในองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยระบุว่า กระบวนการปรับตัวภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการภายในองค์กร ได้แก่ การสร้างความตระหนักแก่บุคลากรภายในองค์กรถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การแสวงหากลุ่มคนที่มีอิทธิพลทางความคิดในการนำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การสื่อสารที่ทั่วถึงภายในองค์กร การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความท้าทายเฉพาะของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยในเรื่องบทบาทของผู้นำและค่านิยมภายในองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพิจารณาควบคู่ไปด้วยเพื่อความสำเร็จในการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมใหม่

7. ด้านการเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์

การทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมที่มีความหลากหลาย มีพื้นฐานต่างกันทางสังคมและวัฒนธรรมได้ดีและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม นำไปสู่การทำงานร่วมกันและสร้างแนวคิดวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคพฤติกรรมนิยม ที่ให้ความสนใจต่อการยึดหลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

7.1 กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ได้แก่

Elton Mayo (1936 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ 2560, น. 15-21) ที่กล่าวถึงแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ในยุคพฤติกรรมนิยม พบว่า การให้เกียรติยกย่อง ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์เป็นคนที่มีความมีชีวิตจิตใจ มิใช่เป็นเครื่องจักร และมนุษย์ชอบการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่หรือนวัตกรรม (innovation) โดยกรอบแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคพฤติกรรมนิยม

มุ่งเน้นปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคคลภายในองค์กร ให้มีความสำคัญและสนใจต่อปัจจัยภายในองค์กรเป็นหลัก โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องต่างๆ เช่น ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ความพอใจในงาน เป็นต้น จนทำให้ละเลยไม่สนใจหรือมองข้ามอิทธิพลของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อบุคลากรไป จึงมักถูกเรียกกันว่า “คนที่ปราศจากองค์กร” (Man without Organization) ส่วนการใช้องค์ความรู้นั้นใช้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้กรอบแนวคิดและทฤษฎีในยุคนี้มีความสัมพันธ์กับวิชาการทางด้านจิตวิทยา จิตวิทยา อุตสาหกรรม สังคมวิทยาอย่างใกล้ชิด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 138-139) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของขวัญในการพิจารณาขวัญของกลุ่มและองค์กร มีดังนี้ 1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ 3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมีใจและมีขวัญดี 5) สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน 6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความสัมพันธ์กับทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สภาพการทำงาน ความศรัทธาในหัวหน้างาน วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, น. 235) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจ คือ ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างศรัทธา ความจงรักภักดี ช่วยเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ ช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วย

สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เกื้อจิตร ชีรกาญจน์ (2551) กล่าวถึง พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร หากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันส่งผลให้เกิดการร่วมสร้างผลประโยชน์และแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม เข้าอกเข้าใจในบทบาทของแต่ละฝ่าย ประองตอง ระวังข้อขัดแย้งระหว่างกัน ทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ตั้งใจสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

7.2 กลุ่มมนุษยนิยมองค์การ (Organizational Humanism)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) โดย Abraham Maslow (1908-1970 อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร 2551, น. 128-129) ซึ่งให้ความสนใจต่อสภาพจิตใจของมนุษย์ โดยเรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ระบุไว้ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ ซึ่งได้แก่ อาหาร น้ำ เสื้อผ้า ที่อยู่ ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ มนุษย์ไม่อาจอยู่รอดได้ 2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security Safety needs) เป็นความต้องการถัดจากความต้องการทางกาย ที่ทำให้คนมีชีวิตที่ปลอดภัยจากอันตรายทางกายและความกลัวการสูญเสียงาน ทรัพย์สินสมบัติ อาหาร เสื้อผ้า หรือที่อยู่อาศัย 3) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งและการยอมรับ (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม เขาจึงต้องการเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับจากคนอื่น เขาต้องการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และต้องการให้คนอื่นสร้างความสัมพันธ์กับเขาด้วย 4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs) ความต้องการดังกล่าวทำให้เกิดความพอใจ เช่น อำนาจ ความมั่นใจในตัวเองตำแหน่งทางสังคม และเกียรติยศ 5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดของลำดับความต้องการ ต้องใช้ศักยภาพสูง และทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) โดย Douglas McGregor (1906-1964 อ้างถึงใน วิรัช นิภารวรรณ 2549, น. 26-28) กล่าวถึงความเชื่อพื้นฐาน (basic assumption) 2 ด้านที่มีต่อมนุษย์ เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ทั้งสองทฤษฎีนี้สะท้อนถึงธรรมชาติของมนุษย์ในหน่วยงานที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X มีความเชื่อพื้นฐานต่อมนุษย์ในทางลบว่า 1) มนุษย์ทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ไร้ความสนใจไม่ได้ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าสามารถทำได้ 2) การจะทำให้มนุษย์ส่วนใหญ่ ตั้งใจทำงานจำเป็นต้องบีบบังคับ ควบคุม สั่งการ และข่มขู่ว่าจะลงโทษ 3) มนุษย์ทั่วไปชอบที่จะถูกชี้นำและต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ในส่วนของคนงานมุ่งสนใจแต่สิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นวัตถุเป็นหลัก ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ ทฤษฎี Y ซึ่งมีความเชื่อ

พื้นฐานต่อมนุษย์ ในทางบวกว่า 1) มนุษย์ทั่วไปมีนิสัยชอบทำงาน 2) การควบคุมและข่มขู่ว่าจะลงโทษมิใช่เป็นหนทางเดียวที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 3) มนุษย์สามารถชักจูงให้พึงพอใจในลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Abraham Maslow ได้ เช่น ความต้องการให้สังคมยอมรับ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จสูงสุดตามที่ตั้งใจไว้ 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มนุษย์ทั่วไปไม่เพียงมีความสามารถในการยอมรับสิ่งต่างๆ เท่านั้น แต่ยังเข้าไปร่วมรับผิดชอบได้อีกด้วย 5) มนุษย์มีความสามารถอย่างกว้างขวางในการนึกคิดประดิษฐ์ และสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาทั้งหลายในหน่วยงาน การนำทฤษฎีดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ ลักษณะการทำงานจะปรากฏออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ หน่วยงานจะควบคุมการปฏิบัติงานของคณาจารย์อย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของสำหรับจูงใจ แต่ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ หน่วยงานจะไว้วางใจ คณาจารย์ ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และสามารถใช้จ่ายทางจิตใจเป็นสิ่งที่จูงใจคณาจารย์ได้

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา (Motivation-Hygiene Theory) โดย Frederick Herzberg (1923-1982 อ้างถึงใน ชาญชัย อาจิมสมาจาร 2551, น. 136-137) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นมูลเหตุจูงใจที่แท้จริง เพราะมันมีความเป็นไปได้ในการก่อให้เกิดความรู้สึกของความพอใจ ปัจจัยกลุ่มที่สอง เรียกว่า ปัจจัยสุขวิทยาหรือการบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance) การเกิดขึ้นของปัจจัยดังกล่าวไม่กระตุ้นคน แต่ความพอใจจะเกิดกับพนักงาน ถ้าทฤษฎีจูงใจดังกล่าวมีความถูกต้อง ซึ่งนั่นหมายความว่า ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการยกระดับเนื้อหาของงาน (job content)

National Research Council (2011 อ้างถึงใน บริชา นาราศรี, 2564, น. 36) ให้นิยามการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของพลเมืองในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะด้านข้อมูลสื่อและเทคโนโลยี 3) ทักษะชีวิตในอาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ว่าสาระวิชามีความสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตอยู่ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งสาระวิชาหลัก (Core Subject) ประกอบด้วย ภาษาแม่และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดยเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลักและสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในวิชาแกนหลัก ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นตัวกำหนดความพร้อมของบุคลากรเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา รวมทั้งการสื่อสารและการร่วมมือ

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องจากปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและมีการเผยแพร่ข้อมูลมากมาย บุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย อาศัยความรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านสารสนเทศ สื่อ และความรู้ด้านเทคโนโลยี

3. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรต้องมีการพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต ความรับผิดชอบเชื่อถือได้ และมีภาวะผู้นำ

ภาคีเพื่อทักษะในศตวรรษที่ 21 (partnership for 21st) เรียกชื่อย่อว่าเครือข่าย P21 ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมกับสมาคมการศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาและองค์กรต่างๆ ได้เสนอกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Framework for 21st century learning) โดยมีการผสมผสานองค์ความรู้ต่างๆ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการ ประกอบด้วยวิชาแกน แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ ทักษะชีวิตและการทำงาน ระบบสนับสนุนการศึกษา โดยสาระวิชาหลักและทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่เรียกย่อๆ ว่า 3R และ 4C ประกอบด้วย การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) คณิตศาสตร์ (Arithmetics) และการคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ (Collaboration) และการคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

อรุณรัสมิ์ บำรุงจิตร (2558, น. 71-73) กล่าวถึงองค์ประกอบของความรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 มีจุดเริ่มต้นมาจาก การประชุมร่วมกันของนักวิชาการหลากหลายสาขาในสหรัฐอเมริกา มาประชุมร่วมกัน ซึ่งรัฐบาลต้องการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศในการยกระดับขีดความสามารถของประเทศและต้องการให้ประชากรนั้นมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และศักยภาพในชุมชน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างรวดเร็ว โดยองค์ประกอบของความรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

1. ความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาที่สำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาษา อังกฤษ ศิลปะการใช้ภาษา คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและการปกครอง ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาในสาขาใหม่ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความตระหนักในสุขภาพและสวัสดิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ทักษะการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 เพื่อเข้าใจและแก้ไขปัญหาใน

ระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของตนเอง การเรียนรู้จากทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และวิถีชีวิต โดยมีความเคารพซึ่งกันและกัน และสามารถเปิดการสนทนา (Open Dialogue) ร่วมกันของบุคคลในการทำงาน การทำความเข้าใจในความหลากหลายในด้านต่างๆ เช่น เชื้อชาติ วัฒนธรรม และการใช้ภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ

2. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม (Creativity and Innovation) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ไขปัญหา (Critical thinking and Problem Solving) การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) การออกแบบทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ประกอบด้วย การเข้าใจและการเรียนรู้สารสนเทศ การเข้าถึงและการประเมินข้อมูล การใช้และจัดการข้อมูล

4. ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ในการดำรงชีวิตและในการทำงานนั้นไม่เพียงต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถในเนื้อหาความรู้และทักษะการคิดเท่านั้น ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การดำรงชีวิตและการทำงานสภาพแวดล้อมในปัจจุบันต้องการทักษะที่สูงกว่า การคิดและเนื้อหาของความรู้ทั่วไป เพื่อพัฒนาชีวิตและทักษะในการทำงานที่เพียงพอที่จะสามารถดำรงชีวิตที่ซับซ้อนในโลกยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งมีการแข่งขันสูง

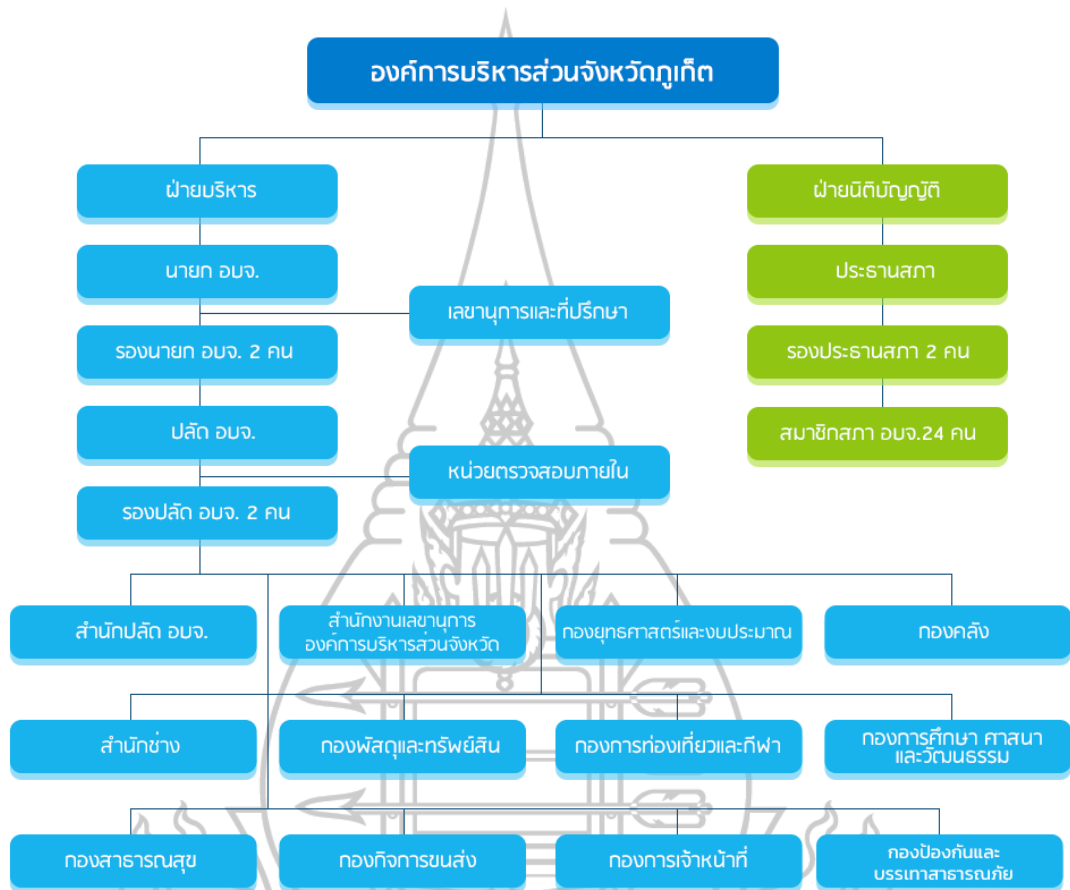
วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ และปิยะนันท์ พริงน้อย (2559, น. 61-63) กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้สามารถอยู่ได้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านสื่อและเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำ ได้รับการพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึงกันและมีบทบาทสำคัญในวิถีมนุษย์โดยรวมแล้วความรู้และทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบด้วย 1) การมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การอ่าน การเขียน คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เศรษฐกิจและสังคม รู้วิธีการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีจิตใจใฝ่รู้ 2) มีวิธีคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์ คิดอย่างเป็นระบบมีทักษะในการแก้ไขปัญหา การจับประเด็นตีความข้อมูลความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจกว้าง คิดนอกกรอบ 4) รู้จักตนเอง ดูแลและพัฒนาตนเอง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ในสังคม และพัฒนาภาวะผู้นำ 5) รู้จักการทำงานเป็นทีม การร่วมมือ รู้จักรับฟัง สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อรองอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 6) รู้จักชุมชน ประเทศ และโลก มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองที่เป็นประชาธิปไตยรับผิดชอบ ให้เกียรติผู้อื่น เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม 7) มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับส่วนรวม

จากความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ ความสามารถ ของพลเมือง เป็นทักษะที่พึงมีเพื่อใช้ในการทำงาน การเรียนรู้ การดำรงชีวิต รู้จักคิด รู้จักแก้ไขปัญหา มีทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้อยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีรูปแบบเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง รวมถึงวิวัฒนาการของโลกที่เปลี่ยนไปให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข



3. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

3.1 โครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ที่มา: องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

3.2 แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ในการปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

- 1) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปตามหลักสูตรมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและตามที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนด
- 2) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีเครื่องมือในการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด
- 3) เพื่อให้บุคลากรมีการบริหารการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 4) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 5) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติราชการ สร้างสรรค์นวัตกรรมและการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหน้าที่

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ Happy Workplace การควบคุมการลงเวลาปฏิบัติราชการ เป็นต้น

2) การจัดการองค์ความรู้ในองค์การ เช่น คู่มือการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินการโครงการฝึกอบรม คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต คู่มือการปฏิบัติงานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นต้น

3) รายงานการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น อบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โครงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ โครงการปฐมนิเทศข้าราชการ การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โครงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก จิตสำนึกรักองค์การ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และสร้างสุข เป็นต้น

4) แผนการเสริมสร้างวินัยคุณธรรมและจริยธรรม เช่น แผนการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 ประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ แผน Do's & Don't เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทา และเป็นแนวทางในการประพฤติตนทางจริยธรรม สารสำคัญของพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และแผนการเสริมสร้างวินัยคุณธรรมจริยธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 เป็นต้น

5) แผนการพัฒนาบุคลากร เช่น แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 เป็นต้น

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต สสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปความต้องการของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และการพัฒนาของบุคลากร แสดงดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร

ความต้องการพัฒนา	ระดับความต้องการ						S.D.	ระดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย		
1. ด้านทักษะ								
1.1 ทักษะการบริหารโครงการ	-	-	16.20	47.49	36.31	4.20	0.70	มาก
1.2 ทักษะการเขียนหนังสือราชการ	-	1.68	13.97	45.81	38.54	4.21	0.74	มาก
1.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	0.56	0.56	12.29	41.34	45.25	4.30	0.75	มาก
1.4 ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และ การถ่ายทอดความรู้	-	0.56	12.85	46.92	39.67	4.26	0.69	มาก
2. ด้านความรู้								
2.1 ความรู้ด้านกฎหมาย	-	0.56	16.20	38.45	44.69	4.27	0.75	มาก
2.2 ความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง และกฎระเบียบพัสดุ	0.56	3.92	13.40	33.52	48.60	4.26	0.87	มาก
2.3 ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ	-	1.68	15.08	40.77	42.46	4.24	0.76	มาก
2.4 ความรู้เรื่องงานสารบรรณ	-	1.68	17.32	42.46	38.54	4.18	0.77	มาก
3. ด้านการพัฒนางาน								
3.1 งานสาธารณสุข	-	4.48	18.99	52.51	24.02	3.96	0.78	ปานกลาง
3.2 งานจัดทำงบประมาณ	-	4.48	16.20	47.48	31.84	4.06	0.81	มาก
3.3 งานช่าง	3.35	8.94	36.87	34.64	16.20	3.51	0.98	ปานกลาง
3.4 งานธุรการ	2.23	4.48	23.47	39.10	30.72	3.92	0.96	ปานกลาง

ที่มา: องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต (2566)

3.3 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 ดังนี้

3.3.1 นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

- 1) กำหนดโครงสร้างส่วนราชการและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์การ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์โครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่ง
- 2) กำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือก การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

