

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Strategies for Human Resource Development of Maeyangho Sub-District
Administration Organization, Rong Kwang District, Phrae Province.**

Mr. Watchapol Jaisuda

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

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่
ชื่อและนามสกุล	นายวัชรพล ใจสุดา
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

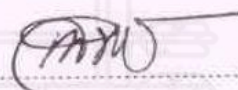
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



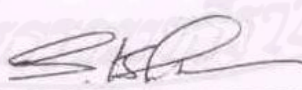
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้บโด)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่
ยางฮ่อ อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่

ผู้ศึกษา นายวัชรพล ใจสุดา รหัสนักศึกษา 2533005159 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่ออำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการ ผู้นำชุมชน ตัวแทนหน่วยงานราชการและตัวแทนกลุ่มอาชีพในเขตพื้นที่ตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิเคราะห์เนื้อหา โดยวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ภายในองค์กรมีจุดแข็งคือด้าน โครงสร้างมีรูปแบบ โครงสร้างที่ชัดเจน มีบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน ประชาชนในพื้นที่ที่มีความรักใคร่ สามัคคี ส่วนจุดอ่อนด้าน โครงสร้างนั้นมีสายการบังคับบัญชายาว และยังมีติดติดกับกฎ ระเบียบเกินความจำเป็น ส่วนด้านโอกาส สังคมภายนอกให้การยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดทรัพยากรมนุษย์ในตำบลแม่ยางฮ่อยังขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดแพร่

Independent Study title: Strategies for Human Resource Development of Maeyangho Sub-District Administration Organization, Rong Kwang District, Phrae Province.

Author: Mr. Watcharapol Jaisuda; **ID:** 2533005159; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The objectives of this study were to (1) analyze human resource development of MaeyanghoSubdistrict Administrative Organization, RongKwang District, Phrae Province (2) suggest appropriate strategies for human resource development of MaeyanghoSubdistrict Administrative Organization, RongKwang District, Phrae Province.

The study was a qualitative research. The data was collected by interviewing the administrators, government officials, communities' leaders and representatives from government agencies and representatives from occupational group in MaeyanghoSubdistrict, RongKwang District, Phrae Province. Totally, there were 45 samples. The instrument was structured questionnaire. The researcher also analyzed internal and external environments. The data analysis employed content analysis method, interviewing and group discussion.

The results of the study revealed that (1) Strengths of human resource Development of MaeyanghoSubdistrict Administrative Organization, RongKwang District, Phrae Province were the internal stability of organizational structure and well-defined/secured chain of commands whereas weaknesses were the human resource development in organization was incomprehensive and lack of new public administration knowledge. For the aspect of opportunity, the job performances of personnel were recognized by people in the community. The enactment of relevant legislations and laws was accepted for example; Decentralization Act defined the plan and procedure of decentralization permitted Sub-District Administration Organization to obtain self-management underneath the provision. However the limitation was officials lacked of modern technology using knowledge in MaeyanghoSubdistrict Administrative Organization (2) There were four suggested strategies for human resource development in Maeyangho Sub-District Administration Organization, RongKwang District, Phrae Province: Strategy 1: Encourage the organization to be a learning organization. Strategy 2: Introduce the training courses to develop human resources. Strategy 3: Encourage the usage of information technology to increase the work efficiency to be the excellence. Strategy 4: Encourage the participation of networking to obtain the quality work.

Keywords: Strategy, Human Resource Development, Sub-District Administration Organization, Phrae Province.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยคณะกรรมการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงงานค้นคว้าอิสระจนถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ผู้นำชุมชน ตัวแทนกลุ่มอาชีพทุกกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานทุกหน่วยงานและทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ที่กรุณาให้สัมภาษณ์และอำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์และขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล อันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบคุณกำลังใจที่ได้รับจากที่บ้าน ได้แก่ จากมารดา ภรรยา และบุตรทุกคนรวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกระดับ เพื่อนร่วมสถาบันของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

วัชรพล ใจสุดา

พฤษภาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	7
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา.....	17
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	21
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
รูปแบบการวิจัย.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ	66
สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขององค์การ	77
การเสนอยุทธศาสตร์.....	78
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ.....	85
บทที่ 5 สรุปงานวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	90
สรุปการวิจัย	91
อภิปรายผล.....	95
ข้อเสนอแนะ	99
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	103
ประวัติผู้ศึกษา.....	111



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ	75
ตารางที่ 4.2 ตารางสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ	79



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิด SWOT ANALYSIS.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์.....	10
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์.....	13
ภาพที่ 2.3 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	15
ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	16
ภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์	33
ภาพที่ 2.6 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล.....	54
ภาพที่ 4.1 แสดงผังยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	86
ภาพที่ 4.2 แสดงผังยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีขีดความสามารถ เพิ่มขึ้น	87
ภาพที่ 4.3 แสดงผังยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ	88
ภาพที่ 4.4 แสดงผังยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนา การทำงานอย่างมีคุณภาพ	89



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทั้งในโลกการสื่อสารไร้พรมแดนและทางวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างรวดเร็วส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งในการบริหารงานภาครัฐหรือในระบบราชการไทยก็ได้มีการพัฒนาโดยมีการนำเอาการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์มาใช้หรือนำมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางและประเด็นทางเลือกที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ก็ได้รับผลกระทบดังกล่าวไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะและการจัดสรร สัดส่วนภาษีและอากรและการบริหารให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มีศักยภาพในการรองรับภารกิจที่ถ่ายโอนการถ่ายโอนภารกิจ และบุคลากรตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และต้องการให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเอง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 (3) กำหนดให้ “กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐโดยพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ ประกอบกับภาครัฐบาลในปัจจุบันมีนโยบายในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ให้เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้นเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง

และรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆและยังเป็นบ่อที่ก่อให้เกิดปัญหาที่ทำลายต่อระบบราชการในทุกๆด้าน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และทางการเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อระบบราชการไทยด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารที่มีอำนาจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในการรับมือและแนวทางที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือที่เรียกว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2552-2555 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ดังนี้

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนไปสู่ที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

“การพัฒนาบุคลากร”ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ในอันที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานและดำรงชีพของตนในชุมชนได้อย่างมีความสุข

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุให้ภาครัฐต้องนำรูปแบบของการบริหารดังกล่าวมาปรับใช้ในการทำงานที่เรียกว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM) ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในขณะนี้ เช่น ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน

ด้วยเหตุนี้องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ จะต้องเร่งพัฒนามาตรฐานการบริหารงาน ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ให้สามารถบริการประชาชนได้ดี มีมาตรฐานได้ไม่ต่ำกว่าที่ประชาชนทั่วไปได้รับบริการจากรัฐบาลในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค ซึ่ง

ในการที่จะดำเนินการขับเคลื่อนบทบาทภารกิจหน้าที่ต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งในกรอบทางกฎหมายและนโยบายของผู้บริหารองค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม มีทัศนคติที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

“ แหล่งน้ำอุดมสมบูรณ์ ผลผลิตพันธุ์พันธุ์ไม่ผู้ตลาดสากล ป่าชุมชนเขียวจี เกษตรอินทรีย์ปลอดภัย ก้าวไกลด้านเศรษฐกิจ ทุกชีวิตอยู่ดีมีสุข ”