3.3.2 นโยบายด้านประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

- 1) จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะองค์การ และเป็นไปตามแบบประเมินที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด โดยให้ความสำคัญกับการบริหารผลงานงานเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้หลักการปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี เสริมวินัยและป้องกันการกระทำความผิด ให้บุคลากรมีวินัยในตนเองเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม โดยยึดตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.3 นโยบายด้านอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลัง ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

- 1) มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจ ตอบสนองต่อภารกิจงานขององค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2) มีระบบการบริหารอัตรากำลังที่สามารถจัดการจำนวนบุคลากรที่ขาดและเกิดได้ทันต่อความต้องการแต่ละช่วงเวลา และมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์การเติบโตในระดับที่สูงขึ้น

3.3.4 นโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ โดยนำหลักการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาคความรู้ รวบรวมองค์ความรู้ที่มีในส่วนราชการมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
- 2) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและสะดวก

3.3.5 นโยบายบริหารราชการในภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

การบริหารราชการในภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังส่งผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งสาระสำคัญของ แนวความคิดนี้ประกอบด้วย 1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง

ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และ จรรยาบรรณวิชาชีพ 2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมี การมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้ง เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา 4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะ ของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ 5) หลัก นิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ของประชาชน 6) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงาน ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ 7) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการ จัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อ ประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณ ให้โทษ 8) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการ ปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ 9) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อ ความคาดหวังของประชาชน 10) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

3.4 วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีสมรรถนะสูง เน้นคุณธรรมและ ศักยภาพเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

3.5 พันธกิจ

- 1) การบริหารงานที่เหมาะสมตามโครงสร้างส่วนราชการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจ นโยบายและยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2) กำหนดสมรรถนะด้านการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
- 3) ปฏิบัติงานเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 4) วางแผนความต้องการกำลังคนในระยะ 3 ปี ข้างหน้า โดยสำรวจจำนวนอัตราที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่ความต้องการเพิ่ม หรือคาดว่าจะสูญเสียในอนาคต เพื่อสรรหาและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม และวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากร
- 5) ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- 6) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร สามารถเข้าถึงง่ายและสะดวก

3.6 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ SWOT Analysis

3.6.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ (HRD Internal Environment Scanning) ดังนี้

- 1) จุดแข็ง (Strengths)
 - (1) มีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน
 - (2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และส่งเสริมพัฒนาบุคลากร
 - (3) บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - (4) ใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
- 2) จุดอ่อน (Weaknesses)
 - (1) บุคลากรขาดความรู้ที่เป็นระบบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
 - (2) บุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง
 - (3) บุคลากรขาดระเบียบวินัยในการทำงาน

(4) ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี และคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(5) การปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อให้เกิดขาดการบูรณาการร่วมกัน

3.6.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ (HRD External Environment Scanning) ดังนี้

1) โอกาส (Opportunities)

(1) ประชาชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้การอบรมหลักสูตรต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

(3) เทคโนโลยีทันสมัยทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และเป็นสื่อการเรียนรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

(4) นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนา และบริหารงานขององค์การ

(5) การกระจายอำนาจของรัฐบาล ส่งผลให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจและอำนาจหน้าที่มากขึ้น

2) อุปสรรค (Threats)

(1) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เพียงพอ

(2) นโยบายของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

(3) ระเบียบ กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(4) เศรษฐกิจ อัตราค่าครองชีพสูงทำให้ส่งผลการโอนย้ายบ่อย

(5) ระบบการกระจายอำนาจ โอนภารกิจจากรัฐบาลให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มิได้ถ่ายโอนบุคลากรและงบประมาณด้วย

3.7 ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) ได้แก่

1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ระเบียบและแบบแผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี

2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ สามารถประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการบริหาร พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และส่งเสริมข้าราชการรักษาวินัยตามมาตรฐานทางจริยธรรมมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล

3.8 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

3.8.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดภูเก็ต

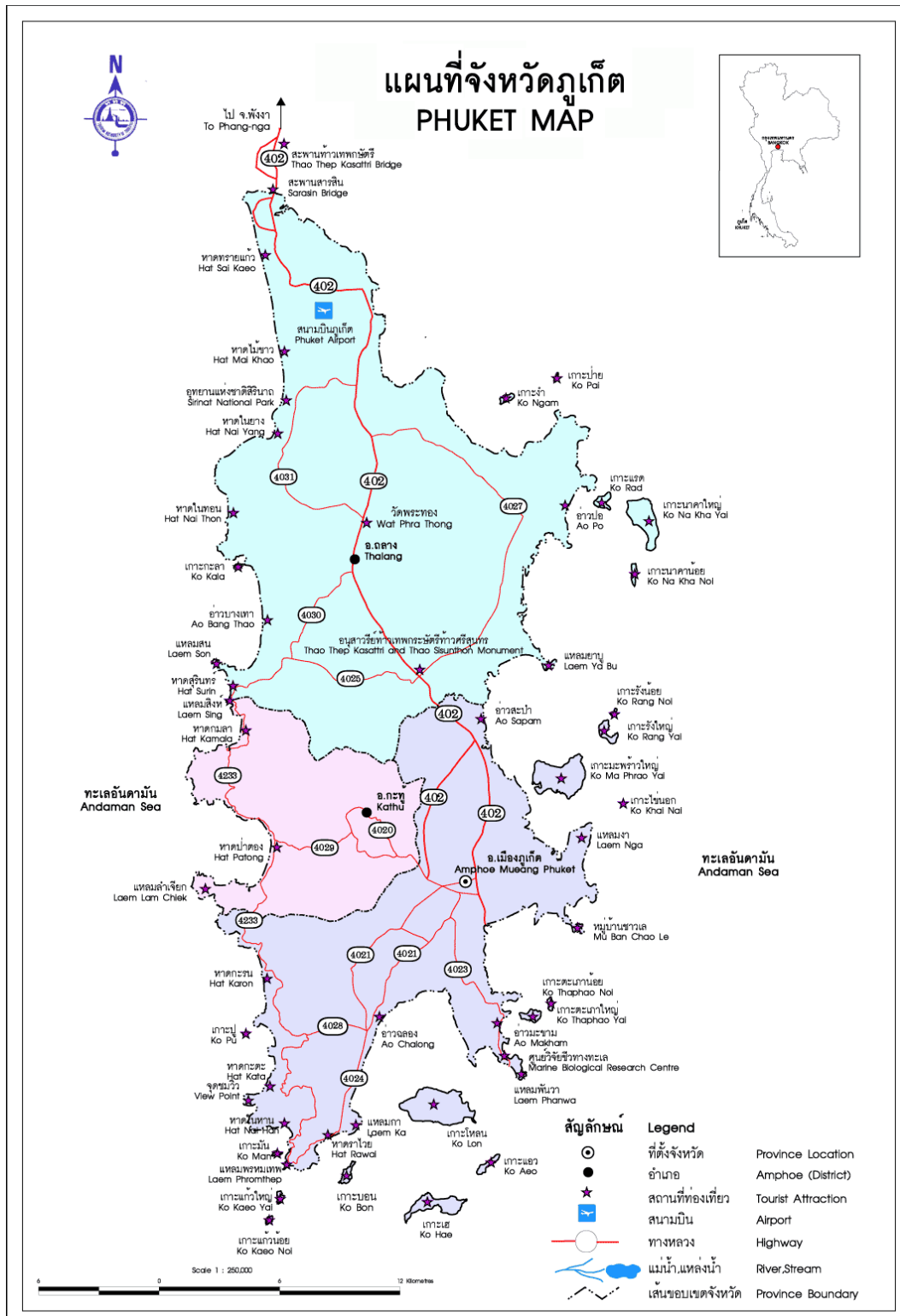
จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดในภาคใต้ตอนบนของประเทศไทย มีลักษณะเป็นเกาะจัดเป็นเกาะที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของภาคใต้ในทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย มีเกาะบริวาร 32 เกาะ ส่วนกว้างที่สุดของเกาะภูเก็ตเท่ากับ 21.3 กิโลเมตร ส่วนยาวที่สุดของเกาะภูเก็ตเท่ากับ 48.7 กิโลเมตร เฉพาะเกาะภูเก็ตมีพื้นที่ 543.034 ตารางกิโลเมตร ส่วนเกาะบริวารมีพื้นที่ 27 ตารางกิโลเมตร รวมพื้นที่ทั้งหมด 570.034 ตารางกิโลเมตร หรือ 356,271.25 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ: ติดช่องแคบปากพระ จังหวัดพังงา เชื่อมโดยสะพานเทพกระษัตรีและสะพานศรีสุนทร

ทิศใต้: ติดทะเลเขตจังหวัดพังงา

ทิศตะวันออก: ติดทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย

ทิศตะวันตก: ติดทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย



ภาพที่ 2.3 แผนที่แสดงอาณาเขตของจังหวัดภูเก็ต

ที่มา: https://www.phuket.go.th/webpk/contents.php?str=introduce_map

3.8.2 การปกครอง

จังหวัดภูเก็ต แบ่งการบริหารราชการส่วนภูมิภาคออกเป็น 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอกะทู้ และอำเภอถลาง มีตำบล 17 ตำบล 96 หมู่บ้าน 61 ชุมชน การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลตำบล 9 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 6 แห่ง

3.8.3 การแบ่งส่วนงานตามภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ภูเก็ต

องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตกำหนดโครงสร้างส่วนราชการออกเป็น 13 ส่วนราชการ โดยกำหนดกรอบอัตรากำลังตามภารกิจและปริมาณงานของแต่ละส่วนราชการ จำนวนทั้งสิ้น 1,657 อัตรา ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การแบ่งส่วนงานตามภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ลำดับที่	ส่วนราชการ	กรอบอัตรากำลัง
1	ปลัด อบจ./รองปลัด อบจ.	3
2	สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	51
3	สำนักเลขานุการ	27
4	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	23
5	กองคลัง	42
6	สำนักช่าง	252
7	กองสาธารณสุข	200
	สถานีอนามัยเฉลิมพระเกียรติ/รพ.สต.	263
8	กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	72
	โรงเรียน อบจ.เมืองภูเก็ต	135
	โรงเรียน อบจ.บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)	89
	โรงเรียน อบจ.บ้านไม้เรียบ (ตันติโกวิทบำรุง)	60
	โรงเรียน อบจ.บ้านนาบอน	72
	โรงเรียน อบจ.สาธิตร่วมพัฒนา	28

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	ส่วนราชการ	กรอบอัตรากำลัง
9	หน่วยตรวจสอบภายใน	9
10	กองกิจการขนส่ง	88
11	กองพัสดุและทรัพย์สิน	28
12	กองการท่องเที่ยวและกีฬา	83
13	กองการเจ้าหน้าที่	29
14	กองป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	103
รวมทั้งสิ้น		1,657

ที่มา: องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

3.8.4 วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต กำหนดวิธีการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอาจดำเนินการเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) การปฐมนิเทศ สำหรับข้าราชการแรกบรรจุหรืออยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ให้มีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างส่วนราชการ ผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำคัญของภารกิจที่มีต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติ การพัฒนาตนเองของข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีทัศนคติและมีแรงจูงใจในการทำงาน

2) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

3) การศึกษาหรือดูงาน

(1) การศึกษา คือ การพัฒนาบุคลากรโดยการให้ศึกษาเพิ่มเติมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาในและต่างประเทศโดยใช้เวลาในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งสาขาวิชาและระดับการศึกษาโดยปกติจะต้องสอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด

(2) การดูงาน คือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และแสวงหาประสบการณ์ด้วยการสังเกตและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินการใหม่ๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศโดยการพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสามารถเสริมสร้างแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4) การประชุม (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการประชุมสัมมนามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ร่วมกันเป็นกลุ่มเน้นการฝึกปฏิบัติ โดยมีโครงสร้าง/หลักสูตร และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาร่วมกัน ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนทำความเข้าใจและฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนานั้นๆ

5) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

(1) การสอนงาน (Coaching) ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นวิธีการให้ความรู้ (Knowledge) เสริมสร้างทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยการผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานสามารถดำเนินการรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(2) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกขณะปฏิบัติงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำ เชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้นมักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานสับเปลี่ยนโอนย้ายเลื่อนตำแหน่งมีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบาย

งานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการรักของค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงานแม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

(3) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นอีกวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลวิธีวิธีนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์รับฟังและนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาคำถามและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือสอนงานและให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผน เป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม

(4) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือภายนอกองค์การ

(5) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skills) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานโดยทำให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

(6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

(7) การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นหลักสูตรอบรมออนไลน์ที่เป็นความต้องการของบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558, น. 82-98) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในเขตลาดยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ (2) สมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ และ (3) ปัญหาและเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษา อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ (2) สมรรถนะของข้าราชการในด้านจิตสำนึกในความยุติธรรม การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ ความน่าเชื่อถือศรัทธา การคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูล อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ (3) ปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามสายงาน การขาดแคลนอัตรา กำลังข้าราชการ หลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมตามรายการสมรรถนะ และงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ สืบหาความต้องการของข้าราชการเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกำกับดูแลให้ข้าราชการได้เข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึง จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี สร้างทัศนคติ จิตสำนึก และความภาคภูมิใจในเกียรติยศศักดิ์ศรีของข้าราชการ

นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์ (2562, น. 62-79) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (2) ระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และ (4) ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูงโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (4) ปัญหาที่พบคือ บุคลากรในหน่วยงานมีน้อยแต่ภารกิจงานมีมาก จึงส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา งบประมาณสนับสนุนมีอยู่จำกัด โอกาสในการเข้าร่วมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายค่อนข้างน้อย ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้ คือ ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบสารสนเทศ บุคลากร ควรพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ สร้างเสริมทักษะการทำงาน ในศตวรรษที่ 21 เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมบรรยากาศของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สุกัญญา จันทรมโฆชน์ (2562, น. 68-116) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) เปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษา พบว่า (1) ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาในทุกด้าน โดยมีความเห็นว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง มีความจำเป็นต่อหน่วยงานในระดับมาก และการศึกษาที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานในระดับปานกลาง (2) เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการในสังกัดสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ระหว่างด้านการศึกษากับอายุ ด้านการฝึกอบรมกับวุฒิการศึกษา ด้านการสัมมนากับประสบการณ์ทำงาน และด้านการศึกษาดูงานด้วยตนเองกับรายได้ พบว่า มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่สำคัญ คือ ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหน่วยงานในทุกด้าน โดยเฉพาะควรจัดสรรทุนการศึกษาต่อ ควรจัดประชุม

สัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ควรมีระบบการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ และควรสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

สุวดี กิจเดช (2562, น. 61-85) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า (1) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารความรู้ และด้านการศึกษา ตามลำดับ (2) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่มีอายุ ระยะเวลาปฏิบัติราชการ ตำแหน่งบุคลากรต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามี 3 ประการ ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาและจัดให้มีการชิงทุนศึกษา จัดให้มีการอบรมฝึกทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการบางส่วน

อาภาพร ชูรี (2562, น. 38-48) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานและปัจจัยด้านผู้บริหารต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ (3) เสนอแนะแนวทาง ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมากตามลำดับ (2) อิทธิพลของปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานและปัจจัยด้านผู้บริหารต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 3 ด้าน ทั้งนี้ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานและปัจจัยด้านผู้บริหารสามารถทำนายระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ร้อยละ 25.4 (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ปรีชา นาราศรี (2564, น. 78-79) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นอยู่จริงของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D.= .59) 2) สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.83$, S.D.= .40) และ 3) แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ได้แก่ (1) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน (2) ส่งเสริมการสื่อสารการใช้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษาเป็นภาษาที่สอง (3) ส่งเสริมทักษะชีวิตการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการ PLC และ (4) ให้ความรู้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้และการรับมือจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (5) ส่งเสริมทักษะการทำงานร่วมกันทั้งในทีมและนอกทีมตามลำดับ

สมพงษ์ สุนทรธรรม (2565, น. 150-195) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี พบผลการศึกษาดังนี้ 1) ด้านการฝึกอบรม จัดหลักสูตรการอบรมตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน 2) ด้านการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาความรู้ทั้งในสาขาวิชาที่ตรงต่อสายงานที่บุคลากรปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนา จัดการพัฒนาประสบการณ์เรียนรู้ให้พนักงานในช่วงเวลาที่เหมาะสมจัดให้มีการนิเทศก่อนการมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงาน ดำเนินการจัดการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีลำดับดังนี้

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

1. ประชากร

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 13 ส่วนราชการ จำนวนทั้งสิ้น 260 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด การศึกษานี้จึงไม่มีกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 260 ชุด ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประมวลสร้างเป็นกรอบแนวคิด แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตโดยลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2: คำถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

ส่วนที่ 3: คำถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

ส่วนที่ 4: คำถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาศักยภาพบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

โดยการใช้คำถามเป็นมาตรวัดแบบ Likert Method แบ่งออกเป็น 5 ระดับ แต่ละคำถามจะมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Scale) มีลักษณะคำถามเป็นเนื้อหาเชิงบวก (Positive) และกำหนดความคิดเห็นจากน้อยไปหามาก ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับความคิดเห็น "เห็นด้วยน้อยที่สุด" ถึง ระดับความคิดเห็น "เห็นด้วยมากที่สุด" และกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย จะใช้ค่าทางสถิติคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลตามวิธีการของ Likert Scale ใช้แบบจำแนกแต่ละช่วงและแยกย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการกำหนดช่วงของการวัดแต่ละช่วง ดังนี้

- ระดับ 1 ค่าคะแนนตั้งแต่ 1.00 - 1.50 แปลความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด
 ระดับ 2 ค่าคะแนนตั้งแต่ 1.51 - 2.50 แปลความว่า เห็นด้วยน้อย
 ระดับ 3 ค่าคะแนนตั้งแต่ 2.51 - 3.50 แปลความว่า เห็นด้วยปานกลาง
 ระดับ 4 ค่าคะแนนตั้งแต่ 3.51 - 4.50 แปลความว่า เห็นด้วยมาก
 ระดับ 5 ค่าคะแนนตั้งแต่ 4.51 - 5.00 แปลความว่า เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 5: แบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Question) ให้บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.2 โครงสร้างของแบบสอบถาม

โครงสร้างของแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

2.2.1 คำชี้แจง จะอยู่ส่วนแรกของแบบสอบถาม โดยมีเจตหมายนำอยู่ด้านบนหน้าพร้อมคำขอบคุณ ซึ่งคำชี้แจงจะระบุถึงจุดประสงค์ที่ให้ตอบแบบสอบถาม การนำคำตอบที่ได้ไปใช้ประโยชน์