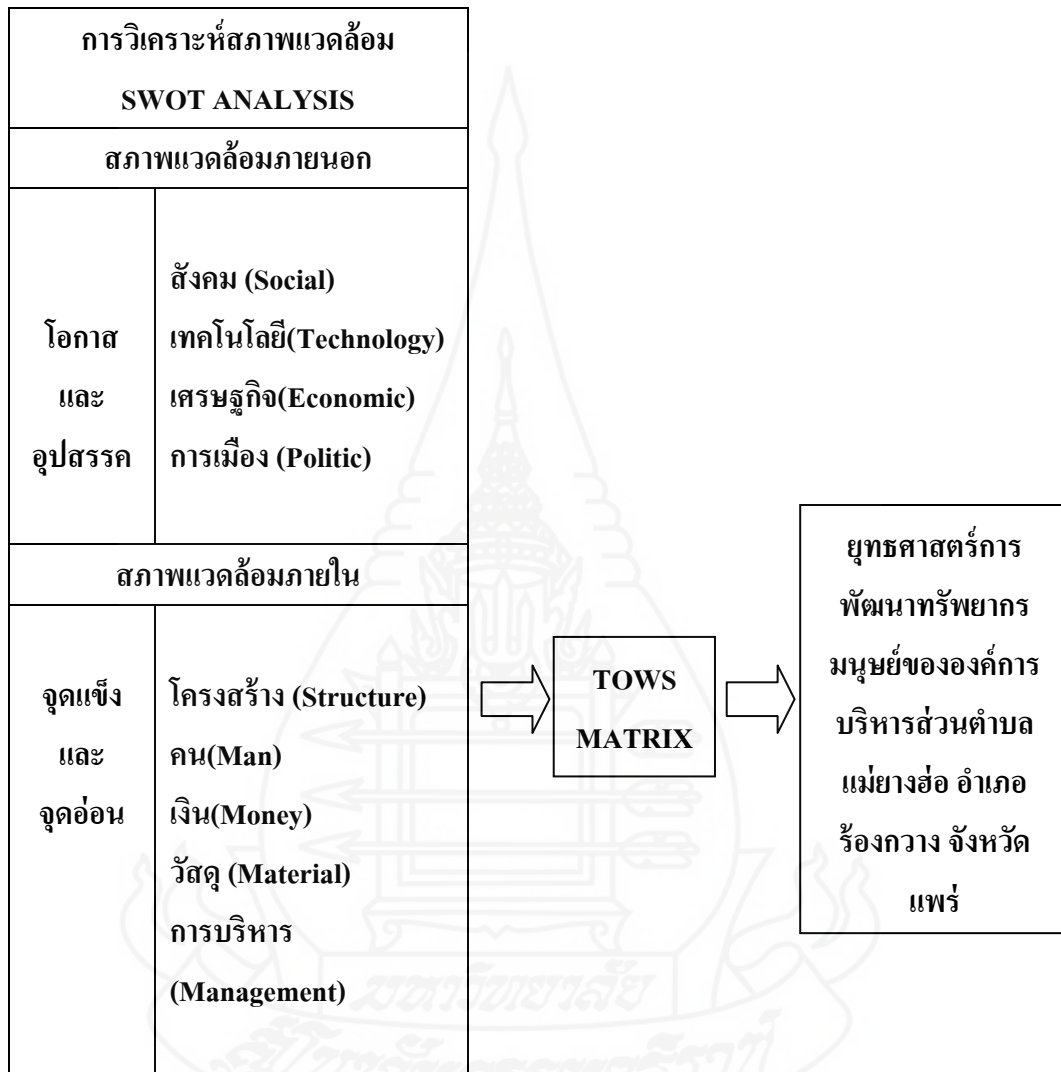
ข้อความดังกล่าวเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Highperformance Organization: HPO) ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานของหน่วยงานในการที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้รับประโยชน์และสามารถดำรงชีพได้อย่างมีความสุขต่อไป

2.วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่
- 2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

3.กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิด SWOT ANALYSIS มาใช้ในการวิเคราะห์ตามรูป



รูปภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS

4. นวัตกรรมเฉพาะ

4.1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ดีหรือแนวทางที่ดีที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ

4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการทำงาน เพื่อบรรลุไปสู่การพัฒนา

4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรในองค์การและรวมถึงประชาชนในตำบลแม่ยางฮ่อ

4.5 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพหรือสิ่งที่พึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

4.6 ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่ใช้ทรัพยากรน้อย มีความคุ้มค่า ผลตอบแทนสูง

4.7 ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ได้ครบถ้วนตรงตามที่กำหนด

4.8 การบริหาร หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.9 การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานตามกระบวนการยุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.10 การพัฒนา หมายถึง การทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าเดิม มีความมั่นคงกว่าที่เป็นอยู่เดิม

4.11 องค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

4.12 องค์กรบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

4.13 จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่องค์กรสามารถทำได้ดีและองค์กรจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กรหรือสิ่งที่หน่วยงาน มีความโดดเด่น

4.14 จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ที่ไม่ดีในองค์กรที่ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้หรือสิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนา หรือแก้ไขปรับปรุง

4.15 โอกาส หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อองค์กร

4.16 อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในการพัฒนาองค์กรหรือ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

5.ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ด้านวิธีการดำเนินงาน เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างร่วมกับการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่การวิจัยเฉพาะในเขตตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่เท่านั้น

ด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

ด้านประชากร ผู้วิจัยศึกษาจากข้าราชการ พนักงานส่วนตำบล ตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล กำนันผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนจากกลุ่มอาชีพต่างๆในตำบลแม่ยางฮ่อและประชาชนทั่วไป รวมทั้งหมด45 คน

ด้านเวลา ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่1 ธันวาคม 55 ถึง วันที่ 25 พฤษภาคม 56

6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการศึกษาข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การบริหาร ส่วนตำบลแม่ยางฮ่อแล้วนำมาวิเคราะห์โดยผู้วิจัยแล้วรวบรวมได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

6.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเสนอต่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อเพื่อนำไปเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณภาพ

6.3 เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร่องวาง จังหวัดแพร่และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และแนวคิด ทฤษฎี และหลักการในการบริหารเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การฯและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

คำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Strategy” เดิมมาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ “Strategos” แปลว่า “ทั่วไป(General)” (Alan Walter Steiss,2003:1) โดยเป็นคำที่ถูกใช้กันมากในทางธุรกิจในความหมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การและใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายความหมายดังต่อไปนี้

ริชาร์ดเอฟ แวนซิล (Richard F. Vancil) เห็นว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง

- (1) เป็นแนวคิดหลักขององค์กรที่ถูกแสดงออกมาเพื่อนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- (2) เป็นนโยบายอย่างกว้าง ๆ ที่กำหนดขอบเขตกิจกรรมขององค์กร
- (3) เป็นแผนที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (อ้าง

ใน Alan Walter Steiss, 2003:2)

เกรนอาร์คาโรล และ เดวิทโวก์เกิ้ล (Glen R. Carroll And David Vogel) อ้างอิงGlen R. Carroll And David Vogel, 1987 :21-27 ผู้มองว่ายุทธศาสตร์มีความหมายควบรวม 5 ลักษณะ คือ

(1.) ยุทธศาสตร์คือ แผน (Strategy as Plan) เนื่องจาก ยุทธศาสตร์จะถูกแปลงให้เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ดริคเกอร์ ที่มองว่า ยุทธศาสตร์คือกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายและสอดคล้องกับแนวคิดของ (Mpprrre) ที่มองว่า ยุทธศาสตร์คือการออกแบบกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงาน

(2.) ยุทธศาสตร์ คือแบบแผน (Strategy as Pattern) หมายถึงการมีแบบแผนของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป

(3.) ยุทธศาสตร์ คือการวางตำแหน่ง (Strategy as Position) เนื่องจากองค์การจะต้องวางตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเช่นการแข่งขันกันทางธุรกิจจะต้องวางยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เกิดขึ้น

(4.) ยุทธศาสตร์ คือมุมมอง (Strategy as Perspective) เป็นมุมมองหรือแนวคิดที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น มองว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการแข่งขันอยู่เสมอ ดังนั้น องค์การจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกให้สามารถแข่งขันได้

สมยศ นาวิการ (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ไว้ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงแผนงานระยะยาวของหน่วยงานที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์หลัก

พิเชษฐ วังเกียรติขจร (2552: 108) ในหนังสือ เรื่อง "แนวคิด ยุทธศาสตร์การบริหาร การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์" (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือการพัฒนาโดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผน และวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยวิธีการปกติ

จากความหมายทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเพื่อให้วิธีการดำเนินงานนั้นได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เหมาะสมต่อสถานการณ์

1.1 หลักการของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์การในระยะยาวได้เป็นอย่างดี

1.1.2 มีความสอดคล้องกัน ไปถึงทิศทางเดียวกัน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategic Aignment โดยยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดขึ้นมานั้นจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและมีพลังผลักดันที่เพียงพอที่จะไปทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวที่เกิดขึ้นประสบผลสำเร็จ

1.1.3 มีการประเมินยุทธศาสตร์ที่จะนำมาใช้เพราะยุทธศาสตร์จะมีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในระยะยาวโดยตรง

1.1.4 สามารถส่งต่อยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมโดยความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีระบบของการส่งต่อยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติซึ่งเรียกว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