2.2.2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน (บาท) ซึ่งศึกษาเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นในการศึกษาเท่านั้น

2.2.3 คำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่วัด เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบในเรื่องของตัวแปรนั้น โดยลักษณะของคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ข้อความที่สั้น กระชับ ได้ใจความ แต่ละความถามมีนัยเพียงประเด็นเดียว หลีกเลี่ยงการใช้ประโยคปฏิเสธซ้อน ไม่ใช้คำย่อ ข้อคำถามควรถามประเด็นที่เฉพาะเจาะจงตามเป้าหมายของการศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา (3) การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) (2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) (3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) (4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) (5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) (6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) (7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (4) ด้านการบริหาร (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2.2.4 คำถามปลายเปิด (Open – ended Question) ให้บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ตารางที่ 3.1 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
ตัวแปรอิสระ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต		
1. การฝึกอบรม (Training)	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ จากผู้จัดการอบรม โดยกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) การพัฒนาและการจัดฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation)	1. องค์การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ 2. องค์การมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง พัฒนาทัศนคติในการทำงาน เกิดความรู้ ทักษะ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3. องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4. องค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นในการฝึกอบรม 5. องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปรที่ ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
2. การศึกษา (Education)	<p>กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานใน อนาคตของผู้ศึกษา เป็นการเรียนรู้ ทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจง มี 3 รูปแบบ คือ</p> <p>1. การศึกษาในระบบ เป็นการ ศึกษาแบบกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลา และ การประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของ การสำเร็จการศึกษาที่ชัดเจน แน่นอน</p> <p>2. การศึกษานอกระบบ คือ การศึกษาที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง</p> <p>3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็น การศึกษาที่ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ด้วย ตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษา จากบุคคล ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่ง ความรู้อื่นๆ</p>	<p>1. องค์กรส่งเสริมให้ท่านได้มีโอกาส ศึกษาต่อเพื่อคุณวุฒิที่สูงขึ้น</p> <p>2. ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่ เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่</p> <p>3. องค์กรของท่านมีห้องสมุด แหล่งการ เรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง</p> <p>4. องค์กรของท่านสนับสนุนงบประมาณ ให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตาม ศักยภาพและตามความถนัด</p> <p>5. การศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปรที่ ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
3. การพัฒนา ด้วยเทคนิค และกลไก การพัฒนา (Develop- ment)	กระบวนการปรับปรุงองค์การ ให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการ เรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มุ่งเน้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การ ต้องการ เตรียมองค์การให้มีความ พร้อมเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดย การจัดหาความรู้ต่างๆ การทำให้ พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาใน การปฏิบัติงานเพื่อ นำไปใช้ใน ปัจจุบันหรืออนาคต วิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวิธี เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน การสัมมนา เป็นต้น	1. องค์การมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ 2. องค์การมีการจัดการความรู้ภายใน หน่วยงาน 3. องค์การจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยง หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ 4. องค์การมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ 5. องค์การมีการสลับเปลี่ยนหน้าที่หรือสาย งานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่ง อื่น

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
ตัวแปรอิสระ: สมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน		
1. การคิดอย่างมี วิจาร์ณญาณและ การแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)	การคิดที่ผ่านกระบวนการ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มี เหตุผล เกี่ยวกับข้อมูลหรือ สภาพการณ์ที่ปรากฏ โดยอาศัยความรู้ ความคิด และ ประสบการณ์ของตนเอง และ ข้อมูล หลักฐานที่เชื่อถือได้ และ นำกระบวนการที่ผ่านมามา ไตร่ตรองมาแก้ปัญหาอย่างเป็น ขั้นตอนได้อย่างเหมาะสมกับ บริบทของปัญหา	1. ท่านมีเป้าหมายในการทำงาน มีการ วางแผนในการทำงาน ติดตามงาน สามารถ จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ท่านใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไข ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่าง เหมาะสม 3. ท่านสามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และ ทัศนคติ เพื่อรักษาอารมณ์ และ ประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง 4. เมื่อพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถ หาแนวทางแก้ไขได้
2. การสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	เป็นการคิดใช้เทคนิคที่ หลากหลาย เช่น การระดม ความคิด การสร้างมุมมอง แปลกใหม่ซึ่งอาจนำไปสู่การ ปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงาน เพื่อให้ค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือสร้าง สิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม และพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น	1. ท่านใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและ พัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน 2. ท่านนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการ ปฏิบัติงาน 3. ท่านเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการทำงานด้วยวิธีการแนวคิด ใหม่ๆ 4. ท่านติดตามความก้าวหน้าของ นวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา งาน

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
3. ความเข้าใจ ต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)	การตระหนักรู้ เข้าใจ ยอมรับ และเคารพความแตกต่างที่ หลากหลาย ทั้งการเล็งดูจาก ครอบครัว สังคม และ วัฒนธรรม ทำให้สามารถ ตอบสนองต่อการทำงาน และ พัฒนาความสัมพันธ์กับคนใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ท่านสามารถบูรณาการความคิดเห็น และความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของ ผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้าง คุณภาพ เพื่อทำให้งานลุล่วง 2. ท่านสามารถทำงานร่วมกับคนที่มี พื้นฐานแตกต่างกันทางสังคม และ วัฒนธรรม เพื่อให้งานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ 3. ท่านเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของ ผู้อื่นที่แตกต่างได้ 4. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ท่าน สามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเอง ให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยยึดหลักความเป็นเหตุผลในการ แก้ปัญหาได้
5. ทักษะด้าน การสื่อสาร สารสนเทศและ การรู้เท่าทันสื่อ (Communi- cations, Information and Media Literacy)	ทักษะในการนำเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการสื่อสาร การ ปฏิบัติงาน และการทำงาน ร่วมกัน เพื่อพัฒนากระบวนการ ทำงาน หรือระบบงานให้องค์การ ให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมี กระบวนการนำข่าวสารจาก แหล่งกำเนิดไปสู่จุดหมาย ปลายทาง กระบวนการถ่ายทอด ความคิดจากแหล่งกำเนิดไปยัง ผู้รับโดยตั้งใจจะให้ผู้รับเปลี่ยน พฤติกรรม ซึ่งมีความชัดเจน ตรงประเด็น	1. ท่านสื่อสารได้ชัดเจน ตรงความหมาย และตรงประเด็น 2. ท่านใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และการปฏิบัติงาน 3. ท่านรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจ และสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ ฟัง 4. ท่านสามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและ สารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อ ต้องการแสดงออกและสามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจ ถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อ นั้นได้

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
6. ทักษะคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)	ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศที่มีความหลากหลายตามกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้พื้นฐานในการใช้สื่อ ตลอดจนผลิตสื่อ และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัยได้อย่างสร้างสรรค์และมีความเหมาะสมตรงกับเป้าประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ตโฟน สืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการ 2. ท่านใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษา หาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. ท่านดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่ 4. ท่านคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น
7. ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)	ความสามารถของบุคลากรในการปรับตัว เผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ที่ยากจะคาดเดาว่าจะเป็นอย่างไรรวมไปถึงการรู้จักอยู่ร่วมกับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่นประนีประนอม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบ มีวินัยและทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง รู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักการให้และทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ 2. ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน 3. ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างของแบบสอบถามด้านผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569)

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
ตัวแปรตาม: ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
1. ความรู้ พื้นฐานในการ ปฏิบัติงาน	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ แบบแผนทางราชการ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ	1. ท่านมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วน จังหวัดกำหนด 2. ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง 3. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบ แผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ใน การปฏิบัติงาน 4. ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ ข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการ เป็นข้าราชการที่ดี
2. พัฒนา เกี่ยวกับงานที่ รับผิดชอบ	พัฒนาข้าราชการให้มีความ เข้าใจในการปฏิบัติราชการ ตามอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ พัฒนาทักษะที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงาน	1. ท่านมีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตาม อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 2. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน 3. ท่านได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริม บุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ 4. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษยสัมพันธ์การทำงานการสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขอนามัย

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
3. ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือ ราชการ งานด้านช่าง	<p>1. ท่านมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรมงานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง</p> <p>2. องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน</p> <p>3. ท่านมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ</p> <p>4. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
4. ด้านการบริหาร	รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน ความเป็นผู้นำ องค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ	<p>1. ท่านมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>2. องค์กรมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาบุคลากร</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม
		<p>3. องค์การได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคลากร</p> <p>4. องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	<p>การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น มาตรฐานทางจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข</p>	<p>1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม</p> <p>2. องค์การส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาจริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม</p> <p>3. องค์การมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ ผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น</p> <p>4. ท่านได้รับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความสุข</p>

การทดสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ มีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
สำหรับการศึกษา ดังนี้

- 1) ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับ
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดภูเก็ต และนำมากำหนดเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาที่ครอบคลุม
- 2) นำเครื่องมือทดสอบด้วย IOC คือ ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยเสนอ
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน
- 3) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความ
คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ 0.5 ขึ้นไป ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วในภาพรวม
เท่ากับ 0.89
- 4) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่ม
ตัวอย่าง จำนวน 30 คน กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วในภาพรวมเท่ากับ 0.82
- 5) จัดพิมพ์เครื่องมือหรือแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงกับประชากร
เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษากำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 260 คน ซึ่งรวบรวมประชากร ดังนี้ สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักช่าง กองสาธารณสุข สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกองพัสดุและทรัพย์สิน กองกิจการขนส่ง กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองการท่องเที่ยวและกีฬา กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม กองป้องกันบรรเทาสาธารณภัย และหน่วยตรวจสอบภายใน ได้ครบทุกส่วนราชการ

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร (Document Study and Literature Review) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์ บทความ และรายงานทางวิชาการ ข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาสนับสนุนการศึกษาได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อ วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ศึกษา	วิธีการวิเคราะห์
1.	เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดภูเก็ต	สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย 1. ค่าเฉลี่ย (Mean) 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
2.	เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเพิ่มศักยภาพสมรรถนะที่ จำเป็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดภูเก็ต	สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย 1. ค่าเฉลี่ย (Mean) 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ชื่อ วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ศึกษา	วิธีการวิเคราะห์
3.	เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย 1. ค่าเฉลี่ย (Mean) 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4.	เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	1. ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าแจกแจงค่าความถี่ (Frequencies) 2. ค่าความถี่ (Frequency) 3. การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัยใช้วิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ

เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด ดังนั้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อพรรณนาข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา และทดสอบสมมติฐานการศึกษา สถิติที่ใช้ประกอบด้วย

4.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

4.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติทั้งสองประเภทนี้ เพื่อวิเคราะห์ระดับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะและทักษะในอนาคต กับผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

4.3 ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าแจกแจงค่าความถี่ (Frequencies) ในการบรรยายลักษณะของข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

4.4 ค่าความถี่ (Frequency) ใช้ในการสรุปจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

4.5 การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย ใช้วิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพที่ได้จากการเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต” ในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 260 คน และเป็นการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพสมรรถนะที่จำเป็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตอนที่ 5 ผลวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด (บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตระดับปฏิบัติงาน)

μ แทน ค่าเฉลี่ยของประชากรทั้งหมด

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ความถี่ของคะแนนแต่ละค่า

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ จำนวน 260 คน ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน โดยเป็นคำถามแบบปลายปิด ให้บุคลากรเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนดไว้และตอบได้เพียงคำตอบเดียว เพื่อใช้ในการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	72	27.7
หญิง	188	72.3
รวม	260	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 188 คน (ร้อยละ 72.3) และเพศชาย จำนวน 72 คน (ร้อยละ 27.7) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 ปี	1	0.4
21 – 30 ปี	49	18.9
31 – 40 ปี	115	44.2
41 – 50 ปี	76	29.2
51 – 60 ปี	19	7.3
รวม	260	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 115 คน (ร้อยละ 44.2) รองลงมา มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 76 คน (ร้อยละ 29.2) อายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 18.9) อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 7.3) และน้อยที่สุดอายุ ต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.4) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	9.2
ปริญญาตรี	198	76.2
ปริญญาโท	38	14.6
ปริญญาเอก	-	-
อื่นๆ	-	-
รวม	260	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 198 คน (ร้อยละ 76.2) รองลงมาปริญญาโท จำนวน 38 คน (ร้อยละ 14.6) และน้อยที่สุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 9.2) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนและร้อยละ จำแนกตามประเภทรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000	53	20.4
15,001 – 20,000	86	33.1
20,001 – 30,000	79	30.4
30,001 – 40,000	28	10.8
40,001 ขึ้นไป	14	5.3
รวม	260	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 86 คน (ร้อยละ 33.1) รองลงมา 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 79 คน (ร้อยละ 30.4), ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 53 คน (ร้อยละ 20.4), 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 28 คน (ร้อยละ 10.8) และน้อยที่สุด 40,001 ขึ้นไป จำนวน 14 คน (ร้อยละ 5.3) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ภูเก็ตเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 260 คน ได้ผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
การฝึกอบรม	4.00	.60	มาก	1
การศึกษา	3.69	.73	มาก	3
การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา	3.72	.73	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	.62	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\mu = 3.80$) โดยให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรม มากที่สุด ($\mu = 4.00$) รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา ($\mu = 3.72$) และด้านการศึกษา ($\mu = 3.69$)

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบของการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรม	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. องค์การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ	3.91	.67	มาก	4
2. องค์การมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง พัฒนาทัศนคติในการทำงาน เกิดความรู้ ทักษะ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.98	.74	มาก	3
3. องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.89	.74	มาก	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการฝึกอบรม	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
4. องค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรม	4.14	.73	มาก	1
5. องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา การฝึกอบรมในครั้งต่อไป	4.06	.75	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.00	.60	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตด้วยรูปแบบการฝึกอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) องค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.14$) รองลงมาคือ 2) องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ($\mu = 4.06$) 3) องค์การมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง พัฒนาทัศนคติในการทำงาน เกิดความรู้ ทักษะ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\mu = 3.98$) 4) องค์การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ($\mu = 3.91$) และ 5) องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\mu = 3.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษา	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. องค์กรส่งเสริมให้ท่านได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อคุณวุฒิที่สูงขึ้น	3.58	1.04	มาก	4
2. ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	3.93	.89	มาก	1
3. องค์กรของท่านมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง	3.39	1.04	ปานกลาง	5
4. องค์กรของท่านสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด	3.66	.96	มาก	3
5. การศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง	3.89	.88	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	.73	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตด้วยรูปแบบการพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.69$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) บุคลากรเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.93$) 2) การศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง ($\mu = 3.89$) 3) องค์กรสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด ($\mu = 3.66$) 4) องค์กรส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อคุณวุฒิที่สูงขึ้น ($\mu = 3.58$) และ 5) องค์กรมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง ($\mu = 3.39$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาด้วยรูปแบบใช้เทคนิคและกลไกการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาด้วยเทคนิค และกลไกการพัฒนา	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.87	.85	มาก	2
2. องค์กรมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	3.93	.78	มาก	1
3. องค์กรจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์	3.66	.84	มาก	4
4. องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.76	.83	มาก	3
5. องค์กรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงาน เพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น	3.39	1.01	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.72	.73	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตด้วยรูปแบบและเทคนิคและกลไกการพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.72$) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.93$) 2) องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\mu = 3.87$) 3) องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\mu = 3.76$) 4) องค์กรจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ ($\mu = 3.66$) และ 5) องค์กรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น ($\mu = 3.39$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต

สมรรถนะและทักษะในอนาคต	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา	4.11	.48	มาก	4
2. การสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.03	.58	มาก	6
3. ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์	4.17	.49	มาก	2
4. ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ	4.16	.50	มาก	3
5. ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ	4.09	.54	มาก	5
6. ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.29	.60	มาก	1
7. ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง	4.16	.51	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.14	.53	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\mu = 4.14$) โดยให้ความสำคัญ 1) ด้านทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากที่สุด ($\mu = 4.29$) 2) ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\mu = 4.17$) 3) ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ และทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง อยู่ในระดับเดียวกัน ($\mu = 4.16$) 4) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา ($\mu = 4.11$) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ ($\mu = 4.09$) และ 6) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ($\mu = 4.03$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน ในการทำงาน ติดตามงาน สามารถจัดลำดับ ความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	.63	มาก	2
2. ท่านใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.16	.61	มาก	1
3. ท่านสามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และ ทัศนคติ เพื่อรักษาอารมณ์ และประสิทธิภาพ ของตนเอง แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือ มีภาระสูง	4.06	.64	มาก	4
4. เมื่อพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถ หาแนวทางแก้ไขได้	4.08	.58	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	.48	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$) มากที่สุดเป็น 1) ใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.16$) รองลงมาเป็น 2) มีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนในการทำงาน ติดตามงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญ

ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 4.12$) 3) เมื่อพบปัญหาในการทำงานสามารถหาแนวทางแก้ไขได้ ($\mu = 4.08$) และ 4) สามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และทัศนคติ เพื่อรักษาอารมณ์ และประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง ($\mu = 4.06$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและพัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.99	.65	มาก	2
2. ท่านนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.95	.71	มาก	3
3. ท่านเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการแนวคิดใหม่ๆ	4.23	.63	มาก	1
4. ท่านติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน	3.95	.75	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.03	.58	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.03$) มากที่สุดเป็น 1) เปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการแนวคิดใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.23$) รองลงมาเป็น 2) ใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและพัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.99$) 3) นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\mu = 3.95$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์
(Cross-Cultural Understanding)

ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)	μ	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านสามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อ ที่แตกต่างหลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลาย วัฒนธรรม สร้างดุลยภาพ เพื่อให้งานลุล่วง	3.99	.58	มาก	3
2. ท่านสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ทางสังคม และวัฒนธรรมเพื่อให้งานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	3.95	.61	มาก	2
3. ท่านเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่น ที่แตกต่างได้	4.23	.57	มาก	1
4. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ท่านสามารถ ปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องตาม วัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยยึดหลักความเป็นเหตุผล ในการแก้ปัญหาได้	3.95	.60	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	.49	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ภูเก็ต ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$) มากที่สุดเป็น 1) เคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่น ที่แตกต่างได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.23$) รองลงมาเป็น 2) เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง สามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยยึดหลักความเป็นเหตุผลในการแก้ปัญหาได้ และสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันทางสังคม และวัฒนธรรมเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\mu = 3.95$) และ 3) สามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้างดุลยภาพ เพื่อให้งานลุล่วง ($\mu = 3.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ

(Collaboration, Teamwork and Leadership)

การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ	4.23	.60	มาก	2
2. ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ของตนเอง เพื่อความสำเร็จของกลุ่มได้	4.15	.59	มาก	3
3. ท่านยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของเพื่อนร่วมงาน	4.35	.57	มาก	1
4. ท่านมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ ร่วมกันในองค์กร	3.93	.72	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	.50	มาก	

จากตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) มากที่สุดเป็น 1) ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.35$) รองลงมาเป็น 2) มีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ ($\mu = 4.23$) 3) สามารถเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มได้ ($\mu = 4.15$) และ 4) มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร รวมเท่ากับ ($\mu = 3.93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและ การรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)

ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและ การรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านสื่อสารได้ชัดเจน ตรงความหมาย และตรงประเด็น	4.01	.65	มาก	3
2. ท่านใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และการปฏิบัติงาน	4.14	.68	มาก	2
3. ท่านรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและ สามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟัง	4.20	.59	มาก	1
4. ท่านสามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและ สารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการ แสดงออกและสามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริง ของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ ผู้ผลิต สื่อนั้นได้	4.00	.64	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	.54	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$) มากที่สุดเป็น 1) รับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟัง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.20$) รองลงมาเป็น 2) ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.14$) 3) สื่อสารได้ชัดเจน ตรงความหมาย และตรงประเด็น ($\mu = 4.01$) และ 4) สามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและสารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการแสดงออกและ สามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อนั้นได้ รวมเท่ากับ ($\mu = 4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)

ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟน สืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับ ความต้องการ	4.21	.72	มาก	4
2. ท่านใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต	4.24	.70	มาก	3
3. ท่านดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่	4.29	.71	มาก	2
4. ท่านคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น	4.42	.61	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	.60	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.29$) มากที่สุดเป็น 1) คำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.42$) รองลงมาเป็น 2) ดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่ ($\mu = 4.29$) 3) ใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ($\mu = 4.24$) และ 4) มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟน สืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการ รวมเท่ากับ ($\mu = 4.21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง
(Career and Learning Self-Reliance)

ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และ การพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงานตาม สถานการณ์ต่างๆได้	4.18	.59	มาก	1
2. ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และ มีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความ เชี่ยวชาญในงานของตน	4.15	.59	มาก	3
3. ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.62	มาก	2
4. ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์	4.14	.65	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	.51	มาก	

จากตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) มากที่สุดเป็น 1) มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆได้ ($\mu = 4.18$) รองลงมาเป็น 2) วางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์เน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 4.17$) 3) มีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน ($\mu = 4.15$) และ 4) วางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ รวมเท่ากับ ($\mu = 4.14$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์
การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผน
อัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569)

แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569)

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	4.09	.55	มาก	2
2. พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	4.09	.56	มาก	2
3. ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	4.00	.57	มาก	3
4. ด้านการบริหาร	3.93	.64	มาก	4
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.12	.64	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	.59	มาก	

จากตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\mu = 4.05$) โดยให้ความสำคัญ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มากที่สุด ($\mu = 4.12$) 2) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน และด้านพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\mu = 4.09$) 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ($\mu = 4.00$) และ 4) ด้านการบริหาร ($\mu = 3.93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้พื้นฐาน ในการปฏิบัติงาน	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วน จังหวัดกำหนด	4.18	.55	มาก	2
2. ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	4.03	.70	มาก	3
3. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผน ทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.94	.71	มาก	4
4. ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ ข้าราชการ ในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและ การเป็นข้าราชการที่ดี	4.19	.65	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	.55	มาก	

จากตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$) มากที่สุดเป็น 1) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี ($\mu = 4.19$) รองลงมาเป็น 2) มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด ($\mu = 4.18$) 3) ได้รับการพัฒนาความรู้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ($\mu = 4.03$) และ 4) มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตาม อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.22	.64	มาก	1
2. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน	4.08	.65	มาก	3
3. ท่านได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริมบุคลากร ที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ	4.12	.63	มาก	2
4. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย และการเสริมสร้างสุขอนามัย	3.94	.75	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	.56	มาก	

จากตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$) มากที่สุด
เป็น 1) มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\mu = 4.22$)
รองลงมาเป็น 2) ได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริมบุคลากรที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับ
ผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ($\mu = 4.12$) 3) ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
($\mu = 4.08$) และ 4) ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย
และการเสริมสร้างสุขอนามัย รวมเท่ากับ ($\mu = 3.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง	4.06	.65	มาก	1
2. องค์กรกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน	3.91	.78	มาก	4
3. ท่านมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ	4.01	.65	มาก	3
4. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.03	.67	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.00	.57	มาก	

จากตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$) มากที่สุดเป็น 1) มีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง ($\mu = 4.06$) รองลงมาเป็น 2) สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 4.03$) 3) มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ ($\mu = 4.01$) และ

4) องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน ($\mu = 3.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหาร

ด้านการบริหาร	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.05	.63	มาก	1
2. องค์การมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาบุคลากร	3.90	.75	มาก	3
3. องค์การได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคลากร	3.95	.76	มาก	2
4. องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.80	.84	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	.64	มาก	

จากตารางที่ 4.21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหาร เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.93$) มากที่สุดเป็น 1) มีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ($\mu = 4.05$) รองลงมาเป็น 2) องค์การได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคลากร ($\mu = 3.95$) 3) องค์การมีการ

ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของแต่ละบุคคล ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.90$) และ 4) องค์กรมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมเท่ากับ ($\mu = 3.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ด้านการบริหาร	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม	4.05	.69	มาก	4
2. องค์กรส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาจริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม	4.18	.71	มาก	2
3. องค์กรมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น	4.19	.76	มาก	1
4. ท่านได้รับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความสุข	4.06	.76	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	.64	มาก	

จากตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) มากที่สุด เป็น 1) องค์กรมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น ($\mu = 4.19$) รองลงมาเป็น 2.)องค์กรส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาจริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม ($\mu = 4.18$) 3) ได้รับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความสุข ($\mu = 4.06$) และ 4) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม ($\mu = 4.05$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ เพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

5.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่แนวทางทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
1. การฝึกอบรม	68	26.15
2. การศึกษา	51	19.62
3. การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา	43	16.54
4. ด้านอื่นๆ	27	10.38

5.1.1 การฝึกอบรม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ควรมีการฝึกอบรมและสอนทักษะในการทำงานที่ครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันจากวิทยากรที่มีประสบการณ์ เช่น การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศ องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานหลักสูตรใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรงานสารบรรณ เป็นต้น โดยจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการฝึกอบรมสัมมนาการให้แก่บุคลากร เพื่อผ่อนคลายจากการทำงาน อบรมด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา การบริการที่เน้น Service Mind หลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรม เป็นต้น อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ

2) มีการฝึกอบรมเฉพาะตำแหน่ง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นิติกร เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง

3) ควรจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้มีความหลากหลาย เช่น การอบรมแบบกลุ่มเล็กแบบ Focus Group เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย การฝึกอบรมแบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกสำหรับบุคลากรที่ติดภารกิจ เป็นต้น

4) องค์การควรมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมแก่บุคลากร โดยผู้ที่ต้องการเข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถแจ้งความประสงค์และติดตามให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมตามที่ได้แจ้งไว้

5) ควรกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้ตรงตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือก้าวหน้าในสายอาชีพ

5.1.2 การศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ส่งเสริมให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานทุกตำแหน่งเรียนรู้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานของการจัดทำหนังสือราชการ

2) ควรส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือการเพิ่มพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรในองค์การ

3) ควรประชาสัมพันธ์หรือประสานงานกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ มีการสำรวจความต้องการการศึกษาต่อของบุคลากรและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4) ควรมีการศึกษาดูงานกับหน่วยงานต้นแบบที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อสามารถนำมาปรับปรุง พัฒนาองค์การต่อไป

5) ควรมีสุนัขการเรียนรู้ส่วนกลาง ห้องสมุดหรือแหล่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ อีกทั้งควรมีการเพิ่มสื่อการเรียนรู้จากหน่วยงานที่มีความหลากหลายและน่าเชื่อถือ

5.1.3 การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยมุ่งเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การเป็นหลักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2) บุคลากรควรนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีความเข้าใจในระบบงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ และสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3) ควรวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยเน้นความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

4) ควรพัฒนาและจัดระเบียบการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานขององค์กร เพื่อเพิ่มความสะดวกของบุคลากรในการทำงานและลดความผิดพลาดจากการทำงานได้

5) พัฒนาสถานที่ อุปกรณ์การปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมแก่บุคลากร เอื้อต่อการทำงาน และมีสถานที่สำหรับการพักผ่อนหย่อนคลายนอกเวลาการปฏิบัติงาน

5.1.4 ด้านอื่นๆ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลร่วมกันในรูปแบบ Big Data เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เพื่อเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2) ควรมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการปฏิบัติงานที่มีการลงมือปฏิบัติจริง มีชี้เน้นเพียงระเบียบ ข้อปฏิบัติทางวิชาการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

3) ควรมีการสอนงานอย่างเป็นระบบ มีรุ่นพี่คอยให้คำแนะนำ สอนงาน และถ่ายทอดความรู้แก่รุ่นน้องที่บรรจุใหม่

4) องค์กรควรมีกิจกรรมสันตนาการเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน สนับสนุนให้จัดตั้งกลุ่ม ชมรม หรือสมาคมขึ้นเพื่อส่งเสริมความสนใจของบุคลากร

5) ควรส่งเสริมให้องค์การนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย สะดวก และรวดเร็วมาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น

6) จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานในหน่วยงานเมื่อจบปีงบประมาณจากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินหัวหน้าฝ่ายอีกด้วย โดยให้กระบวนการเป็นไปอย่างถูกต้องและโปร่งใสเพื่อให้เกิดความสะดวกรใจแก่ผู้ประเมิน



5.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดภูเก็ต

สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ความถี่	ร้อยละ
1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)	32	12.31
2. การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	36	13.85
3. ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)	27	10.38
4. ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)	38	14.62
5. ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)	20	10.38
6. ทักษะคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)	30	11.54
7. ทักษะด้านการทำงาน เรียนรู้ และพึ่งพาตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)	25	9.62

5.2.1 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

1) ควรส่งเสริมให้ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหา ใช้กระบวนการคิด การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์การตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ยอมรับปัญหาและมีสติในการตัดสินใจลงมือทำ

2) ส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณ

3) รวบรวมข้อผิดพลาดจัดทำเป็นรายงานเพื่อเผยแพร่หลักการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อป้องกันและตระหนักไม่ให้เกิดซ้ำอีก อีกทั้งส่งเสริมแนวทางการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้การแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องโดยอาจจัดกิจกรรมในรูปแบบการฝึกอบรม สัมมนาภายในองค์กร

5.2.2 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

1) ควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง และนำความสามารถไปพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เช่น การชื่นชม การให้รางวัล เป็นต้น

2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับ เรียนรู้ในเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปลูกฝังให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงาน เช่น การพัฒนางานเอกสารด้วยการใช้ระบบ e-book และสร้างองค์ความรู้หรือแนวทางการปฏิบัติปรับใช้นวัตกรรมกับตำแหน่งหรือผลงานการปฏิบัติงาน

3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน

4) องค์กรควรมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

5.2.3 ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)

1) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่มีความหลากหลายและแตกต่าง จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์และประสบความสำเร็จอย่างลุล่วง

2) องค์กรควรมีกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความแตกต่างของวัฒนธรรม โดยการจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว เพื่อเพิ่มความรักใคร่สามัคคีในองค์กรมากยิ่งขึ้น ควรมีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีเป็นประโยชน์ในการทำงาน

3) เปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ

5.2.4 ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)

- 1) แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน และดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ
- 2) ควรเคารพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ และปรับตัว เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) องค์กรควรปลูกจิตสำนึกและมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้และสอนงานเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สร้างภาวะผู้นำที่ดี รวมถึงการเป็นผู้ตามที่ดีให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จส่งเสริมบุคลากรในองค์กรเกิดความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลเพื่อพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำ
- 4) องค์กรควรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติยอมรับการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- 5) ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรม team Building เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร จัดอบรมทั้งเชิงวิชาการและปฏิบัติการในเรื่องการทำงานเป็นทีม สัมมนาภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

5.2.5 ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)

- 1) ควรมีการอบรมทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศเพิ่มเติมอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของสื่อสารสนเทศต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์
- 2) องค์กรควรถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้รองรับการปฏิบัติงาน

5.2.6 ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)

- 1) องค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง เพื่อยกระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เป็นองค์กรดิจิทัล

2) จัดสรรให้มีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและเพียงพอ มีอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้รวดเร็ว ทั่วถึง

3) จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร โดยเฉพาะเพื่อดูแล แก้ไข และให้ความรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการใช้งานแก่บุคลากร

5.2.7 ทักษะด้านการทำงาน เรียนรู้ และพึ่งพาตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

1) องค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กร

2) สร้างค่านิยมและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สามารถพึ่งตนเองและเพื่อนร่วมงานได้

3) บุคลากรควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น คือ มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ รู้จักใช้เหตุผล มีความฉลาดทางอารมณ์ มีวินัยและทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

4) ควรให้บุคลากรสรุปการทำงานของตนเองเมื่อจบปีงบประมาณ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเห็นภาพรวมของหน่วยงาน สามารถนำไปออกแบบ วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่ง

5) จัดฝึกอบรมเรื่องการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงานและสามารถรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าได้

5.3 ข้อเสนอแนะผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
1. ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	37	14.23
2. พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	37	14.23
3. ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	39	15
4. ด้านการบริหาร	31	11.92
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	34	13.78

5.3.1 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน

- 1) บุคลากรควรมีพื้นฐานงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำหนังสือราชการ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างถ่องแท้และรวมไปถึงการจัดเก็บหนังสือ เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- 2) องค์กรควรอัปเดตข้อมูล ระเบียบหรือข้อบังคับใหม่ที่ออกโดยหน่วยงานราชการให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องอยู่ตลอด
- 3) องค์กรควรจัดทำข้อมูล องค์ความรู้ ตัวอย่างการทำงานแต่ละงาน ในแต่ละตำแหน่ง ให้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรที่มาเรียนรู้ภายหลังสามารถเข้าใจและนำไปปรับใช้ต่อไปได้
- 4) องค์กรควรจัดหลักสูตรการอบรมต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อที่ทุกคนจะได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 5) บุคลากรควรมีความสามารถตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด
- 6) องค์กรควรจัดการอบรมเบื้องต้นแก่บุคลากรก่อนเข้ารับตำแหน่ง เพื่อเตรียมความพร้อมพื้นฐานแก่บุคลากรทุกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ

5.3.2 พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

- 1) บุคลากรควรมีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ศักยภาพที่รับผิดชอบอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน เพื่อลดข้อผิดพลาดและเพิ่มรวดเร็วในการทำงาน รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีระบบ
- 2) องค์กรควรจัดสัมมนาแก่บุคลากร ให้มีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อสำนึกต่อความรับผิดชอบและขอบเขตในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนเอง
- 3) องค์กรควรจัดทำรูปแบบองค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน มีการจัดฝึกอบรม สัมนาเชิงวิชาการในหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะ ทบทวน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำงาน
- 4) องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัด ประเมินผลและติดตามผลการทำงานของบุคลากร เพื่อตรวจสอบอยู่เสมอว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบต่อหน้าที่

5.3.3 ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

- 1) องค์กรควรมีการจัดอบรมหลักสูตรทักษะเฉพาะตำแหน่ง ความคาดหวังขององค์กร เทคนิคในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นและสิทธิที่จะได้รับให้กับบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) องค์กรควรมีการตรวจสอบและประเมินว่าบุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่
- 3) องค์กรควรจัดกิจกรรมสัมมนาและทัศนศึกษา แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 4) ผู้บังคับบัญชาควรมอบงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อความถูกต้อง สะดวกและรวดเร็วในการทำงาน

5.3.4 ด้านการบริหาร

- 1) บุคลากรทุกคนควรศึกษา รับทราบ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติขององค์กร เพื่อต่อการจัดการบริหารองค์กร
- 2) ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานอย่างเท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับใช้ พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดี มีความยุติธรรม มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) องค์กรควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคน การวางแผนการมอบหมายงานให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการนำองค์กร
- 4) องค์กรควรมีการจัดอบรมทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ และทักษะอื่นๆที่จำเป็นต่อบุคลากร
- 5) องค์กรควรจัดสัมมนาแก่บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาเดือนละครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติองค์กรที่ชัดเจน
- 6) องค์กรควรจัดพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน หรือตอบข้อสงสัยแก่บุคลากร เช่น วางกล่องแสดงความคิดเห็นในพื้นที่ที่เป็นส่วนกลางและไม่มีกล้องวงจรปิด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น
- 7) ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

5.3.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

- 1) ข้าราชการควรถือประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง เคารพสิทธิของผู้อื่น และยึดความถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์การเป็นสำคัญ
- 2) องค์การควรจัดโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้แก่บุคลากรในองค์การ เสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- 3) องค์การควรกำหนดค่านิยมมาตรฐานแก่บุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำที่ดี นำเคารพ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรเป็นผู้ตามที่ดี จึงจะทำให้การทำงานในองค์การราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 4) ควรมีการพิจารณาความดีความชอบและรางวัลหรือเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรต่อไป



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ใช้วิธีการแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจะนำเสนอใน 3 ตอน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1.1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพสมรรถนะที่จำเป็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1.1.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร คือ ข้าราชการ ระดับปฏิบัติงาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตทุกคน จำนวนรวมทั้งสิ้น 260 คน โดยเลือกศึกษาจากประชากรทั้งหมด

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถามจำนวน 260 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรสมรรถนะและทักษะในอนาคต

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569)

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูน
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1.2.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการวิเคราะห์
เชิงปริมาณ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการศึกษาเชิงคุณภาพที่
เป็นการเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ใช้การแจกแจงความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมี
อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง
15,001 - 20,000 บาท