1.1.5 จะต้องมีการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์โดยส่วนมากจะกระทำในสองระดับคือระดับมหภาค และระดับจุลภาค โดย

ระดับมหภาค จะเป็นการประเมินความสำเร็จว่าเมื่อนำยุทธศาสตร์ไปใช้แล้วทำให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

ระดับจุลภาค เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติผ่านทางแผนหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องมีการติดตามประเมินความสำเร็จของแผนและโครงการต่างๆที่ถูกนำไปใช้โดยเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของแผนและโครงการที่กำหนดขึ้นด้วยเพื่อนำมาค้นหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขไป

1.2 การบริหารยุทธศาสตร์

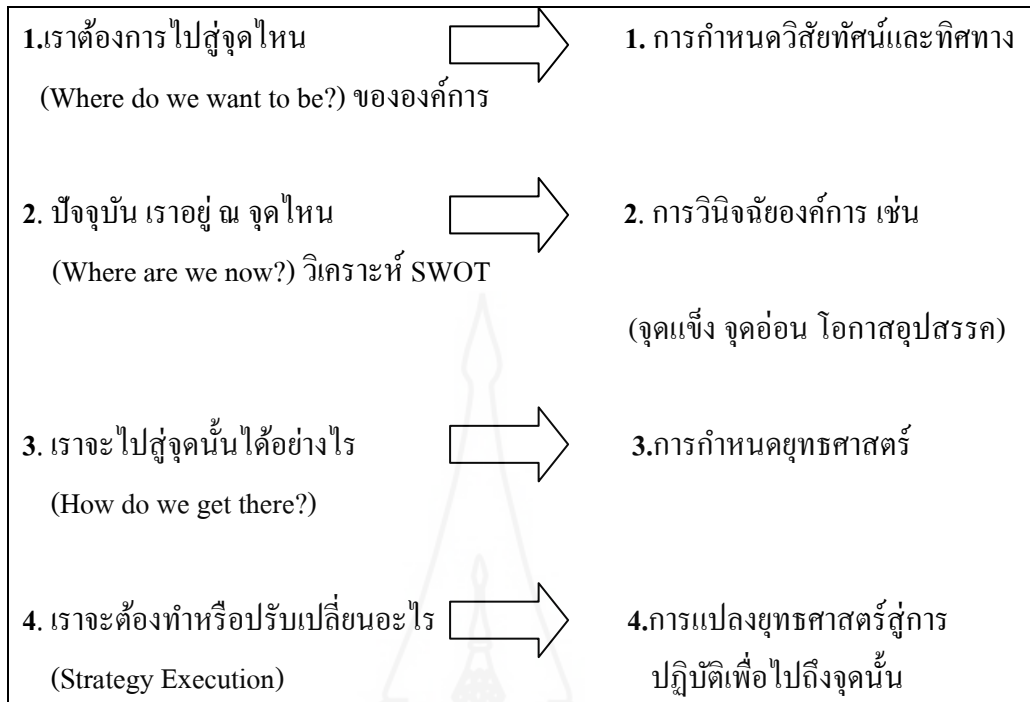
การบริหารยุทธศาสตร์ผู้บริหารต้องตอบคำถาม4ข้อดังต่อไปนี้เสียก่อนแล้วจึงจะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรๆได้แก่

ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be?)

ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)

เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?) ดังที่ได้แสดงไว้ตามตารางดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์

ทั้ง 4 คำถามนี้สามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ กล่าวคือคำถามแรก “เราต้องการไปสู่จุดไหน” เชื่อมโยงกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร คำถามที่สอง “ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน” เชื่อมโยงกับการวินิจฉัยองค์กร เช่น การวิเคราะห์ (SWOT ANALYSIS) คำถามที่สาม “เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร” เชื่อมโยงกับ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ และคำถามที่สี่คือ “เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไร เพื่อไปถึงจุดนั้น” เชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงาน โครงการรองรับยุทธศาสตร์นั้น และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ Fred R. David ยังเห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้น จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังนี้

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

2. **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. **ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)** จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ดูนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:155-170) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนดโครงสร้าง เพื่อสิ่งแวดลอมขององค์กรการพัฒนาและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมควรที่จะประกอบไปด้วยอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

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

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้ยุทธศาสตร์โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผนการจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม

4. การประเมินและการตรวจสอบยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายการประเมินและตรวจสอบยุทธศาสตร์เพื่อที่จะต้องการทราบความเป็นไปได้และอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

สุเทพพงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 365-367) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่น การสร้างองค์การ เทคโนโลยี วัฒนธรรม ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Strategy Planning) ได้แก่

- 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) ขององค์กร
- 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถภายใน
- 1.4 การวิเคราะห์ และเลือกยุทธศาสตร์

2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วยหลายส่วน ได้แก่

- 2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Targeted) ในการดำเนินงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน (Implementation Planning)
- 2.3 การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ และกระบวนการ

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

การบริหารยุทธศาสตร์มี 3 องค์ประกอบคือ

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

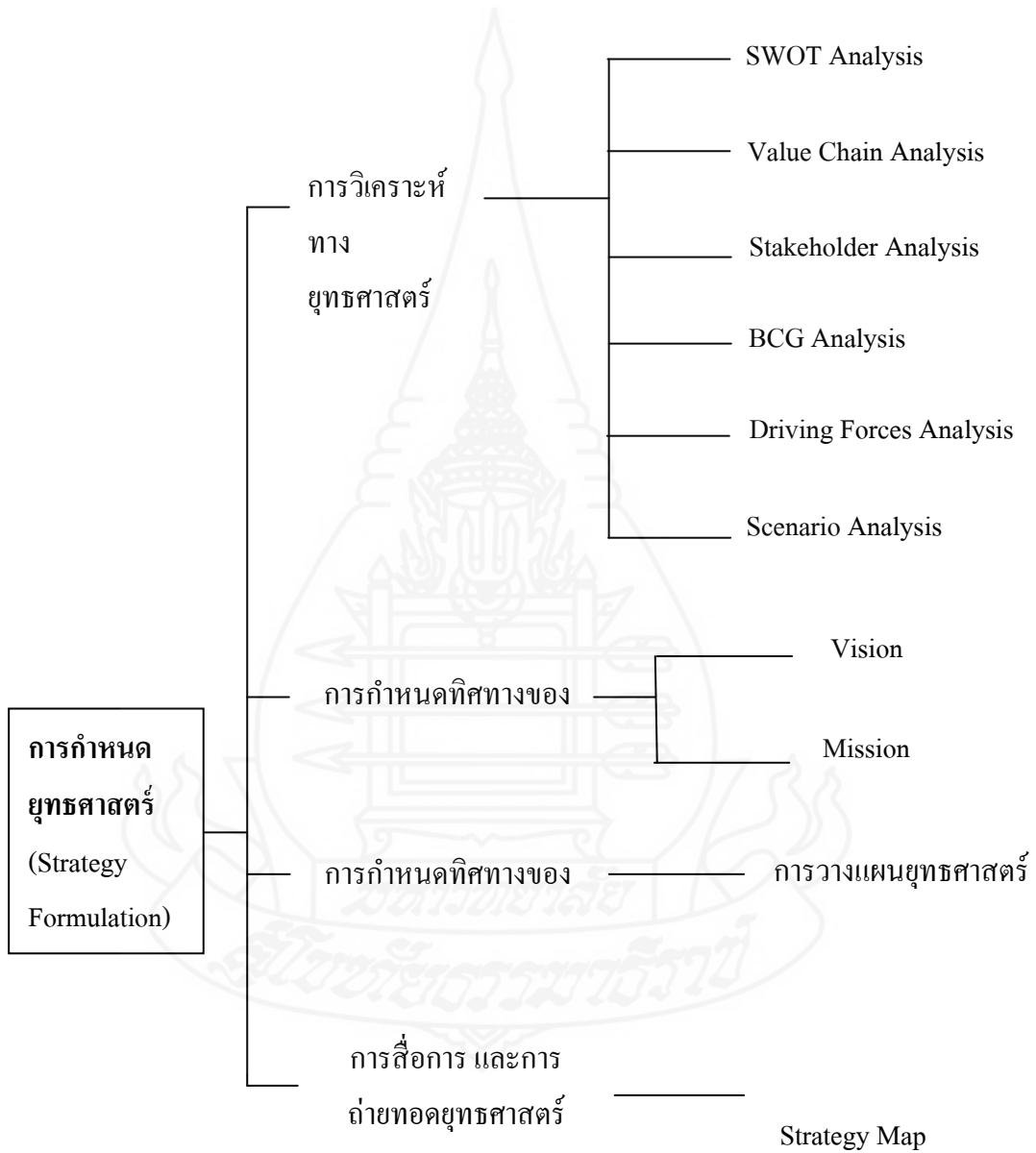
1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ มี 4 องค์ประกอบ คือ