**1.3.2 ระดับความคิดเห็นของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต** พบว่า โดยภาพรวมข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีความคิดเห็น
ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการพัฒนา
ด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา 3) ด้านการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก โดยการฝึกอบรมองค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
ที่จำเป็นในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ส่วนค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรม
ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ด้านการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก โดยการเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
รองลงมา คือ การศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือ องค์การมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง

ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์การมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ องค์การมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้หรือเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น

1.3.2 ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะและทักษะในอนาคต พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้

ด้านทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องทักษะด้านคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีแนวโน้มสำคัญมากขึ้นในอนาคต แต่ต้องคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นก็มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน รองลงมาคือ การดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการพิจารณาได้ว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟนสืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน

ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องการเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่นที่แตกต่างได้มากที่สุด รองลงมา มีการอยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง สามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมที่แตกต่างโดยยึดหลักความเป็นเหตุผลในการแก้ปัญหาได้ และสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันทางสังคม และวัฒนธรรมเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับเดียวกัน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้างคุณภาพ เพื่อทำให้งานลุล่วง

ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคตด้านความร่วมมือกันการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและภาวะผู้นำในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องการยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมา มีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์การ

ด้านทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่อง มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆได้มากที่สุด รองลงมา มีการวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์

ด้านวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) พบว่ามีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา มีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนในการทำงาน ติดตามงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และทัศนคติเพื่อรักษาอารมณ์ และประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง

ด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องการรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังมากที่สุด รองลงมา มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและสารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการแสดงออกและสามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อนั้นได้

ด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) พบว่า มีความคิดเห็นต่อการมีสมรรถนะและทักษะในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเรื่องการเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด รองลงมา มีการใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและพัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานมากที่สุด และการติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน อยู่ในระดับเท่ากัน

1.3.3 ระดับความคิดเห็นของผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ($\mu = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์การมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น มากที่สุด รองลงมาเป็น องค์การส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาจริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม

ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มากที่สุด รองลงมาเป็น ได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย และการเสริมสร้างสุขอนามัย

ด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี มากที่สุด รองลงมาเป็น มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผนทางราชการและกฎหมายระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง มากที่สุด รองลงมาเป็น สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน

ด้านการบริหาร มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มากที่สุด รองลงมา องค์การได้จัดสรร

งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่บุคลากร ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์การ ทักษะการตัดสินใจ และวางแผน พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.3.4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1) ด้านการฝึกอบรม มีข้อเสนอแนะดังนี้

ควรมีการฝึกอบรมและสอนทักษะในการทำงานที่ครอบคลุมเป้าหมาย ขององค์การ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันจากวิทยากรที่มีประสบการณ์ โดยจัดฝึกอบรม อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

มีการฝึกอบรมเฉพาะตำแหน่ง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นิติกร เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งเพื่อการก้าวสู่ความก้าวหน้าและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายขององค์การ

ควรจัดรูปแบบการฝึกอบรมด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การอบรม แบบกลุ่มเล็กแบบ Focus Group เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย การฝึกอบรม แบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกสำหรับบุคลากรที่ติดภารกิจ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิด การลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

(2) ด้านการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้

ส่งเสริมให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานทุกตำแหน่งได้มีโอกาสศึกษา ต่อ โดยเฉพาะงานเฉพาะด้าน เช่น ด้านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานของการจัดทำ หนังสือราชการ เป็นต้น

ควรส่งเสริม ให้อุปการะการศึกษา หรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือการเพิ่มปริมาณให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม

ควรประชาสัมพันธ์หรือประสานงานกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ มีการสำรวจความต้องการการศึกษาต่อของ บุคลากรและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานในระยะสั้นและระยะยาว

(3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา มีข้อเสนอแนะดังนี้

ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยมุ่งเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การเป็นหลักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

บุคลากรควรนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีความเข้าใจในระบบงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ และสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ควรวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยเน้นความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

(4) ด้านอื่นๆ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรร่วมกันในรูปแบบ Big Data เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการปฏิบัติงานที่มีการลงมือปฏิบัติจริง มีชิ้นเน้นเพียงระเบียบ ข้อปฏิบัติทางวิชาการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ควรมีการสอนงานอย่างเป็นระบบ มีรุ่นพี่คอยให้คำแนะนำ สอนงาน และถ่ายทอดความรู้แก่รุ่นน้องที่บรรจุใหม่

2) สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

(1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) มีข้อเสนอแนะดังนี้

ควรส่งเสริมให้ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหา ใช้กระบวนการคิด การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์การตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด

ส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างวิचारณญาณ

รวบรวมข้อผิดพลาดจัดทำเป็นรายงานเพื่อเผยแพร่หลักการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อป้องกันและตระหนักไม่ให้เกิดซ้ำอีก

(2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) มีข้อเสนอแนะดังนี้

ควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง และนำความสามารถไปพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เช่น การชื่นชม การให้รางวัล เป็นต้น

ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้ยอมรับ เรียนรู้ในเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปลุกฝังให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม

เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

(3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการทัศน์ (Cross – Cultural Understanding) มีข้อเสนอแนะดังนี้

ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่มีความหลากหลายและแตกต่าง

องค์การควรมีกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความแตกต่างของวัฒนธรรม โดยการจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว

เปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ

(4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) มีข้อเสนอแนะดังนี้

แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน และดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ

ควรเคารพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ และปรับตัว เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การควรปลูกจิตสำนึกและมีวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้และสอนงานเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สร้างภาวะผู้นำที่ดี รวมถึงการเป็นผู้ตามที่ดีให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน

(5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) มีข้อเสนอแนะดังนี้

ควรมีการอบรมทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศเพิ่มเติมอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของสื่อสารสนเทศต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

องค์การควรถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชา มายังผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

(6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) มีข้อเสนอแนะดังนี้

องค์การควรจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์

จัดสรรให้มีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและเพียงพอ มีอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้รวดเร็ว ทั่วถึง

จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ในองค์การโดยเฉพาะเพื่อดูแล แก้ไข และให้ความรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการใช้งานแก่บุคลากร

(7) ทักษะด้านการทำงาน เรียนรู้ และพึ่งพาตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) มีข้อเสนอแนะดังนี้

องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ในองค์การ

สร้างค่านิยมและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สามารถพึ่งตนเองและเพื่อนร่วมงานได้

บุคลากรควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น คือ มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ รู้จักใช้เหตุผล มีความฉลาดทางอารมณ์ มีวินัยและทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

3) เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน มีข้อเสนอแนะดังนี้

บุคลากรควรมีพื้นฐานงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำหนังสือราชการ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างถ่องแท้และรวมไปถึงการจัดเก็บหนังสือ เพื่อความถูกต้องและรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน

องค์การควรอัปเดตข้อมูล ระเบียบหรือข้อบังคับใหม่而出โดยหน่วยงาน
ราชการให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องอยู่ตลอด

องค์การควรจัดทำข้อมูล องค์ความรู้ ตัวอย่างการทำงานแต่ละงาน
ในแต่ละตำแหน่ง ให้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรที่มาเรียนรู้ภายหลังสามารถเข้าใจและนำไปปรับใช้
ต่อไปได้

(2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะดังนี้

บุคลากรควรมีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ศึกษางาน
ที่รับผิดชอบอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน เพื่อลดข้อผิดพลาดและเพิ่มรวดเร็วในการทำงาน รู้จักจัดลำดับ
ความสำคัญของงานอย่างมีระบบ

องค์การควรจัดสัมมนาแก่บุคลากร ให้มีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่
การปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อสำนึกต่อความรับผิดชอบและขอบเขตในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนเอง

องค์การควรจัดทำรูปแบบองค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน
มีการจัดฝึกอบรม สัมมนาเชิงวิชาการในหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะ ทบทวน แลกเปลี่ยน
ความรู้ประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

(3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มี
ข้อเสนอแนะดังนี้

องค์การควรมีการจัดอบรมหลักสูตรทักษะเฉพาะตำแหน่ง ความคาดหวัง
ขององค์การ เทคนิคในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นและสิทธิที่จะได้รับให้กับบุคลากร
เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์การควรมีการตรวจสอบและประเมินว่าบุคลากรแต่ละคนสามารถ
ทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่

องค์การควรจัดกิจกรรมสัมมนาและทัศนศึกษา แลกเปลี่ยนกับ
หน่วยงานอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

(4) ด้านการบริหาร มีข้อเสนอแนะดังนี้

บุคลากรทุกคนควรศึกษา รับทราบ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติของ
องค์การ เพื่อถ่ายทอดการจัดการบริหารองค์การ

ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานอย่างเท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับใช้ พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดี มีความยุติธรรม มี
เมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์การควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคน การวางแผน การมอบหมายงานให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการนำองค์การ

(5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้าราชการควรถือประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง เคารพสิทธิของผู้อื่นและยึดความถูกต้องตามกฎหมายขององค์การเป็นสำคัญ

องค์การควรจัดโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้แก่บุคลากรในองค์การ เสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

องค์การควรกำหนดค่านิยมมาตรฐานแก่บุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำที่ดี นำเคารพ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรเป็นผู้ตามที่ดี จึงจะทำให้การทำงานในองค์การราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.1.1 ด้านการฝึกอบรม (Training) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีการสนับสนุน เอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999, pp. 258-261) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม อีกทั้งต้องสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์การ และสอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจางง (2552, น. 154) กล่าวถึงกระบวนการในการฝึกอบรม คือ การออกแบบหลักสูตร การฝึกอบรม (Training Program Design) โดยการสร้างเนื้อหาอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ รวมถึงเอกสารและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม รวมถึง เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 212-214) กล่าวว่า การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environment Management) เป็น

ระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด และบรรยากาศการเรียนรู้

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีจุดแข็ง (Strengths) จากการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยการวิเคราะห์ ศักยภาพ SWOT Analysis ซึ่งพบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร สนับสนุน การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถแก่บุคลากร และมีการสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็น สำหรับการฝึกอบรม ทำให้บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเต็มที่ และ องค์การใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ด้านที่ข้าราชการ ระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ องค์การมีการสำรวจความ ต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดมิได้มีการสำรวจความต้องการด้านการ ฝึกอบรมกับบุคลากรทุกคน อาจเพราะใช้แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จ ในอดีต และเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น มิได้เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับ ความต้องการด้านการฝึกอบรมที่แท้จริงของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับการฝึกอบรมควรมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมแก่บุคลากร โดยผู้ที่ต้องการเข้าร่วม การฝึกอบรมสามารถแจ้งความประสงค์และติดตามให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมตามที่ได้แจ้งไว้ ควร กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้ตรงตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ บุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือก้าวหน้าในสายอาชีพ และจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้มีความ หลากหลาย เช่น การอบรมแบบกลุ่มเล็กแบบ Focus Group เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ตรง กลุ่มเป้าหมาย, การฝึกอบรมแบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกสำหรับบุคลากรที่ติดภารกิจ เป็นต้น เพื่อ จูงใจบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจำนง (2552, น. 154) ที่กล่าวถึง กระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมในองค์การ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์การ ภาระงาน และความต้องการของบุคคล โดยการวิเคราะห์มีการกำหนดปัญหาและความต้องการในการ ฝึกอบรมสำหรับบุคลากรภายในองค์การ 2) การพัฒนาและการจัดฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) ประกอบด้วย 2.1 การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Program Design) โดยการสร้างเนื้อหาอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ รวมถึงเอกสารและ อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม 2.2 การทดสอบความเที่ยง (Validity Testing) เป็นการนำเสนอหลักสูตร การฝึกอบรมต่อผู้บริหารเพื่อให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 2.3 การจัดให้มีการ ฝึกอบรม (Conduct of Training) ขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ขององค์การ พร้อมทั้งขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้งด้วย 3) ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม อาจทำโดยรูปแบบของการจัดทำแบบสอบถามหรือประเมินสถานการณ์ทั่วไปโดยการสังเกต

2.1.2 ด้านการศึกษา (Education) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่ามีการเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2548, น. 312-315) ที่กล่าวว่า การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เน้นเกี่ยวกับงานของบุคลากรในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมที่ทำงานได้อย่างสอดคล้องต่อความต้องการขององค์การในอนาคต และสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาว่า เมื่อบุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ บุคลากรนั้นย่อมต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น นำมาสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการให้ศึกษาเพิ่มเติมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งสาขาวิชาและระดับการศึกษาโดยปกติจะต้องสอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเข้ารับการศึกษและได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาชั้นสูง เช่น การสนับสนุนทุนการศึกษา การลาศึกษาต่อ เป็นต้น ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ องค์การมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตไม่มีห้องสมุดหรือแหล่งการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ มีเพียงสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งองค์การควรมีศูนย์การเรียนรู้ส่วนกลาง ห้องสมุดหรือแหล่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ อีกทั้งควรมีการเพิ่มสื่อการเรียนรู้จากหน่วยงานที่มีความหลากหลายและน่าเชื่อถือ หรือจัดทำคู่มือการเรียนรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ส่วนกลาง ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ และสามารถแบ่งปันข้อมูลได้ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Takeuchi & Nonaka (2000 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สุขยง 2550, น. 13-15) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด (Definite) ว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์การ 2) การสร้างความรู้ (Create) เป็นกระบวนการสร้างความรู้จากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานและนำข้อมูลหรือสารสนเทศจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานขององค์การนั้นๆ 3) การเสาะหาและการยึดกุมความรู้ (Capture) องค์การจะต้องเสาะแสวงหาความรู้ที่กระจุกตัวอยู่ในองค์การทั้ง ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

มารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร 4) การกลั่นกรอง (Distill) มีการกลั่นกรองความรู้ที่จัดเก็บมาเพื่อให้ได้ความรู้ที่ทันสมัยและมีคุณค่า 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาบุคลากร และองค์กร และ 6) การใช้ความรู้ (Use) ต้องมีการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลจากการใช้ความรู้

2.1.3 ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา (Development) ผล

การศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2553, น. 1-51) ที่กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบเดวิด อีสตัน พบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดแบ่งกลุ่มได้ 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหรือการเติบโต (Organization Development) ขององค์กร องค์การอาจจัดให้มีการเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มขึ้นอันจะเป็นผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ (cross job exposure) เพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงสิ่งที่ไม่เคยทราบมาก่อน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้เข้าใจการพัฒนาขององค์กรได้ดีขึ้น

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีพันธกิจที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และนโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร โดยนำหลักการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาความรู้ รวบรวมองค์ความรู้ที่มีในส่วนราชการมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ องค์กรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้งานในตำแหน่งอื่น ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีขนาดโครงสร้างองค์กรใหญ่และเป็นจังหวัดท่องเที่ยวระดับโลก ทำให้ภารกิจงานมีเพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณ แต่บุคลากรไม่เพียงพอและต้องรับผิดชอบงานเกินตำแหน่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทำให้บุคลากรมีภาระงานเกินกว่าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ จึงไม่เกิดผู้เชี่ยวชาญพอที่จะถ่ายทอดงานหรืออาจมีแต่ไม่เพียงพอจะถ่ายทอดงาน ทำให้การเรียนรู้งานไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งองค์กรควรวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยเน้นความ

ต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยมุ่งเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การเป็นหลักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 4) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจ (2549, น. 54-58) และสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548, น. 48-52) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความจริง 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพสมรรถนะและทักษะในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.2.1 ด้านทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ เบอร์นี ทริลลิง และชาลส์ แพนเดล (2009) ที่กล่าวถึงสมรรถนะและทักษะในอนาคต ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร โดยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้เครื่องมือสื่อสารเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างถูกต้องเหมาะสม ปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสารสนเทศ โดยทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การรู้สารสนเทศ (information literacy) การรู้เท่าทันสื่อ (media literacy) การรู้ด้านไอซีที (Information, Communication and Technology Literacy) ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านแผนการเสริมสร้างวินัยคุณธรรมและจริยธรรม เช่น แผนการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 ประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ แผน Do's & Don't เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทา และเป็นแนวทางในการประพฤติตนทางจริยธรรม สาระสำคัญของพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และแผนการเสริมสร้างวินัยคุณธรรมจริยธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 เป็นต้น ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟน สืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการ

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีความขาดแคลน เครื่องมือในการทำงาน และอุปกรณ์ที่มีอยู่ขาดการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม อาจเนื่องมาจากองค์การ ขาดงบประมาณสนับสนุน ทำให้บุคลากรไม่มีอุปกรณ์สารสนเทศที่เพียงพอต่อความต้องการ จึงขาด ทักษะในการใช้อุปกรณ์ไปด้วย รวมถึงไม่มีการอบรมเฉพาะทางโดยผู้เชี่ยวชาญ มีเพียงพี่เลี้ยง และ บุคลากรที่เป็นตำแหน่งเฉพาะทางไม่เพียงพอกับความต้องการ อีกทั้ง ในแต่ละส่วนราชการมีตำแหน่ง เฉพาะทางบางหน่วยงานเท่านั้น องค์การควรจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับ ทักษะคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงมีทั้งการอบรมเชิงวิชาการและลงมือ ปฏิบัติจริง เพื่อยกระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเป็นองค์กรดิจิทัล และจัดสรรให้มีคอมพิวเตอร์ที่ ทันสมัยและเพียงพอ มีอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้รวดเร็วทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ จีวรธรรม บุญมี (2559, น. 114-115) ได้กล่าวว่า การสาธิตเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ สามารถ สร้างความสนใจและความเข้าใจกับผู้เข้าอบรม โดยให้วิทยากรแสดงวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติที่ ถูกต้องเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นสถานการณ์จริง เมื่อสาธิตจบแล้วอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ ทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง วิทยากรเป็นผู้แสดงให้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ พร้อมทั้ง อธิบายประกอบ ดังนั้นเทคนิคนี้ จึงนิยมใช้ร่วมกับการบรรยาย ช่วยให้เข้าใจรายละเอียดต่างๆ ได้ดีขึ้น และสามารถจดจำได้นานขึ้น สอดคล้องกับ สุมิตร สุวรรณ (2565, น. 61-68) กล่าวถึงวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกปฏิบัติจริง (On the job training) การให้บุคลากรลงมือปฏิบัติหรือ ทดลองทำจริง ภายใต้คำแนะนำของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า มีการสอนและแนะนำให้ลงมือปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานให้ พนักงานได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การฝึกปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดทักษะและความชำนาญที่ดีกว่าการเรียน การสอนแบบท่องจำจากตำรา