- (1.) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2.) การกำหนดทิศทาง

- (3.) การกำหนดยุทธศาสตร์
- (4.) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

ซึ่งสามารถแสดงภาพการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ได้ตามรูปดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของการกำหนดยุทธศาสตร์

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

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

โครงการและแผนงาน

โครงสร้างและกระบวนการทำงาน

สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

(2.) Strategic Capability เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น

ทักษะความสามารถของผู้บริหาร

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

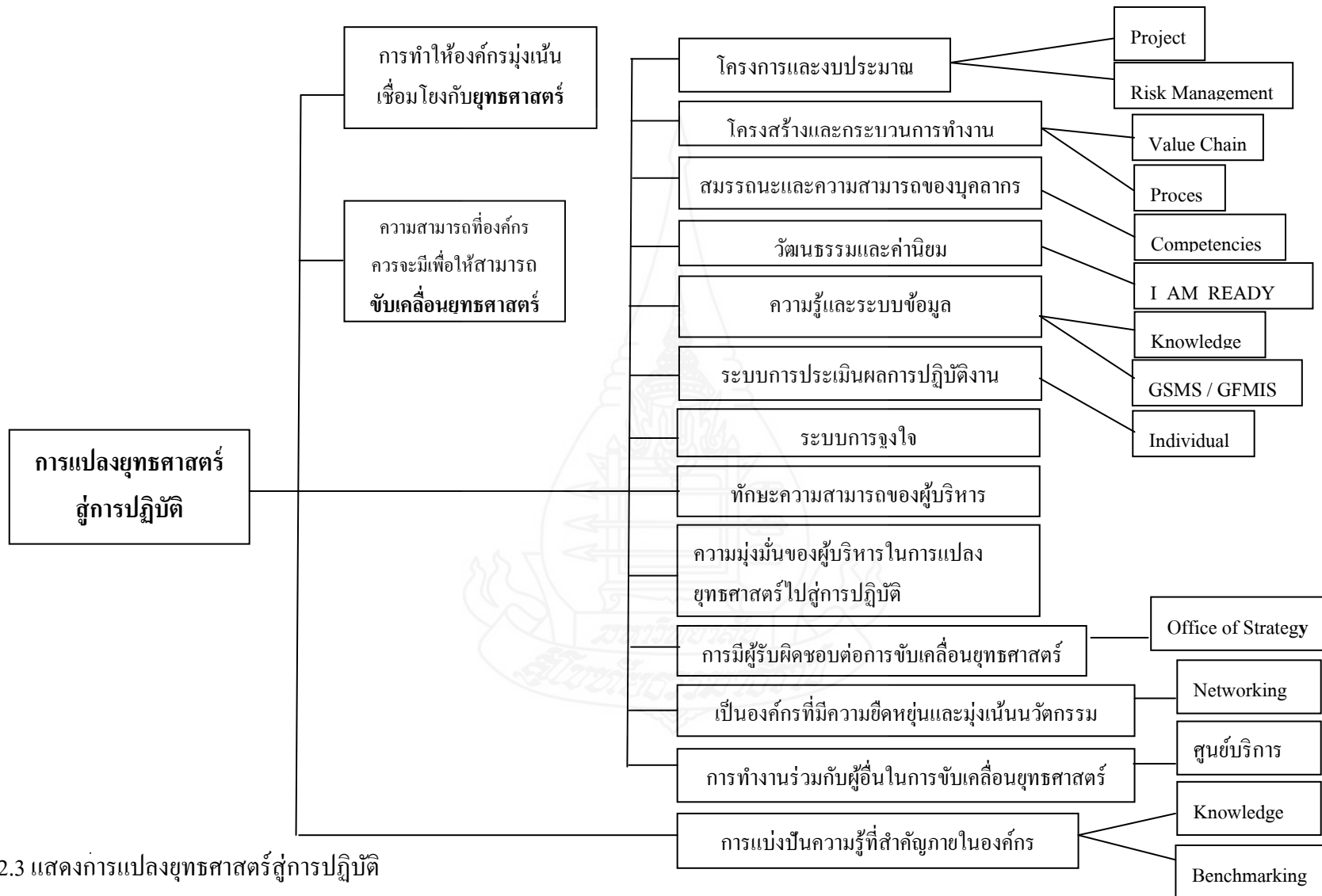
นวัตกรรมและความยืดหยุ่น

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Operational Excellence) สามารถที่จะอธิบายด้วยรูปภาพดังต่อไปนี้



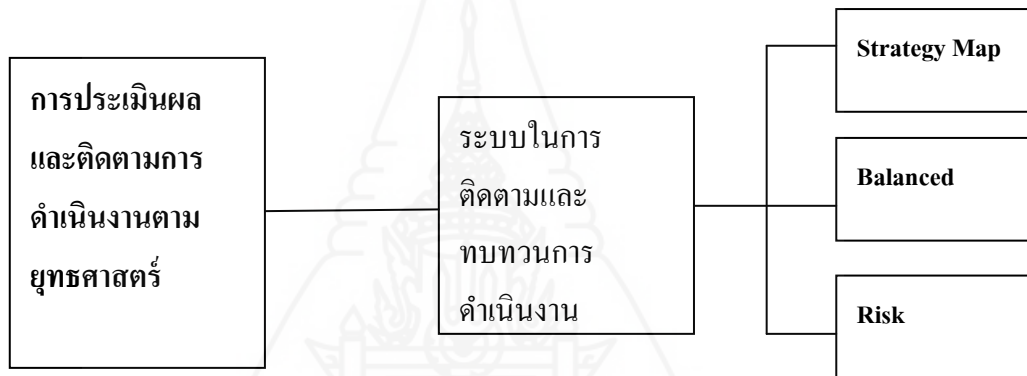


ภาพที่ 2.3 แสดงการเปลี่ยนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

(3.) การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ประกอบด้วย

1. ระบบในการติดตามและทบทวนผล
2. การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

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



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

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

พิจารณาว่าอะไรคือความเสี่ยง (Risks) หรือปัจจัยที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้

กำหนดว่าตำแหน่งงานใดที่เป็นตัวผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละเป้าประสงค์และตำแหน่งงานนั้นควรมี Competency อะไรบ้าง

กำหนดว่า ความรู้ อะไรที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์องค์กรมีความรู้ นั้น อยู่หรือไม่ และจะมีกระบวนการในการบริหารความรู้ได้อย่างไร

พิจารณาว่า อะไรคือโครงการสำคัญที่จะผลักดันเพื่อให้เป้าประสงค์เกิดรวมทั้ง กำหนดงบประมาณด้วย

จากนั้น เมื่อการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือ การติดตามประเมินผล โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป้าประสงค์ที่มีผลการดำเนินงานออกมา ก็จะนำมา ถ่ายทอดต่อและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยนำเรื่อง Knowledge Management และ Best Practice Sharing เข้ามาใช้

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

การพัฒนา

การพัฒนาเป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความสนใจซึ่งเกิดขึ้นจากการสังเกต ปรัชญาการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าสังคมและ วัฒนธรรมของมนุษยชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยสาเหตุต่างๆหลายประการดังต่อไปนี้ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร (Population Change)
3. การอยู่โดดเดี่ยวและการติดต่อกัน (Isolation and Contact)
4. โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Structure)
5. ระดับของความรู้และเทคโนโลยี (Knowledge and Technology)
6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นเช่นการเล็งเห็นความจำเป็นในการ

เปลี่ยนแปลงหรือนโยบายของผู้นำประเทศ

จากปรากฏการณ์ทางสังคมที่ผ่านมาเราจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและ วัฒนธรรมเป็นเรื่องตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพิจารณาเรื่องการ เปลี่ยนแปลงจึงต้องทำความเข้าใจทั้งในด้านทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (Direction) ขนาดของการ เปลี่ยนแปลง (Magnitude) ระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง (Time) สาเหตุที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change & Resistance to Change)

สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นคือความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมนั้นกินความครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าหรือถดถอยก็ได้ แต่ที่เป็นพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญของการพัฒนาก็คือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (Direction for Change) ในลักษณะที่ก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น

คำว่า “พัฒนา” เกิดขึ้นและนำมาใช้ครั้งแรกในคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยนัก เศรษฐศาสตร์ได้นำมาใช้เรียกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปซึ่งเกิดการ เปลี่ยนแปลงจากการใช้แรงงานคนและสัตว์มาเป็นพลังงานจากเทคโนโลยีเช่นเครื่องจักรเครื่องยนต์

ต่างๆอาชีพของคนในสังคมเปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นการประกอบอาชีพทางด้านอุตสาหกรรมวิถีการผลิตเปลี่ยนจากการยังชีพเป็นวิถีการผลิตเพื่อการค้าที่อยู่อาศัยเปลี่ยนจากชนบทเป็นเมือง สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนจากสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติเป็นสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นหลังจากนั้นคำว่าพัฒนา ก็ได้แพร่กระจายออกไปทั่วโลกโดยความหมายกว้างๆทั่วไปแล้วหมายถึงการกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีอยู่สามส่วนคือผู้กระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตนา วัตถุประสงค์วิธีการรวมทั้งกระบวนการต่างๆที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายของกระทำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจชัดเจนในแต่ละองค์ประกอบเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิชาการที่ว่าด้วยการพัฒนา

กระบวนทรรศน์ใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm)

กระบวนทรรศน์ใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm) หมายถึง

“กระบวนความคิดและการปฏิบัติที่ทุกฝ่ายเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำงานด้วยกัน ใช้ความพยายามร่วมกันและไม่มาเป็นปกติภัยต่อกัน”

วิธีการส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีความรู้ร่วมกันมีการค้นคว้าวิจัยจนได้เครื่องมือที่เรียกว่า (AIC) ซึ่งเป็นวิธีการและเทคนิคในการเอาคนที่ จะทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งจะดำเนินการใน 3 ชั้นคือ

ชั้นที่ 1 คือ A : Appreciation

ชั้นที่ 2 คือ I : Influence

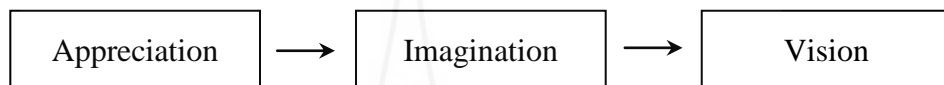
ชั้นที่ 3 คือ C : Control

ชั้นที่ 1 คือ A : Appreciation คือ

“การทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับและชื่นชมคนอื่นโดยไม่รู้สึกหรือแสดงการต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์”

ในกระบวนการขั้นนี้ทุกคนจะมีโอกาสแสดงออกอย่างทัดเทียมกันด้วยภาพข้อเขียนและคำพูดว่าเขาเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไรและเขาอยากจะทำอะไรในอนาคตเป็นอย่างไรซึ่งจะทำให้ทุกคนมีโอกาสใช้ข้อเท็จจริงเหตุผลและความรู้สึกตลอดจนการแสดงออกในลักษณะต่างๆตามข้อเท็จจริงเมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่นๆจะทำให้คนมีความรู้สึกที่ดีมีความสุขมีความอบอุ่นและเกิด “พลังร่วม” ขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วยกัน

ในช่วงของการแสดงออกว่าแต่ละคนอยากจะเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร เป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันจึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์การมองเห็นโอกาสการมองภาพกว้างและการคิดสิ่งแปลกใหม่"ได้ดีกว่าการคิดจากสภาพปัญหาหรือข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั่นคือการใช้ "จินตนาการ" (Imagination) ซึ่งจะมีพลังมากขึ้นกลายเป็น "วิสัยทัศน์ร่วม" (Shared Vision) หรือ "อุดมการณ์ร่วม" (Shared Ideal) ซึ่งได้แก่ "สิ่งที่มุ่งมาดปรารถนาพร้อมกันหรือเป้าหมาย" นั่นเอง



ขั้นที่ 2 คือ I : Influence คือ

การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการสำคัญหรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วมของกลุ่มได้อย่างดีที่สุด ในขั้นนี้ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกันที่จะให้ข้อคิดเห็นว่าวิธีการสำคัญที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วมนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง

เมื่อทุกคนแสดงความคิดเห็นแล้วจะนำ "วิธีการ" ที่เสนอแนะทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ แยกแยะและพิจารณาพร้อมกันจนกระทั่งได้ "วิธีการสำคัญ" ที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กลุ่มต้องการ ซึ่งในการพิจารณาเลือกวิธีการสำคัญนั้นสมาชิกกลุ่มจะมี "ปฏิสัมพันธ์" (Influence หรือ Interaction) ซึ่งกันและกันสูงรวมถึงการถกเถียงโต้แย้งกันด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้วิธีการที่กลุ่มเห็นร่วมกันว่าดีที่สุดเนื่องจากการถกเถียงโต้แย้งในระดับวิธีการดังกล่าวมี "เป้าหมาย" หรือ "อุดมการณ์" ร่วมกันฉะนั้นกลุ่มยังมีแนวโน้มที่จะรักษาความสามัคคีไว้ได้โดยไม่ยากนัก



ขั้นที่ 3 คือ C : Control คือ

การนำ "วิธีการสำคัญ" มากำหนดเป็น "แผนปฏิบัติการ" (Action Plan) อย่างละเอียดว่าทำอะไรมีหลักการและเหตุผลอย่างไรมีกำหนดเวลาอย่างไรใครรับผิดชอบเป็นหลักใครต้องให้ความร่วมมือจะต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไรจากแหล่งใดจะมีรายได้จากการดำเนินงานดังกล่าวหรือไม่ถ้ามีประมาณเท่าไรและรายละเอียดอื่นๆตามที่เห็นว่าควรระบุไว้

ในขั้นนี้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะเลือกเองว่าสมัครใจจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องใดจะเป็นผู้ให้ความร่วมมือในเรื่องใดจะเป็นผู้ร่วมคิดแผนปฏิบัติการข้อใดเป็นการกำหนด “ข้อผูกพัน” (Commitment) ให้ตนเองเพื่อ “ควบคุม” (Control) ให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันของกลุ่มในที่สุด

นอกจากการเข้ารับผิดชอบหรือไม่ความร่วมมือตาม “แผนปฏิบัติการ” ที่กลุ่มร่วมกันกำหนดขึ้นแล้วสมาชิกกลุ่มในแต่ละคนยังอาจกำหนด “ข้อผูกพันเฉพาะตัว” (Personal Commitment) ได้อีกด้วยเพื่อเป็นการใช้พลังในส่วนของตัวเองแต่ละคนให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์มากที่สุด



กระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความรักความเมตตาตัว A (Appreciation) คือธรรมะอย่างสูงได้แก่ความรักและความเมตตาคนอื่นต้องรับฟังอดทนและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา ฉะนั้น “A” ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามาอาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” (Spiritual Development) พอคนที่เข้ามาร่วมกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกันก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “Interactive learning through action” จึงให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพราะทำให้เกิด “การเรียนรู้” ที่แท้จริงซึ่งมีพลังมากปกติแล้วคนมักจะเรียนรู้กันยาก

เพราะฉะนั้น “การพัฒนา” ต้องการ “การเรียนรู้” อย่างมากของทุกฝ่ายนั้นคือต้องมี “I” (Influence) ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลังและต้องมี “C” (Control) ซึ่งได้แก่ “การจัดการ” (Management) และ “แผนปฏิบัติการ” (Action Plan) ที่กำหนดว่าใครจะทำอะไรอย่างไรเมื่อใดมีค่าใช้จ่ายเท่าไรจะได้เงินจากไหนถ้าไม่พอจะทำอย่างไร เป็นต้น

การที่จะผลักดันกระบวนการทัศน์ใหม่ในด้านการพัฒนาให้มีบทบาทในทางปฏิบัตินั้นจะต้องใช้กระบวนการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมทำงานและเรียนรู้ร่วมกันด้วยความรักทุกฝ่ายในนี้หมายถึงเบญจภาคีคือ