2.2.2 ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก พบว่า มีการเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่นที่แตกต่างได้ ซึ่งสอดคล้องกับ น้ำทิพย์ องอาจวานิชย์ (2559, น. 1-2) กล่าวถึงทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 2002 โดย Ken Kay และ Diny Golder-Darnis กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต คือ ทักษะชีวิตและ การทำงาน (Life and Career Skills) โดยมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัว สามารถริเริ่มและชี้นำ ตนเอง มีทักษะทางสังคมและพหุวัฒนธรรม มีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมี ภาวะผู้นำ

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ Happy Workplace ส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีการเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่นที่มีความแตกต่างได้ ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้างดุลยภาพ เพื่อให้ทำงานลุล่วง ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าความแตกต่างทางด้านอายุ วัฒนธรรม และประสบการณ์ด้านการทำงาน ทำให้บุคลากรแต่ละคนมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป จึงเกิดความคิดเห็นที่หลากหลายในที่ทำงาน องค์การควรมีกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความแตกต่างของวัฒนธรรม โดยการจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว เพื่อเพิ่มความรักใคร่สามัคคีในองค์การมากยิ่งขึ้น ควรมีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีเป็นประโยชน์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ และ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจเนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่มีความหลากหลายและแตกต่าง จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์และประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Elton Mayo (1936 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ 2560, น. 15-21) ที่กล่าวถึง แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ในยุคพฤติกรรมนิยม พบว่า การให้เกียรติยกย่อง ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นคนที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีใจเป็นเครื่องจักร และมนุษย์ชอบการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่หรือนวัตกรรม (innovation) โดยกรอบแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคพฤติกรรมนิยม มุ่งเน้นปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคคลภายในองค์การ ซึ่งให้ความสำคัญและสนใจต่อปัจจัยภายในองค์การเป็นหลัก โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคลในองค์การเป็นเรื่องต่างๆ เช่น ขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ ความพอใจในงาน เป็นต้น จนทำให้ละเลยไม่สนใจหรือมองข้ามอิทธิพลของโครงสร้างองค์การที่มีต่อบุคลากรไป จึงมักถูกเรียกกันว่า “คนที่ปราศจากองค์การ” (Man without Organization) ส่วนการใช้องค์ความรู้นั้นใช้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้กรอบแนวคิดและทฤษฎีในยุคนี้มีความสัมพันธ์กับวิชาการทางด้านจิตวิทยา อุตสาหกรรม และสังคมวิทยา สอดคล้องกับ เกื้อจิตร อีรกาญจน์ (2551) ที่กล่าวถึง พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Laborrelations) กล่าวว่า หากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์การ ส่งผลให้เกิดการร่วมสร้างผลประโยชน์และแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมเข้าอกเข้าใจในบทบาทของแต่ละฝ่ายปรองดอง ระวังข้อขัดแย้งระหว่างกัน ทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ตั้งใจสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2.2.3 ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ และปิยะนันท์ พริ้งน้อย (2559, น. 61-63) ที่กล่าวถึงความรู้และทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบด้วย 1) มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจกว้าง คิดนอกกรอบ 2) รู้จักตนเอง ดูแลและพัฒนาตนเอง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ในสังคม และพัฒนาภาวะผู้นำ 3) รู้จักการทำงานเป็นทีม การร่วมมือ รู้จักรับฟัง สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อรองอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 4) รู้จักชุมชน ประเทศ และโลก มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองที่เป็นประชาธิปไตยรับผิดชอบ ให้เกียรติผู้อื่น เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต สนับสนุนวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเป็นวิธีการให้ความรู้ (Knowledge) เสริมสร้างทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานสามารถดำเนินการรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรผู้ถูกสอนงานต้องยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้สอนงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ลุล่วง ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเท่าที่ควร และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้น้อย ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ขาดการถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจการเป็นผู้นำที่ดีร่วมกัน ทำให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและโอกาสในการพัฒนา องค์กรควรปลูกจิตสำนึกและมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้และสอนงานเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สร้างภาวะผู้นำที่ดี รวมถึงการเป็นผู้ตามที่ดีให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรเกิดความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลเพื่อพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำ ด้านบุคลากร ควรเคารพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ และปรับตัวเพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ Daniel R. Denison (1990 อ้างถึงใน ญัฐพล เทียนหอม 2561, น. 21) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก ปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม

ในองค์การ 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการ ทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจ ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่ วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่าง เหมาะสมได้

2.2.4 ด้านทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้อง กับ ราชบัณฑิตยสภา (2557) ให้ความหมายสมรรถนะและทักษะในอนาคต ว่าหมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ และนิสัยการทำงาน ที่เชื่อว่าสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำรงชีวิตเพื่อประสบความสำเร็จ ทักษะเหล่านี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อสมรรถนะ และทักษะในอนาคต เบอร์นี ทริลลิง และซาลส์ แพคเคิล ได้เสนอในหนังสือ 21 Century Skills: Learning for life in our Times (2009) เป็นสมการ 3Rs 7Cs โดยด้านการทำงาน การเรียนรู้ และ พึ่งพาตนเอง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้พร้อมกับบทบาทที่แตกต่างและการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานได้ดีในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่น สามารถนำความคิด ความเชื่อที่แตกต่าง หลากหลายของทีมงานมาทำความเข้าใจ สร้างดุลยภาพและทำงานให้ลุล่วงประสบความสำเร็จ

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหา โอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับ บุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมี ศักยภาพในการทำงานสูง ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด คือ วางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า โดยส่วนใหญ่มีเพียง ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาขององค์การที่รับทราบแผนการทำงาน บุคลากรระดับปฏิบัติงานทำงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพียงเท่านั้น องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมี ความสามารถในการปรับตัว เพื่อเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์การ สร้างค่านิยมและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สามารถพึ่งตนเองและเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Juan (2021) อ้างถึงใน สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์ และอรรรณพ เรื่องกัลปวงศ์ 2565, น. 91-92) ที่กล่าวว่า

คนมีความรู้ความสามารถในองค์การจะดึงดูดคนเก่งจากหน่วยงานอื่นเข้ามาร่วมงาน และด้วยสภาพสังคมรูปแบบใหม่การดำรงคนที่มีความรู้ ความสามารถจะก้าวข้ามเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนโดยมีมุมมองต่างๆ ดังนี้ 1) การปรับภาพพจน์ขององค์การ (Corporate Image Transformation) ให้ดึงดูดและจูงใจคนเก่ง ซึ่งองค์การมีคุณลักษณะ ได้แก่ 1.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน 1.2 มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ ทันโลกทันเหตุการณ์ และมีการ Update ความคิดและวิเคราะห์งานอยู่เสมอ 1.3 มีผู้นำที่นำศรัทธา มีความโปร่งใส และมีทักษะการทำงานในการเชื่อมต่อกันในทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การ 2) การสร้างความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ด้วยการสร้าง Mindset เพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์การต้องปรับเปลี่ยนซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การจะสามารถบริหารงานต่อไปได้อย่างราบรื่น 3) การปรับโครงสร้างองค์การให้เกิดความคล่องตัว เน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์การมากขึ้นเพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

2.2.5 ด้านวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณรัสมิ์ บำรุงจิตร (2558, น. 71-73) ที่กล่าวถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ด้านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และการแก้ปัญหา (Critical thinking and Problem Solving) และทักษะชีวิตและการทำงานที่จำเป็น (Life and Career Skills) ได้แก่ การดำรงชีวิตและการทำงานสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ต้องการทักษะที่สูงกว่าการคิดและเนื้อหาของความรู้ทั่วไป เพื่อพัฒนาชีวิตและทักษะในการทำงานที่เพียงพอที่จะสามารถดำรงชีวิตที่ซับซ้อนในโลกยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งมีการแข่งขันสูง ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และทัศนคติ เพื่อรักษาอารมณ์ และประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีภาระที่เกินกว่าความรับผิดชอบ จึงทำให้บุคลากรเกิดภาวะความเครียดสะสมและเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน ส่งผลให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน บรรยากาศในที่ทำงานส่งผลเสียต่อสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากร ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้การแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องโดยอาจจัดกิจกรรมในรูปแบบการฝึกอบรม สัมมนาภายในองค์การ มีกิจกรรมสนทนากันเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานบ้าง สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 138-139) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่ควรพิจารณาขวัญขององค์การ ดังนี้ 1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จ

ขององค์กร 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ 3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี 5) สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน 6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจซึ่งมีผลอย่างมากต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พรพนพ พุกกะพันธุ์ (2545, น. 235) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจ คือ ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างศรัทธา ความจงรักภักดี ช่วยเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมกัน อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ ช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2.6 ด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า มีการรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟังมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ภาคิเพื่อทักษะในศตวรรษที่ 21 (partnership for 21st) ที่กล่าวถึง กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Framework for 21 century learning) โดยมีการผสมผสานองค์ความรู้ต่างๆ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการ ประกอบด้วย วิชาแกน แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ ทักษะชีวิตและการทำงาน ระบบสนับสนุนการศึกษา โดยสาระวิชาหลักและทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่เรียกย่อๆ ว่า 3R และ 4C ประกอบด้วย การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) คณิตศาสตร์ (Arithmetics) และการคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ (Collaboration) และการคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ให้ความสำคัญและมีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร พบว่า ความต้องการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งเห็นได้ว่าบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตให้ความสำคัญและต้องการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และการถ่ายทอด

ความรู้เพื่อนำมาพัฒนาและใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและสารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการแสดงออกและสามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อนั้นได้ ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ไม่มีการฝึกอบรมด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อหรือมีการฝึกอบรมไม่ถึง ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน อาจด้วยปัญหาภาระงาน ทำให้หากเข้ารับการอบรม ทำให้สูญเสียอัตราคนในการทำงาน อีกทั้งหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญกับการสื่อสารเท่าที่ควร เช่น การประสานงานผ่านแอปพลิเคชันไลน์ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และไม่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน องค์การควรถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้รองรับการปฏิบัติงาน ควรมีการอบรมทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศเพิ่มเติมอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของสื่อสารสนเทศต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ อุษา บั๊กกินส์ (2020, น. 150) ที่กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อเป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่วัฒนธรรมทางสื่อเฟื่องฟู การรู้เท่าทันสื่อจะต้องมีการนำไปปรับใช้ใน 4 รูปแบบ คือ 1) การเข้าถึง (access) จะเป็นไปได้ในลักษณะที่มีการเคลื่อนไหวและเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความต่อเนื่อง 2) การวิเคราะห์ (analyse) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อและความหมายที่สื่อสื่อสารออกมาด้วย ในปัจจุบันผู้บริโภคยังจำเป็นที่จะต้องมีความรู้หรือความสามารถในการวิเคราะห์สื่อที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์อินเทอร์เน็ต เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทนี้ให้ได้สูงสุด 3) การประเมิน (evaluate) ในส่วนของการเข้าถึงหรือการวิเคราะห์นั้นจำเป็นจะต้องมีการประเมินสื่อไปพร้อมๆ กันด้วย แต่ในขั้นตอนของการประเมินนี้ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการตัดสินใจ ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น นโยบายของรัฐ ข้อกำหนด กฎหมาย หรือเกณฑ์ในการประเมินต่างๆ และ 4) การสร้างสรรค์ (create) คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ผู้ผลิตจะต้องมี เช่น การเรียนรู้กระบวนการในการสร้างข้อกำหนดต่างๆ การผลิตสื่อที่แสดงออกมาในเชิงสัญลักษณ์ ความเข้าใจอันลึกซึ้งเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมและจริยธรรมในการผลิตสื่อแบบมีอาชีพ และทั้ง 4 รูปแบบนี้สามารถใช้ได้กับสื่อทุกประเภท นับตั้งแต่สื่อสิ่งพิมพ์ การกระจายเสียง จนถึงสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งเริ่มมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางในปัจจุบันสอดคล้องกับ อัครเดช นิละโยธิน (2559, น. 12-15) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารความคิด โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสื่อสารได้หลากหลาย มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจความหมาย

2.2.7 ด้านการสร้างสรรคและนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ผล

การศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ที่กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) โดยเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลักและสอดแทรกสมรรถนะและทักษะในอนาคต เข้าไปในวิชาแกนหลัก คือ 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นตัวกำหนดความพร้อมของบุคลากรเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา รวมทั้งการสื่อสารและการร่วมมือ 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 3) ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ร่วมกันเป็นกลุ่มเน้นการฝึกปฏิบัติ โดยมีโครงสร้าง/หลักสูตร และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาร่วมกัน ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนทำความเข้าใจและฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนานั้นๆ ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรบางส่วนขาดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความไม่มั่นใจที่จะนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการทำงาน หรือบางส่วนคิดว่าระบบการทำงานที่ใช้มีประสิทธิภาพเพียงพออยู่แล้วและสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ มองว่าการใช้นวัตกรรมมาปรับใช้กับการทำงานเป็นอุปสรรค ทำให้งานล่าช้าเนื่องจากต้องเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน บุคลากรผู้ได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมไม่สามารถนำทักษะมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม องค์การควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและนำความสามารถไปพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ยอมรับ เรียนรู้ในเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปลุกฝังให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรนันท์ กลิ่นแก้ว (2552, น. 40 – 44) ที่กล่าวถึงความจำเป็นของการปรับตัวขององค์การสำหรับรองรับความ

เปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและรักษาเสถียรภาพภายในองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยระบุว่า กระบวนการปรับตัวภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการภายในองค์กร ได้แก่ การสร้างความตระหนักแก่บุคลากรภายในองค์กรถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การแสวงหากลุ่มคนที่มีอิทธิพลทางความคิดในการนำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การสื่อสาร ที่ทั่วถึงภายในองค์กร การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความท้าทายเฉพาะของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยในเรื่องบทบาทของผู้นำและค่านิยมภายในองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพิจารณาควบคู่ไปด้วยเพื่อความสำเร็จในการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมใหม่

อีกทั้ง ระดับความคิดเห็นด้านการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน แต่ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลแตกต่างกัน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละส่วนราชการไม่เหมือนกัน ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานของแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกัน เช่น นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร การจูงใจบุคลากรของผู้นำแต่ละส่วนราชการไม่เท่ากัน องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตตรวจบูรณาการแนวทางการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน และนำมาปรับใช้ ติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอดในอนาคต

2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

2.3.1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ ผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่กล่าวว่า ข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีสมรรถนะสูง เน้นคุณธรรมและศักยภาพเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับพันธกิจ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ที่กล่าวว่า ปลุกจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าค่านิยมของบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของการทำงานและตอบสนองภารกิจงานที่มากมาย อาจทำให้ละเลยมาตรฐานทางจริยธรรม องค์กรควรจัดโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กร

เสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ข้าราชการควรถือประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง เคารพสิทธิของผู้อื่นและยึดความถูกต้องตามกฎหมายขององค์การเป็นสำคัญ มีการพัฒนาขีดสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เน้นการเรียนรู้ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลการพัฒนาและมีการนำมาเป็นผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ ที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต จะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงาน กพร. (2552) ที่กล่าวถึง แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งสาระสำคัญของ แนวความคิดนี้ประกอบด้วย 1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา 4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ 5) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชน 6) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ 7) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณ ให้โทษ 8) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชน

ผู้รับบริการ 9) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน 10) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

2.3.2 ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่ามีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง และสอดคล้องกับนโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ คือ 1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ โดยนำหลักการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาความรู้ รวบรวมองค์ความรู้ที่มีในส่วนราชการมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ 2) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและสะดวก ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย และการเสริมสร้างสุขอนามัย

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าการเติบโตทางด้านเทคโนโลยีและที่ตั้งของแต่ละหน่วยงาน ที่มีความห่างไกล ทำให้องค์การเกิดความไม่สะดวกในการประสานงาน จึงจำเป็นต้องประสานงานผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) เป็นหลัก ทำให้บางครั้งเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และองค์การมีการจัดฝึกอบรมทักษะด้านดิจิทัลน้อย องค์การควรจัดสัมมนา อบรมทั้งด้านวิชาการ และปฏิบัติการแก่บุคลากร ให้มีความเข้าใจในทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย และการเสริมสร้างสุขอนามัย ซึ่งสอดคล้องกับ โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2556, น. 106) ที่กล่าวถึง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำ

คนเดียวหรือทำเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริงพร้อมเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม

2.3.3 ด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายด้านประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยกลยุทธ์ คือ 1) จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะองค์การ และเป็นไปตามแบบประเมินที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด โดยให้ความสำคัญกับการบริหารผลงาน เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการเรียนรู้หลักการปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี เสริมวินัยและป้องกันการกระทำความผิด ให้บุคลากรมีวินัยในตนเองเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม โดยยึดตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่า ระเบียบแบบแผนทางราชการและกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง องค์การควรอัปเดตข้อมูล ระเบียบหรือข้อบังคับใหม่而出โดยหน่วยงานราชการ ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ ตัวอย่างการทำงานแต่ละงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรที่มาเรียนรู้ ภายหลังสามารถเข้าใจและนำไปปรับใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จริยา ปันทังกูร์ และกิตติศักดิ์ ดิยา (2563, น. 289) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการการบริหารจัดการความรู้วิธีการหนึ่ง ที่ช่วยรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ อย่างมีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การ เพื่อสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การได้ สอดคล้องกับ เสกสรร บิวศิลป์ศักดิ์ (2563) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งนำมาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และนำเสนอในรูปแบบของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย S = Socialization (การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม) E = Externalization (การนำความรู้กลับมาใช้) C = Combination (การผสมผสานความรู้) และ I = Internalization (การนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก) สอดคล้องกับ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premaux. (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงษ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม 2561, น. 114-115) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Factors influencing training and

development) คือ เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้ กล่าวคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะเป็นผู้ทรงความรู้แล้ว ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งช่วยถ่ายทอดความรู้และสอนทักษะต่างๆแก่บุคลากรได้

2.3.4 ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่ามี ความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง ซึ่งสอดคล้องกับ วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยกำหนดวิธีการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตอาจ ดำเนินการเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยกำหนดวิธีการพัฒนา บุคลากร คือ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น, การสอนงาน (Coaching), การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การ เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation เป็นต้น ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับ ตำแหน่งในแต่ละสายงาน