1. ชุมชนได้แก่องค์กรประชาชนสถาบันครอบครัวสถาบันศาสนาอาสาสมัครและประชาชนทั่วไป
2. รัฐได้แก่รัฐบาลและหน่วยงานของทางราชการ
3. นักวิชาการได้แก่สถาบันการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการต่างๆ

4. องค์กรเอกชนได้แก่มูลนิธิสมาคมองค์กรสาธารณประโยชน์องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรการกุศลสื่อมวลชนตลอดจนชมรมและกลุ่มต่างๆ

5. องค์กรธุรกิจได้แก่บริษัทห้างร้านและนักธุรกิจ

ปัจจุบันสังคมไทยเกิดปัญหาสังคมขึ้นมากมายเช่นอาชญากรรมโสเภณีความยากจนซึ่งเชื่อมโยงไปกับเรื่องความเสื่อมเสียทางศีลธรรมสุรุ่ยสุร่ายแล้วเรียกว่าเป็นวิกฤติการณ์ทางสังคม (Social Crisis) มีสาเหตุทั้งที่เกิดขึ้นในสังคมไทยเองและสาเหตุจากกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปกรณีดังกล่าวเป็นปัญหาของประเทศต่างๆทั่วโลกการที่จะแก้ไขได้ต้องเปลี่ยนกระบวนความคิดหรือวิถีคิดใหม่โดยให้ผืนภูกำลังกันทุกส่วนเข้ามาเชื่อมโยงกันทำงานเพราะเราจะแก้ปัญหาละเรื่องไม่ได้ ต้องทำพร้อมกันทุกเรื่องโดยมีครอบครัวและชุมชนเป็นหลักและอาศัยเครื่องมือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm) เพื่อก่อให้เกิดแนวทางใหม่แห่งความร่วมมือในการพัฒนาของทุกฝ่ายทั้งทางราชการชุมชนองค์กรเอกชนสาธารณะประโยชน์หรือองค์กรพัฒนาเอกชนสถาบันวิชาการสถาบันทางศาสนาและภาคธุรกิจในอนาคตที่จะพัฒนาทางเศรษฐกิจจิตใจสิ่งแวดล้อมสังคมและวัฒนธรรมไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยระดมทรัพยากรกำลังและทรัพยากรทั้งหมดมาเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานสร้างสรรค์สังคม

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารหากทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานนั้นมีคุณภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิระศักดิ์มาตย์นอก, 2550 : 9)

ไพฑูรย์ พรหมแพน (2547 : 10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมต่างๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและจิตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในที่สุด

นงนุชวงษ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

นิกรอ่อนคำ (2549 : 16) ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอย่างมากเพราะการพัฒนาบุคลากร

จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่นานแล้วในหน่วยงานหรือองค์กรและผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นมีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนปฏิบัติงานรับความรู้ที่ทันสมัยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถปรับตัวตลอดจนมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความหมายทั้งหมดผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงวิธีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ด้านต่างๆแก่บุคลากรทั้งในและนอกองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)
2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า
5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแตกต่างกันที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธา องค์กรมากยิ่งขึ้นบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมี

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดที่สูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่างๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอา ผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.3 เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่าเทียมกัน การช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบาย จะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

2.2 สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของพนักงาน

2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของ และพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของพนักงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไป ความสามารถของตนเอง

2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

2.7 ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่อง que ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะ

ผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น
2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต
4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ
5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป
6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล
7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการที่องค์กรจ่ายค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงรวมถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

การกำหนดนโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพื่อให้รู้แนวการดำเนินงาน โดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่างๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้บุคคลากรและบุคคลทั่วไปได้รู้หลักและปรัชญาของหน่วยงานและรู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของหน่วยงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อ

- การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร

- นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำมา ผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

- เมื่อมีปัญหาทางด้านการงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

- การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และตั้งใจดำเนินงานตามหลัก แนวทาง ส่งผลดีต่อหน่วยงาน

ซึ่งในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบาย ซึ่งพอสรุปได้คือ

- อัตราค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

- สภาพการทำงานที่ดี ก็เป็นความต้องการของบุคคลทั่วไปก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขมีความพึงพอใจในความต้องการรวมทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่ม โครงการใดๆ ขึ้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็จะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย

- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นความปรารถนาของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนที่อยากมีความเป็นอยู่ที่สูงขึ้น มีรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเสมอ

-ความสำคัญของกลุ่ม บุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำนุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัย และการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “ทำให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาเข้าไว้นาน ๆ”

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ โดย

1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 หลักความเสมอภาค

1.1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน

1.1.2 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.3 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับ โอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.4 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job)

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกไล่ออก

จากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การชำระรักษา (Retention) โดยการชำระรักษานักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

ดังแสดงการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์ได้ดังต่อไปนี้

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

รูปภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

1. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้
3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สํารวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน
4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาต่างๆ ไป
5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง

6. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลและสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและ โรคเอดส์

7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงาน และสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

8. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้ง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกี่ยวคู่ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่ม เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารเป็นต้น

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานหรือองค์กร ไว้ล่วงหน้า ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด วิธีการได้มาเป็นอย่างใด มาจากไหน รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กร
2. เพื่อที่จะให้ตอบสนองความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง
4. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในอนาคต เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
5. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้
6. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบัน

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์การ
3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า
5. เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ
6. เป็นการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างคุ้มค่า
7. ช่วยให้อุปกรณ์ต่างๆ ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัด
9. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย
10. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ
11. ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (dead wood) ให้หมดไปจากองค์กร ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย
12. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคคล

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
- 2) เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
- 3) เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว
- 4) เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
- 5) เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 6) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกื้อกูลกันระหว่างหน่วยงานในที่สุด

หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ จะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน
3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ โดย
 - 3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์
 - 3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ยอมรับและเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน
4. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์การ สมมติฐานที่สำคัญ เช่น
 - 4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ จะต้องมียอดสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสถานะเศรษฐกิจ
 - 4.2 องค์การมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนแปลงไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย อาทิ มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก

5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมุติฐานด้านกำลังคน เช่นทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร แต่ละส่วนของงานจะต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่ เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุกๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบหลักการต่างๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. องค์ประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์ประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ (economics) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลาโดยมีลักษณะเป็นวัฏจักรประกอบด้วย

1.1.1 ภาวะรุ่งเรือง (boom)

1.1.2 ภาวะถดถอย (recession)

1.1.3 ภาวะตกต่ำ (depression)

1.1.4 ภาวะฟื้นตัว (recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมีรายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ในทางตรงกันข้ามถ้าเศรษฐกิจซบเซาอำนาจซื้อของประชาชนต่ำ องค์กรจำเป็นต้องลดประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรลดต่ำลงด้วยผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนแต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย (social, political and legal) ปัจจัยทางสังคมพิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการกำลังแรงงานเพศหญิงและเพศชาย องค์กรสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้น และสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมืองและกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าหรือช้ากว่าเดิม นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิด ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากเพราะคอมพิวเตอร์สามารถ

ทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินธนาคาร ธุรกิจร้านขายหนังสือ เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสารการวิเคราะห์ผลกวิชัย เป็นต้น นอกจากนี้วิวัฒนาการการนำหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.4 ปัจจัยด้านคู่แข่ง (competitors) การมีคู่แข่งอาจเป็นผลต่อความเติบโตของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งช่วงชิงเอาไปไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ก็เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลงธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

2. องค์กรประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

2.1 แผนกลยุทธ์ (strategic plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราการเติบโต (growth rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) ตลาด (market) และบริการ (services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

2.2 งบประมาณ (budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลกระทบต่อความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น

2.3 การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (sales and production forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากกรพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต จะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2.4 การลงทุนในธุรกิจใหม่ (new ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและใน

กรณีที่มีการลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (mergers) หรือการควบกิจการ (acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวนอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบองค์กรและการออกแบบงานใหม่

2.5 การออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน (organization and job designs) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์กรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

3. ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (work – force factor) อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

3.1 การเกษียณอายุ (retirement)

3.2 การลาออก (resignation)

3.3 การตาย (deaths)

3.4 การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (terminations)

นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงานโดยศึกษาข้อมูลจากอดีต และนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์กร

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลดำเนินงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้ง

จำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด ในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ละเอียดซับซ้อนซึ่งพอจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้ 13 ประการ ดังนี้

- 3.1 เก็บข้อมูล
- 3.2 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน
- 3.3 หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานลูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่างๆ หรืองาน ประเภทสำคัญๆ เช่น ดูจำนวนพนักงานในด้านการผลิต
- 3.4 พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้าน สนับสนุน (Staff) ว่า จะเป็นจำนวนเท่าไร
- 3.5 ชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา
- 3.6 เป็นข้อมูลที่ไต่จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม
- 3.7 การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่างๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมด้วยฝ่ายจัดการชั้นสูง
- 3.8 การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ
- 3.9 หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์งาน
- 3.10 พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน
- 3.11 พิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงาน

3.12 วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่างหรือจากวิจารณ์ของผู้รับผิดชอบ

3.13 ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 5 กระบวนการด้วยกัน คือ

1. ศึกษาเป้าหมายและแผนขององค์กร
2. สภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง

การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้
 จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ
 จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงานอัตราส่วนของงานต่อบุคลากร

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

มาตรการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์

1. ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

หลักการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535 : 393) กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหามอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหามจะต้องพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้หรือแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอน โดยตรงแล้วยังจะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนอีกด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานมีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้ และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิด

เท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะทำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีความรู้ว่าคุณวุฒิของตนที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะนี้ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับวุฒิสูงๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีวุฒิต่ำ และปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรหมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผนเป็นระบบโดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรเช่นผู้บริหารเช่น เสนาะ ดิยาว (2534 : 144 - 148) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ดังนี้

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

ประภาวดี ประจักษ์สุนิติ และกิ่งพร ทองใบ (2541 : 97) ได้กำหนดขบวนการ พัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
2. การจัดองค์กรเพื่อการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการการพัฒนาบุคลากร
4. การควบคุมการพัฒนาบุคลากร

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

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

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

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษามีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันหลากหลายที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยพนักงานใหม่ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ มีความคาดหวังที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวเข้ากับบรรยากาศขององค์กรในระยะเริ่มแรกของการเข้าสู่องค์กร (นพ ศรีบุญนาท, 2545 : 55-56)

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

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

3. การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งพอครบกำหนดให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง วัตถุประสงค์คือเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและช่วยแก้ปัญหาสำหรับผู้ต้องทำงานเฉพาะแต่เพียงอย่างเดียวได้มีประสบการณ์จากงานในตำแหน่งอื่น ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545 : 403)

4. การทดลองเรียนงาน เป็นวิธีที่ผู้ถูกพัฒนาได้รับการสมมุติให้ได้รับตำแหน่งบริหารในหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ คือ เขาจะต้องทำงานแทนผู้บริหารเสมือนในขณะที่ไม่มีผู้บริหารอยู่ด้วย วิธีการทดลองเรียนงานจะช่วยให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมมีประสบการณ์จากงาน เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ซึ่งมีการกระตุ้นและจูงใจมากกว่าการเรียนในห้องเรียนและช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545 : 403)

5. การสัมมนา คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุม โดยการนำของผู้ชำนาญ หรือผู้รู้ในลักษณะที่แต่ละคนหันหน้าเข้าหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่จะมุ่งพิจารณา โดยเฉพาะ โดยนำเอาประสบการณ์เดิมมาสร้างแนวปฏิบัติใหม่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้เข้าสัมมนา เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมิต สัจฉกร, 2541 : 21)

6. การฝึกปฏิบัติงานเป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากในทุกวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการประกอบอาชีพ โดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงาน การประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับและหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักรกลสำหรับงานการผลิต หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจ อุตสาหกรรม (อำนาจ แสงสว่าง, 2540 : 255)

7. การส่งไปศึกษา หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศ หลังจากที่ได้ทำงานมานานพอสมควร เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตนเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น (อัญชิสา ไกรสรนภานทร 2545 : 62)

8. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาจัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (อัญชิสา ไกรสรนภานทร, 2545 : 63)

การพัฒนาชุมชน

สุวิทย์ยิ่งวรินทร์ (2509) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาชุมชนคือกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นทั้งนี้โดยประชาชนเข้าร่วมมือและริเริ่มดำเนินงานเอง และสรุปความหมายของการ “พัฒนาชุมชน” ไว้ดังนี้คือ

1. การปรับปรุงส่งเสริมให้ชุมชนหนึ่งดีขึ้นหรือมีวิวัฒนาการดีขึ้น
2. การส่งเสริมให้ชุมชนนั้นมีวิวัฒนาการดีขึ้นคือเจริญทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม
3. การพัฒนาชุมชนนั้นจะต้องพัฒนาทางด้านวัตถุและพัฒนาด้านจิตใจ

3.1 การพัฒนาด้านวัตถุ คือ การสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดมีหรือเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็น โดยแจ้งชัด เช่น การส่งเสริมด้านการผลิตผล การส่งเสริมระบบขนส่ง การคมนาคม การชลประทาน และด้านอื่น ๆ

3.2 การพัฒนาด้านจิตใจคือการสร้างความเจริญโดยมุ่งจะให้การศึกษาอบรมประชาชนซึ่งรวมทั้งการให้การศึกษาตามโรงเรียนมหาวิทยาลัยตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการและการศึกษานอกระบบโรงเรียน

4. การพัฒนาชุมชนคือกระบวนการที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นทั้งนี้โดยประชาชนเข้าร่วมมือและริเริ่มดำเนินงานเอง

Arthur Dunham กล่าวว่า การพัฒนาชุมชนคือการรวมกำลังดำเนินการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนให้มีความเป็นปึกแผ่นและดำเนินงานไปในแนวทางที่ตนเองต้องการโดยอาศัยความร่วมมือกำลังของประชาชนในชุมชนนั้นในการช่วยเหลือตนเองและร่วมมือกันดำเนินงานและต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากหน่วยงานภายนอก

องค์การสหประชาชาติ (2505) ให้คำจำกัดความว่าการพัฒนาชุมชนเป็นขบวนการซึ่งประชาชนทั้งหลายได้พยายามรวบรวมกันทำเองและมาร่วมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลเพื่อที่จะทำให้สภาพเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆเจริญดีขึ้นและผสมผสานชุมชนเหล่านั้นเข้าเป็นชีวิตของชาติและเพื่อที่จะทำให้ประชาชนอุทิศกายใจความคิดความรู้และทรัพย์เพื่อความเจริญเติบโตของชาติอย่างเต็มที่

องค์การบริหารวิเทศกิจของสหรัฐอเมริกา (2505) ให้คำจำกัดความว่าการพัฒนาชุมชนเป็นขบวนการแห่งการกระทำทางสังคมซึ่งประชาชนในชุมชนนั้นร่วมกันจัดการวางแผนและลงมือกระทำการเองพิจารณาให้รู้ชัดว่ากลุ่มหรือเอกชนมีความต้องการหรือขาดแคลนอะไรมีปัญหาอะไรซึ่งเป็นปัญหาร่วมกันแล้วจึงจัดทำแผนเพื่อขจัดความขาดแคลนหรือบำบัดความต้องการหรือแก้ปัญหาต่างๆโดยที่พยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนนั้นๆให้มากที่สุดและถ้าจำเป็นอาจจะขอความช่วยเหลือจากภายนอกคือรัฐหรือองค์กรอื่นเพียงเท่าที่จำเป็น

สัญญาสัญญาวิวัฒน์ (2515) ให้คำจำกัดความว่าการพัฒนาชุมชนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Directed Change) ซึ่งทิศทางที่กำหนดขึ้นย่อมต้องเป็นผลดีสำหรับกลุ่มชนหรือชุมชนการพัฒนาจึงอาจเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา (Desired Change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ถูกพอกพูนด้วยค่านิยม (Value Loaded Change) ตามระบบค่านิยมของชุมชนซึ่งเป็นเครื่องกำหนดควมมีคุณค่าหรือไร้คุณค่าของสิ่งต่างๆ

ไพฑูรย์เครือแก้ว (2518) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่จะทำให้ชีวิตทุกด้านของชาวชนบทมีการเจริญก้าวหน้าขึ้นพร้อมๆกัน