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีขนาดใหญ่ กระจายไม่เท่ากัน บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอส่งผลให้กำลังทำงานน้อย หากเข้าอบรมจะทำให้เสีย อดรากำลังบุคลากรในการทำงาน ทำให้อัตรากำลังคนไม่เพียงพอ องค์การควรมีการตรวจสอบและ ประเมินว่าบุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งหรือไม่ ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรทักษะเฉพาะตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับความ คาดหวังขององค์การ เทคนิคในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นและสิทธิที่จะได้รับให้กับ บุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาควรมอบงานให้ตรงกับตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อความถูกต้อง สะดวกและรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Szilagyi (1984) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์ ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้น คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ คือ การวิเคราะห์องค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ 3) การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร

รายบุคคล ขั้นที่สอง คือ กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาคุศลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน ขั้นที่สาม คือ เลือกวิธีการ หรือแนวทางการพัฒนาคุศลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและกรณีที่ได้ทำงานไปแล้ว

2.3.5 ด้านการบริหาร ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า มีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาคุศลากร 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2569 องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เพื่อให้บุคลากรมีการบริหารการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์การ ทักษะการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลที่ได้อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ จึงทำให้ยากต่อการบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากรและการทำงาน วัฒนธรรมองค์การไม่มุ่งเน้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและถ่ายทอดการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือมีการโยกย้ายงานไปยังหน่วยงานอื่น องค์การควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร การวางแผนการมอบหมายงานให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการนำองค์การ จัดพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน หรือตอบข้อสงสัยแก่บุคลากร เช่น วางกล่องแสดงความคิดเห็นในพื้นที่ที่เป็นส่วนกลางและไม่มีกล้องวงจรปิด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น และผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานอย่างเท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดี ยุติธรรม มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ นิภาพรณ โสพัฒน์ (2562, น. 25) ที่กล่าวว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ได้แก่ 1) ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์การด้วย 2) ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง 3) ช่วยทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่างๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา 4) ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์การ

มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์การให้สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับ Gary Dessler (2009) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้ลุล่วง โดยเฉพาะเรื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมของพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้นจะครอบคลุมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การจัดการทุนมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ มองบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารขององค์การ โดยมีการวางแผนป้องกันปัญหาและแผนพัฒนาล่วงหน้าในอนาคต (Proactive) และบูรณาการกิจกรรมทั้งหมดในส่วนงานเข้าด้วยกัน (Human Resources Functions) สอดคล้องกับ Mondy, Noe, and Premeaux (1999) กล่าวว่ากิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญกับการบริหารขององค์การอย่างมาก เช่น ทำให้มีบุคลากรทำงานที่มีคุณภาพมีทักษะและความสามารถ ที่มาจากการสรรหา คัดเลือก บุคลากรที่มีสมรรถนะเพียงพอ และสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ซึ่งบทบาทที่สำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและพัฒนางานองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้างนี้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ด้านสมรรถนะและทักษะในอนาคตขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และด้านผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ด้านแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านการฝึกอบรม

(1) ควรมีการฝึกอบรมและสอนทักษะในการทำงานที่ครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันจากวิทยาการที่มีประสบการณ์ โดยจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

(2) มีการฝึกอบรมเฉพาะตำแหน่ง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นิติกร เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง

(3) ควรจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้มีความหลากหลาย เช่น การอบรมแบบกลุ่มเล็กแบบ Focus Group เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย การฝึกอบรมแบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกสำหรับบุคลากรที่ติดภารกิจ เป็นต้น

2) ด้านการศึกษา

(1) ส่งเสริมให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานทุกตำแหน่งเรียนรู้อะบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานของการจัดทำหนังสือราชการ

(2) ควรส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือการเพิ่มพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรในองค์การ

(3) ควรประชาสัมพันธ์หรือประสานงานกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ มีการสำรวจความต้องการการศึกษาต่อของบุคลากรและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานในระยะสั้นและระยะยาว

3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

(1) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยมุ่งเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การเป็นหลักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

(2) บุคลากรควรนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีความเข้าใจในระบบงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ และสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(3) ควรวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยเน้นความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านอื่นๆ

(1) ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลร่วมกันในรูปแบบ Big Data เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เพื่อเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(2) ควรมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการปฏิบัติงานที่มีการลงมือปฏิบัติจริง มิใช่เน้นเพียงระเบียบ ข้อปฏิบัติทางวิชาการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

(3) ควรมีการสอนงานอย่างเป็นระบบ มีรุ่นพี่คอยให้คำแนะนำ สอนงาน และถ่ายทอดความรู้แก่รุ่นน้องที่บรรจุใหม่

3.1.2 ด้านสมรรถนะและทักษะในอนาคต ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

(1) ควรส่งเสริมให้ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหา ใช้กระบวนการคิด การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์การตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด

(2) ส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณ

(3) รวบรวมข้อผิดพลาดจัดทำเป็นรายงานเพื่อเผยแพร่หลักการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อป้องกันและตระหนักไม่ให้เกิดซ้ำอีก

2) ด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

(1) ควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง และนำความสามารถไปพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีการเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์การ เช่น การชื่นชม การให้รางวัล เป็นต้น

(2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้ยอมรับ เรียนรู้ในเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปลุกฝังให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม

(3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

3) *ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)*

(1) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่มีความหลากหลายและแตกต่าง

(2) องค์กรควรมีกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความแตกต่างของวัฒนธรรม โดยการจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว

(3) เปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ

4) *ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)*

(1) แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน และดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ

(2) ควรเคารพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ และปรับตัวเพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) องค์กรควรปลูกจิตสำนึกและมีวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเป็นทีม ถ่ายทอดความรู้และสอนงานเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สร้างภาวะผู้นำที่ดี รวมถึงการเป็นผู้ตามที่ดีให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน

5) *ด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)*

(1) ควรมีการอบรมทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศเพิ่มเติมอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของสื่อสารสนเทศต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

(2) องค์กรควรถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชา มายังผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

6) *ด้านทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)*

(1) องค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับทักษะคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์

(2) จัดสรรให้มีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและเพียงพอ มีอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้รวดเร็ว ทั่วถึง

(3) จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ในองค์การโดยเฉพาะเพื่อดูแล แก้ไข และให้ความรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการใช้งานแก่บุคลากร

7) *ด้านทักษะด้านการทำงาน เรียนรู้ และพึ่งพาตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)*

(1) องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์การ

(2) สร้างค่านิยมและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สามารถพึ่งตนเองและเพื่อนร่วมงานได้

(3) บุคลากรควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น คือ มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ รู้จักใช้เหตุผล มีความฉลาดทางอารมณ์ มีวินัยและทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

3.1.3 ด้านผลสัมฤทธิ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ภูเก็ต

1) ด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน

(1) บุคลากรควรมีพื้นฐานงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำหนังสือราชการ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างถ่องแท้และรวมถึงการจัดเก็บหนังสือ เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

(2) องค์การควรอัปเดตข้อมูล ระเบียบหรือข้อบังคับใหม่ที่ออกโดยหน่วยงานราชการให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา

(3) องค์การควรจัดทำข้อมูล องค์ความรู้ ตัวอย่างการทำงานแต่ละงานในแต่ละตำแหน่ง ให้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรที่มาเรียนรู้ภายหลังสามารถเข้าใจและนำไปปรับใช้ต่อไปได้

2) ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

(1) บุคลากรควรมีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ศึกษางานที่รับผิดชอบอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน เพื่อลดข้อผิดพลาดและเพิ่มรวดเร็วในการทำงาน รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีระบบ

(2) องค์การควรจัดสัมมนาแก่บุคลากร ให้มีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อสำนึกต่อความรับผิดชอบและขอบเขตในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนเอง

(3) องค์การควรจัดทำรูปแบบองค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน มีการจัดฝึกอบรม สัมนาเชิงวิชาการในหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะ ทบทวน แลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

3) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

(1) องค์การควรมีการจัดอบรมหลักสูตรทักษะเฉพาะตำแหน่ง ความคาดหวังขององค์การ เทคนิคในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นและสิทธิที่จะได้รับให้กับ บุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

(2) องค์การควรมีการตรวจสอบและประเมินว่าบุคลากรแต่ละคนสามารถ ทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่

(3) องค์การควรจัดกิจกรรมสัมมนาและทัศนศึกษา แลกเปลี่ยนกับ หน่วยงานอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4) ด้านการบริหาร

(1) บุคลากรทุกคนควรศึกษา รับทราบ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ ขององค์การ เพื่อต่อการจัดการบริหารองค์การ

(2) ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานอย่างเท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับใช้ พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดี มีความยุติธรรม มี เมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) องค์การควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคน การวางแผน การมอบหมายงานให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการนำองค์การ

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

(1) ข้าราชการควรถือประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง เคารพสิทธิของ ผู้อื่นและยึดความถูกต้องตามกฎหมายขององค์การเป็นสำคัญ

(2) องค์การควรจัดโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์การให้แก่บุคลากรในองค์การ เสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างความสุข

(3) องค์การควรกำหนดค่านิยมมาตรฐานแก่บุคลากรเพื่อเป็นแนวทางใน การปฏิบัติตน ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำที่ดี นำเคารพ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรเป็นผู้ตามที่ดี จึงจะ ทำให้การทำงานในองค์การราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

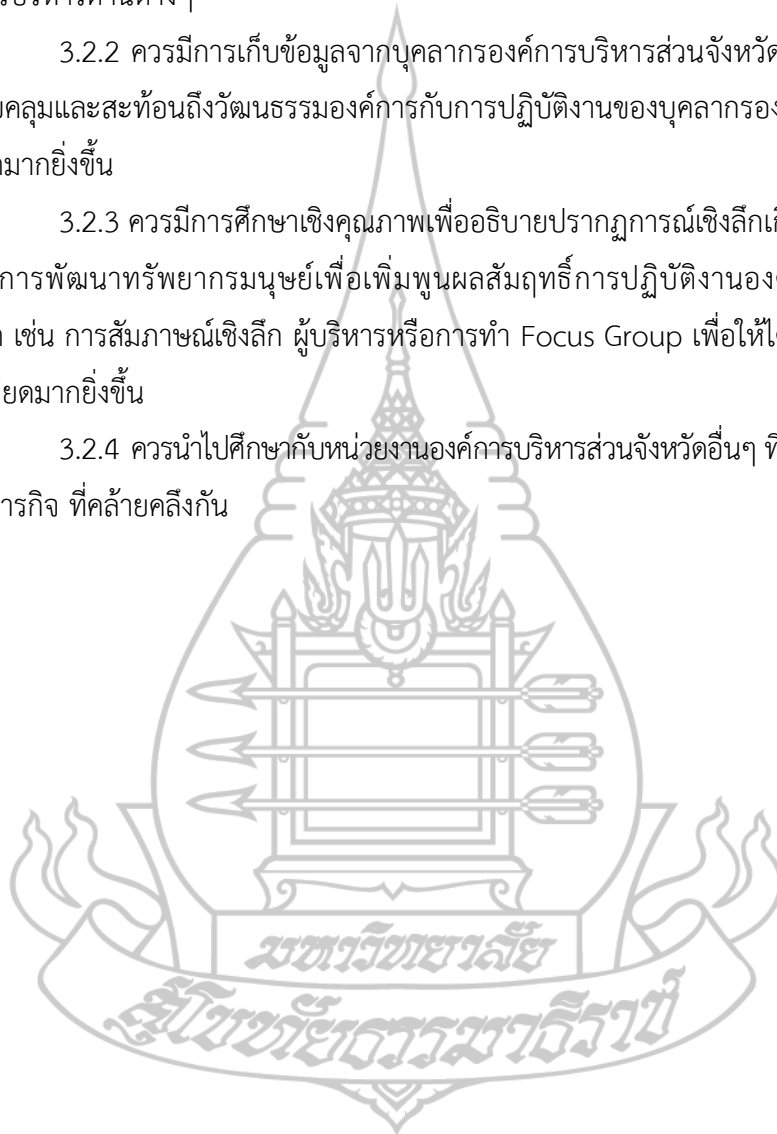
3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่น คุณภาพชีวิตการทำงาน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การบริหารด้านต่างๆ

3.2.2 ควรมีการเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ระดับอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมและสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมากยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารหรือการทำ Focus Group เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรนำไปศึกษากับหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นๆ ที่มีลักษณะ บทบาทหน้าที่และภารกิจ ที่คล้ายคลึงกัน





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ปัญญาชน.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกื้อจิตร อีระกาญจน์. (2551). *แรงงานสัมพันธ์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จรรยา ปันท้วงกูร และกิตติศักดิ์ ตียา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการและวิจัย*, 10(3), 289.
- จิตติมา อัครธิติพงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จันทจุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาระดับชาติพัฒนาศิลป์*. [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จิรวรรณ บุญมี. (2559). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). *ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก*. ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 106.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2544). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 11, น. 451-492). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพล เทียนหอม. (2561). รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยามาโตะ เอ็กซ์เพรส. [สารนิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- दनัย เทียนพุมิ. (2541). *กลยุทธ์การพัฒนาคน ไขปัญหาความใฝ่ฝันฝึกอบรม*. โรงพิมพ์สุริยพิมพ์.
- ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2562). แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ). *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 6(2), 57.
- นภธิณี เขียวกลม. (2564). ความต้องการการพัฒนาดตนเองของเจ้าหน้าที่คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(2), 31-32.

- น้ำทิพย์ งามอาภาภิรักษ์. (2556). *การพัฒนาแบบวัดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น: การประยุกต์ใช้แนวคิดการเข้าถึงคุณลักษณะที่มุ่งวัดของแบบสอบ*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิภาพรรณ โสพัฒน์. (2562). *วิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 3(1), 25.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2550). *แนวคิดแนวทางการพัฒนาชุมชน*. กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ*. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญคง หันจาสิทธิ์. (2540). *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ ประชากร แรงงาน การศึกษา ฝึกอบรม ศาสนธรรม จริยธรรม สุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม*. โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์.
- บุญดี บุญญากิจ. (2549). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประสิทธิ์ เดชนครินทร์, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล และชัยวุฒิ จันมา. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 439.
- ปรีชา นาราศรี. (2564). *แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมจังหวัดสระบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ (พ.ศ. 2567). *กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). *สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี*.
- พนิดา บุญธรรม. (2559). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสมดุลกับงานที่มีความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทบริหารสอนทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน)*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. จามจุรีโปรดักท์.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีการปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. *วารสาร Quality Way*, 15(138), 40-44.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. [ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยใช้ฐานการจัดการความรู้. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 2(1), 12-13.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2549). *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: การประยุกต์และการพัฒนา*. โพรเพช.
- วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ และปิยะนันท์ พริ้งน้อย. (2560). นวัตกรรมการศึกษาในการพัฒนาทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21. *วารสารร่วมพฤษ*, 31(1), 61-63.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2552). *รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิริพร เขาวลิต. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญอย่างไร. *วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 4(1), 86-87.
- สมพงษ์ สุนทรธรรม. (2565). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี*. [ดุชนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์ และอรนพ เรื่องกัลปวงศ์. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน*, 3(2), 91-92.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. ม.ป.ท.
- สุกัญญา จันทร์สมโภชน์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงษ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์,
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(27), 114-115.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). หจก. ทีพีเอ็น เพรส.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ธนะการพิมพ์.
- สุมิตร สุวรรณ. (2565). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เพชรเกษม
 พรินต์ติ้งกรุ๊ป.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). การจัดการทุนมนุษย์: ความหมาย ความสำคัญ วิวัฒนาการ และ
 แนวโน้ม. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*,
 2(1), 15-21.
- สุรชนี เคนสุโพธิ์. (2560). *การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. [ดุขฎิณิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี
 บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สุวดี กิจเดช. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*.
 [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์].
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. สำนักพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
- สุวลักษณ์ นิจพรหม. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการ
 กรมราชทัณฑ์ในเขตลาดยาว*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสกสรรค์ บิวศิลป์ศักดิ์. (2562, 15 ตุลาคม). *การจัดการความรู้สู่การบริหารองค์การที่เป็นเลิศ*.
[https://jeal.snru.ac.th/ArticleViewFile?ArticleID=649&FileArticle=649-
 ArticleTextFile-20191031162401.pdf](https://jeal.snru.ac.th/ArticleViewFile?ArticleID=649&FileArticle=649-ArticleTextFile-20191031162401.pdf)
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). บริษัท นำศิลป์โฆษณา
 จำกัด.
- อภิญา พิมพ์ะ. (2556). *การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร กรณีศึกษา:
 กรมบัญชีกลาง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์].
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. (2555). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan, IDP)
 เพื่อการบริหารโรงเรียนและสถาบันการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ, *วารสารบริหาร
 การศึกษา มศว*, 9(16), 1-11.

- อรุณรัสมิ์ บำรุงจิตฺต. (2558). การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการการเรียนรู้ โดยบูรณาการทฤษฎีการสร้างความรู้และแนวคิดการเชื่อมโยงนิยามเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อัครเดช นิละโยธิน. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง. [ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan IDP). เอก อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภาพร ฐรี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร กรมส่งเสริมสหกรณ์. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุษา บิ๊กกินส. (2555). การรู่เท่าทันสื่อและสารสนเทศ. วารสารสุทธิปริทัศน์, 26(80), 150.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 66.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ

การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สอบถาม

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.	เพศ () ชาย () หญิง	1	1	1	1	ใช้ได้
2.	อายุ () 21 - 30 () 31 - 40 () 41 - 50 () 51 - 60	1	1	1	1	ใช้ได้
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () อื่นๆ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.	รายได้ต่อเดือน (บาท) () ต่ำกว่า 15,000 () 15,000 - 20,000 () 20,001 - 30,000 () 30,001 - 40,000 () 40,000 ขึ้นไป	1	1	1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1) ด้านการฝึกอบรม						
1	องค์การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	ใช้ได้
2	องค์การมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้อย่าง แท้จริง พัฒนาทัศนคติในการทำงาน เกิดความรู้ ทักษะ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	ใช้ได้
3	องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1	1	1	1	ใช้ได้
4	องค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรม	1	1	0	0.67	ใช้ได้
5	องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการ ฝึกอบรมในครั้งต่อไป	1	1	1	1	ใช้ได้
2) ด้านการศึกษา						
1	องค์การส่งเสริมให้ท่านได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อคุณวุฒิที่สูงขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	องค์การของท่านมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4	องค์การของท่านสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากร ในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด	1	1	1	1	ใช้ได้
5	ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ ประโยชน์สำหรับการทำงานได้จริง	0	1	1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3) ด้านการพัฒนา						
1	องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2	องค์กรมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	องค์กรจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4	องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	ใช้ได้
5	องค์กรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น	1	1	0	0.67	ใช้ได้
6	องค์กรเคยมอบหมายงานสำคัญหรืองานพิเศษแก่ท่าน	-1	1	0	0	ใช้ไม่ได้

ตอนที่ 3 ข้อมูลสมรรถนะและทักษะในอนาคต

แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1) การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)						
1	ท่านมีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนในการทำงาน ติดตามงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	0	0.67	ใช้ได้

ชื่อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปร ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3	ท่านสามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และทัศนคติ เพื่อรักษา อารมณ์ และประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง	1	1	1	1	ใช้ได้
4	เมื่อพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถ หาแนวทางแก้ไขได้	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)						
1	ท่านใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและพัฒนาผลงานหรือ นวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการ (Cross-Cultural Understanding)						
1	ท่านสามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่าง หลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้างคุณภาพเพื่อทำให้งานลุล่วง	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ทางสังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่นที่แตกต่างได้	1	1	1	1	ใช้ได้
4	เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งท่านสามารถปรับเปลี่ยน ความคิดของตนเองให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยยึดหลักความเป็นเหตุผลในการแก้ปัญหาได้	1	1	1	1	ใช้ได้

ชื่อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปร ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)						
1	ท่านมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มได้	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4	ท่านมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)						
1	ท่านสื่อสารได้ชัดเจน ตรงความหมาย และตรงประเด็น	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารให้ข้อมูลและการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟัง	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4	ท่านสามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและสารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการแสดงออกและสามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อนั้นได้	1	1	1	1	ใช้ได้
6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)						
1	ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟน สืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการ	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4	ท่านคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปร ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)						
1	ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2	ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์	1	1	0	0.67	ใช้ได้

ตอนที่ 4 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน						
1	ท่านมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ ก.จ. กำหนด	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผนทางราชการและกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ						
1	ท่านมีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริมบุคลากรที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์ การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขอนามัย	1	1	1	1	ใช้ได้
3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง						
1	ท่านมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง	1	1	1	1	ใช้ได้
2	องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับ ตำแหน่งในแต่ละสายงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ท่านมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละประเภท แต่ละสายงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ และงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
4) ด้านการบริหาร						
1	ท่านมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2	องค์การมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของ แต่ละบุคคลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนา บุคลากร	1	1	1	1	ใช้ได้
3	องค์การได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา บุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคลากร	1	1	1	1	ใช้ได้
4	องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็น ผู้นำองค์กร ทักษะการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
1	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ทางจริยธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
2	องค์การส่งเสริมให้ข้าราชการรักษารับจริยธรรมตาม มาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	องค์การมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัย ของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษา มาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ท่านได้รับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความสุข	1	1	1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Question) ให้บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	ข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต () ด้านการฝึกอบรม () ด้านการศึกษา () ด้านการพัฒนา	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะและทักษะในอนาคต () การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) () การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) () ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) () ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) () ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและ การรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) () ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) () ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต () ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน () พัฒนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ () ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง () ด้านการบริหาร () ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้

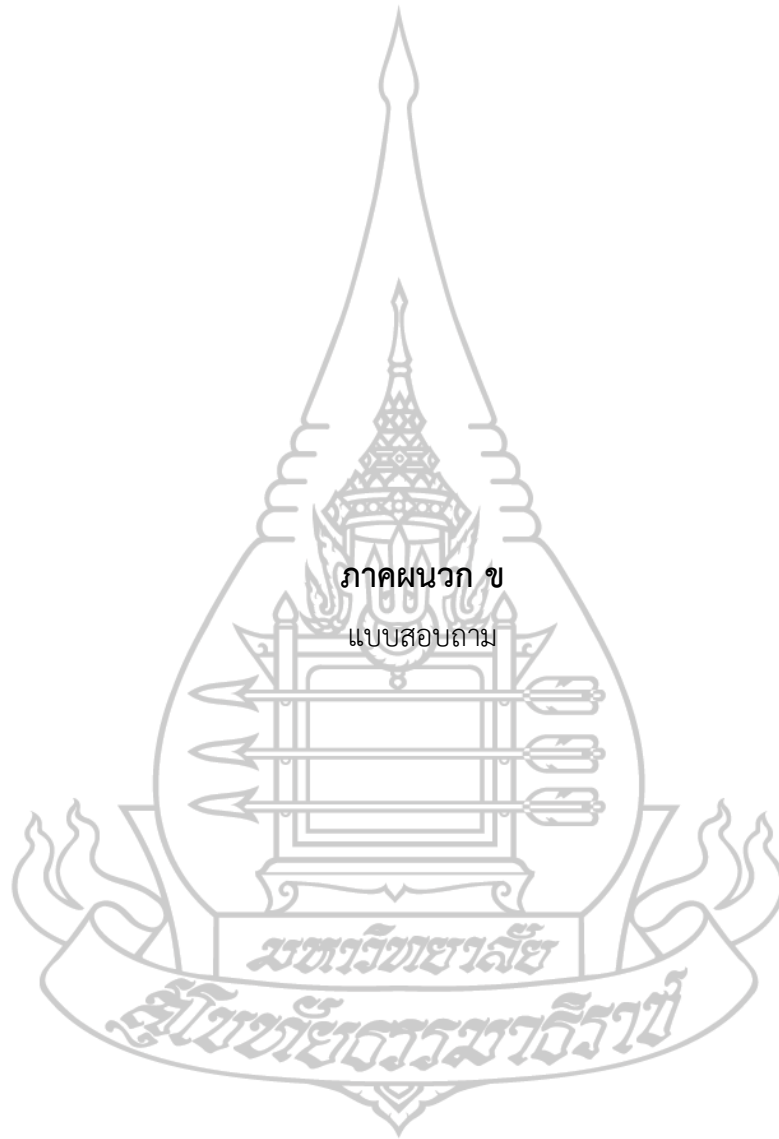
$$\begin{aligned} \text{ค่า IOC} = & 1+1+1+1+1+1+1+0.67+1+1+0.67+0.67+1+0.67+0.67+0.67+0.67+ \\ & 1+0.67+0+1+0.67+1+0.67+1+1+1+1+0.67+1+1+1+1+1+0.67+1+ \\ & 1+1+0.67+1+1+1+0.67+1+0.67+1+1+0.67+1+0.67+1+1+0.67+1+ \\ & 1+1+1+1+1+1+0.67+1+1+0.67+1+0.67+1+1+1+1+1 \end{aligned}$$

71

63

= 71

ได้ค่า IOC = 0.89



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ศูนย์วิจัยการบรรณารักษศาสตร์

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต” โดยใช้สัมภาษณ์บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านช่วยตอบคำถามตามทัศนคติและประสบการณ์ของท่านมากที่สุด และขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะในอนาคต ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) 4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Question) ให้บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างยิ่ง

.....

นางสาวอรรทัย สุดจิตร

นักศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง หน้าข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง
เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ _____

4. รายได้ต่อเดือน (บาท)

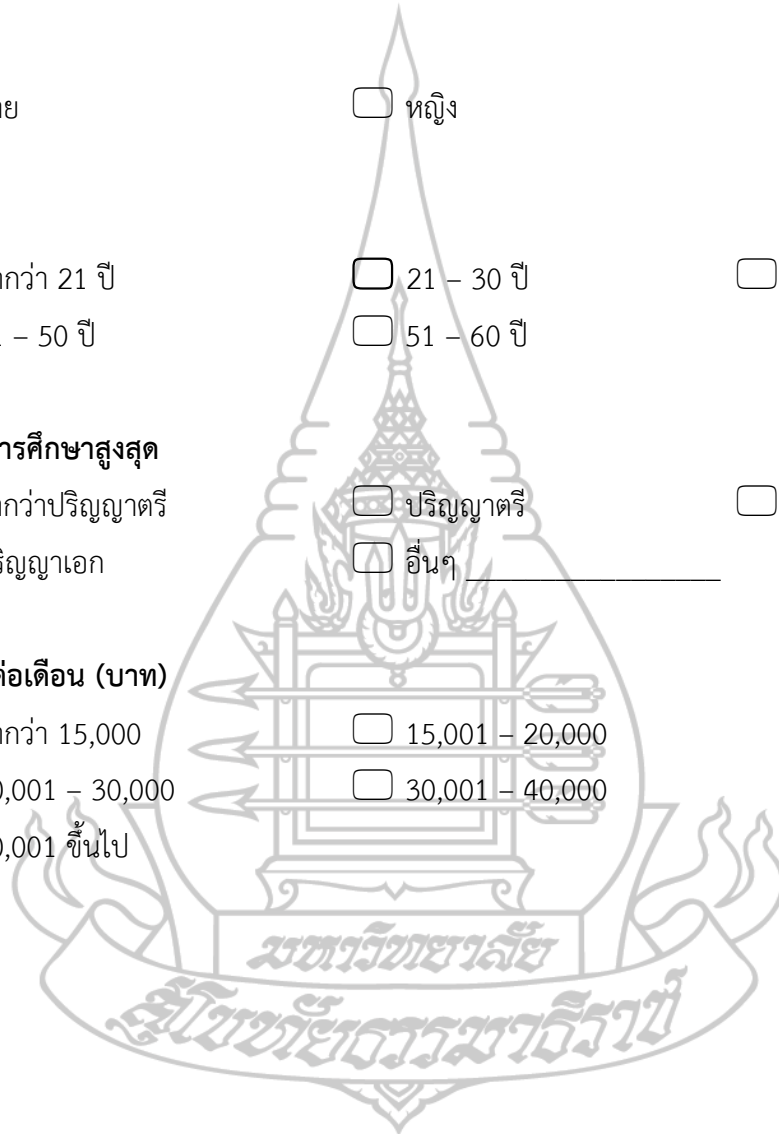
ต่ำกว่า 15,000

15,001 – 20,000

20,001 – 30,000

30,001 – 40,000

40,001 ขึ้นไป



ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง หน้าข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง
เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1) ด้านการฝึกอบรม						
1	องค์การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ					
2	องค์การมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง พัฒนาทัศนคติในการทำงาน เกิดความรู้ ทักษะ และ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
3	องค์การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน					
4	องค์การสนับสนุนเอกสาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรม					
5	องค์การมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการฝึกอบรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา การฝึกอบรมในครั้งต่อไป					
2) ด้านการศึกษา						
1	องค์การส่งเสริมให้ท่านได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อคุณวุฒิที่สูงขึ้น					
2	ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่					
3	องค์การของท่านมีห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ อย่างพอเพียง					
4	องค์การของท่านสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากร ในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด					
5	การศึกษาดูงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ สำหรับการทำงานได้จริง					

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา						
1	องค์การมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
2	องค์การมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน					
3	องค์การจัดให้มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์					
4	องค์การมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
5	องค์การมีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสายงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอื่น					

ตอนที่ 3 ข้อมูลสมรรถนะและทักษะในอนาคต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สมรรถนะและทักษะในอนาคตของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)						
1	ท่านมีเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนในการทำงาน ติดตามงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	ท่านใช้เหตุผลในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
3	ท่านสามารถควบคุมสภาพอารมณ์ และทัศนคติ เพื่อรักษาอารมณ์ และประสิทธิภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีภาระสูง					
4	เมื่อพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถหาแนวทางแก้ไขได้					

ข้อที่	สมรรถนะและทักษะในอนาคตของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)						
1	ท่านใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างและพัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
2	ท่านนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน					
3	ท่านเปิดกว้างในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการแนวคิดใหม่ๆ					
4	ท่านติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน					
3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)						
1	ท่านสามารถบูรณาการความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของผู้ร่วมงาน หลากหลายวัฒนธรรม สร้างดุลยภาพ เพื่อทำให้งานลุล่วง					
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกับคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันทางสังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
3	ท่านเคารพและยอมรับหลักปฏิบัติของผู้อื่นที่แตกต่างได้					
4	เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ท่านสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยยึดหลักความเป็นเหตุผลในการแก้ปัญหาได้					
4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)						
1	ท่านมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ					
2	ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ของตนเอง เพื่อความสำเร็จของกลุ่มได้					
3	ท่านยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน					
4	ท่านมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร					

ข้อที่	สมรรถนะและทักษะในอนาคตของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย มาก
5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)						
1	ท่านสื่อสารได้ชัดเจน ตรงความหมาย และตรงประเด็น					
2	ท่านใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และ การปฏิบัติงาน					
3	ท่านรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจและสามารถ จับใจความสำคัญของเรื่องที่ฟัง					
4	ท่านสามารถวิเคราะห์ ตีความ สื่อและสารสนเทศ โดยเข้าใจความหมายที่สื่อต้องการแสดงออกและ สามารถประเมิน (Assesses) สารสนเทศและสื่อ วิเคราะห์ แยกแยะข้อเท็จจริงของสื่อ รวมทั้งเข้าใจถึงจุดประสงค์ ของผู้เผยแพร่/ผู้ผลิต สื่อนั้นได้					
6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)						
1	ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/สมาร์ทโฟน สืบค้น ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับ ความต้องการ					
2	ท่านใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต					
3	ท่านดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใด ควรเผยแพร่หรือไม่ควรเผยแพร่					
4	ท่านคำนึงถึงจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว ลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น					
7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)						
1	ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้					
2	ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน					
3	ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ท่านวางแผนการทำงานตามวัตถุประสงค์					

ตอนที่ 4 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง หน้าข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง
เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน						
1	ท่านมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกำหนด					
2	ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง					
3	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบแบบแผนทางราชการ และกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
4	ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ ในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข และการเป็นข้าราชการที่ดี					
2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ						
1	ท่านมีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ					
2	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
3	ท่านได้รับการพัฒนาการช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ					
4	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์ การทำงาน การสื่อความหมาย และการเสริมสร้างสุขอนามัย					

ข้อที่	เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง						
1	ท่านมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง					
2	องค์การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึง ความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ในแต่ละสายงาน					
3	ท่านมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ					
4	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
4) ด้านการบริหาร						
1	ท่านมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
2	องค์การมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของ แต่ละบุคคลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาบุคลากร					
3	องค์การได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา บุคลากรในสังกัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคลากร					
4	องค์การมีการบริหารงานและการบริหารคน เช่น การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะ การตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ					

ข้อที่	เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
1	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม					
2	องค์การส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม มีการประพฤติอย่างมีคุณธรรม					
3	องค์การมีแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม วินัยของข้าราชการและหลักธรรมาภิบาล เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน โปร่งใส เป็นต้น					
4	ท่านได้รับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความสุข					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิด (Open - ended Question) ให้บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

5.1 ข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

1) ด้านการฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

2) ด้านการศึกษา

.....

.....

.....

.....

3) ด้านการพัฒนาด้วยเทคนิคและกลไกการพัฒนา

.....

.....

.....

4) ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะสมรรถนะและทักษะในอนาคต

1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

.....

.....

.....

2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

.....

.....

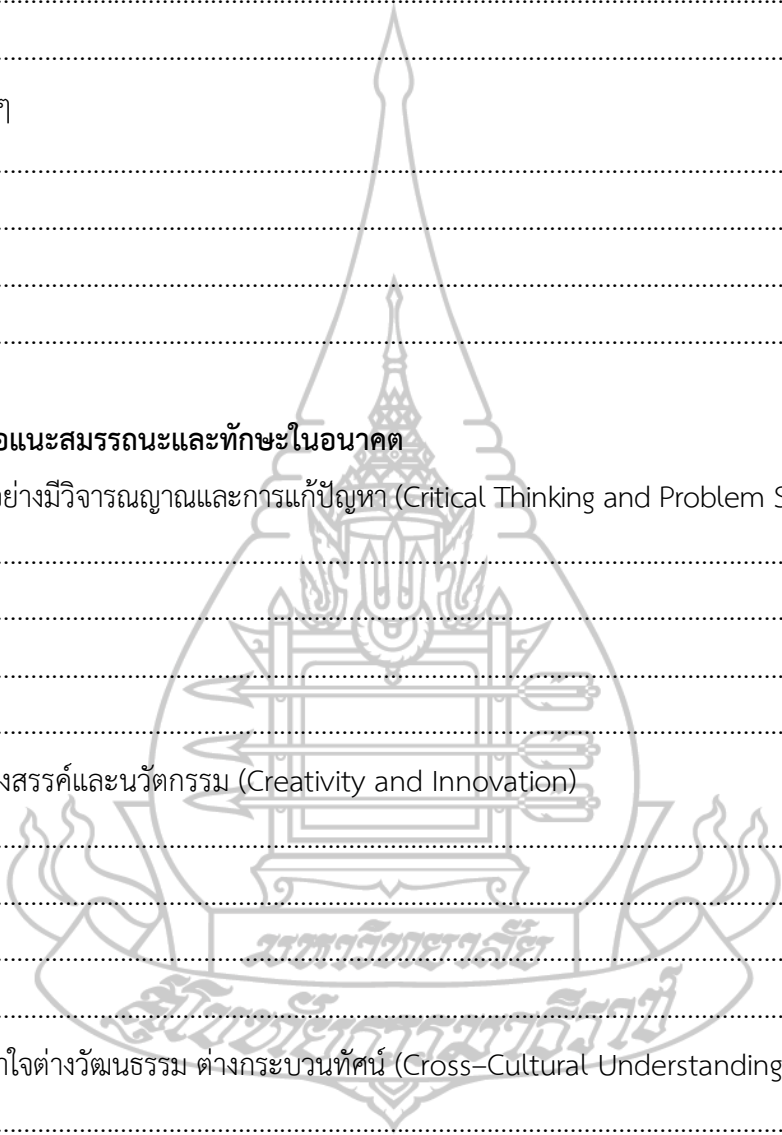
.....

3) ความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)

.....

.....

.....



4) ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership)

5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy)

6) ทักษะคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)

7) ทักษะด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-Reliance)

**5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต**

1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2) พัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

.....

.....

.....

3) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

.....

.....

.....

4) ด้านการบริหาร

.....

.....

.....

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวอรทัย สุดจิตร
วัน เดือน ปี เกิด	29 มีนาคม 2537
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่สำเร็จการศึกษา 2559
ประวัติการทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