สายหุตเจริญ (2512) ให้ความหมายว่าการพัฒนาชุมชนเป็นวิธีการสร้างชุมชนให้เจริญโดยอาศัยกำลังความสามารถของประชาชนและความช่วยเหลือของรัฐบาลร่วมกัน

พัฒนาบัณฑิตพันธ์ (2515) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาชุมชนเป็นขบวนการอย่างหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนช่วยและส่งเสริมประชาชนในชนบทให้เกิดความคิดริเริ่มขึ้นและเสริมสร้างท้องถิ่นให้ก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและการดูแลตนเองตามระบอบประชาธิปไตย

ปรีชากรินทร์กล่าวว่าการพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น โดยความร่วมมืออย่างจริงจังของประชาชนและควรเป็นความคิดริเริ่มของประชาชนเองด้วยแต่ถ้าประชาชนไม่รู้จักริเริ่มก็ให้ใช้เทคนิคกระตุ้นเตือนให้เกิดความคิดริเริ่มขึ้นเพื่อให้กระบวนการนี้ได้รับการตอบสนองจากประชาชนด้วยการกระตุ้นอย่างจริงจัง

ดังนั้นการพัฒนาชุมชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยลดช่องว่างทางสังคมและขจัดปัญหาความยากจนในชุมชนให้ลดน้อยลงซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งภาครัฐบาลเอกชนองค์กรชุมชนนักวิชาการและองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐบาลซึ่งเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาโดยการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นแนวทางและมีมาตรฐานในการปฏิบัติเป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่องตามโครงการที่กำหนดเพื่อขจัดปัญหาความยากจนให้หมดสิ้นไป

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาชุมชน

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาที่นักพัฒนาจะต้องระลึกอยู่เสมอเพื่อช่วยให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายก็คือ

1. เพื่อพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมมือกันในการพัฒนาหมู่บ้านของตนเอง
3. ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักภาคภูมิใจที่จะอาศัยและประกอบอาชีพในหมู่บ้านของตนเองอย่างสงบสุข
4. ส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวและชุมชนให้ดีขึ้น
5. ส่งเสริมความสามารถของแต่ละบุคคลให้แต่ละคนนำเอาความสามารถในตัวเองออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์
6. ส่งเสริมการรวมกลุ่มในการดำเนินชีวิตตามระบอบประชาธิปไตย
7. เพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมในสังคมให้ดีขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนสามารถแก้ปัญหาของตนเองและชุมชนได้
9. เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองชุมชนประเทศชาติ
10. เพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนในทุกรูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัวให้ดีขึ้น

จากจุดหมายดังกล่าวแล้วถ้านักพัฒนาได้ดำเนินการให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ นับว่าการพัฒนาได้เกิดขึ้นแล้วในชุมชน (วรรณิเล่าสุวรรณ, 2526)

3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแมงฮ่อ

รูปแบบขององค์การ

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละสามคน องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

การบริหาร

กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร อบต. (ม.58) ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น เรียกว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542), พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66) มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้

- จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
- การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ
- คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขต ตามมาตรา 68 ดังนี้

- ให้น้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
- ให้น้ำและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- ให้น้ำและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- ให้น้ำและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- ให้น้ำและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
- ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
- การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.
- ให้น้ำตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- การท่องเที่ยว
- การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

- การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- การจัดให้น้ำ และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- การจัดให้น้ำและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- การสาธารณสุขโรค และการก่อสร้างอื่นๆ
- การสาธารณสุขการ
- การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
- คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- การจัดการศึกษา

- การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- การส่งเสริมกีฬา
- การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
- การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์
- การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ
- การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การผังเมือง
- การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
- การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- การควบคุมอาคาร
- การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
- กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด ประเภทของ องค์การบริหารส่วนตำบล

ปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทของ องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

1. องค์การบริหารส่วนตำบล ขนาดใหญ่

2. องค์การบริหารส่วนตำบล.ขนาดกลาง

3. องค์การบริหารส่วนตำบล ขนาดเล็ก แต่เดิมนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกตามลำดับได้เป็น 5 ประเภทและมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ประจำปี 2543ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 1 จำนวน 74 แห่ง

2. องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 2 จำนวน 78 แห่ง

3. องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 3 จำนวน 205 แห่ง

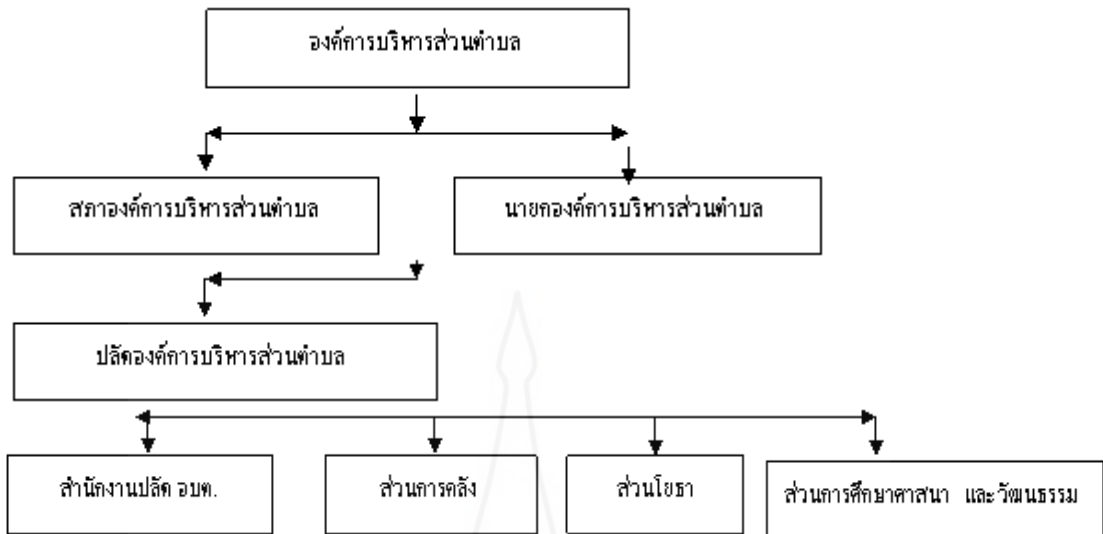
4. องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 4 จำนวน 844 แห่ง

5. องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 5 จำนวน 5196 แห่ง

องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้นที่ 5 จัดตั้งใหม่ (14 ธันวาคม 2542) จำนวน 349 แห่ง
รวม องค์การบริหารส่วนตำบล ทั่วประเทศทั้งสิ้นจำนวน 6746 แห่ง

โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีสภาตำบลอยู่ในระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกรรมการบริหาร ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กร มีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักงานปลัด ส่วนการคลัง ส่วนสาธารณสุขส่วนการศึกษา ส่วนการโยธาตั้งที่แสดงได้ตามรูปดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล งานเล็กตั้ง และทะเบียนข้อมูล งานตรวจสอบภายใน งานนโยบายและแผน งานวิชาการ งานข้อมูลและประชาสัมพันธ์งานงบประมาณ งานกฎหมายและคดี งานร้องเรียนร้องทุกข์และอุทธรณ์ งานข้อบัญญัติและระเบียบ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของส่วนการคลัง ได้แก่

ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงิน งานรับเงินเบิกจ่ายเงิน งานจัดทำฎีกาจ่ายเงิน งานเก็บรักษาเงิน งานการบัญชี งานทะเบียนควบคุมเบิกจ่าย งานงบประมาณการเงินและงบทดลอง งานแสดงฐานะทางการเงินงานภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและค่าเช่า งานพัฒนารายได้ งานควบคุมกิจการค้าและค่าปรับ งานทะเบียนควบคุมและเร่งรัดรายได้ งานทะเบียนทรัพย์สินและแผนที่ภาษี งานพัสดุ งานทะเบียนเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่รับได้มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของส่วนโยธา

ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลและออกแบบงานก่อสร้างเช่นบูรณะถนน งานก่อสร้างสะพาน เขื่อน ทดน้ำ งานข้อมูลก่อสร้าง งานออกแบบและควบคุมอาคาร งานประเมินราคา งานควบคุมการก่อสร้างอาคาร งานออกแบบและบริหารข้อมูล งานประสานสาธารณสุขปโลก งานประสานกิจการประปา งานไฟฟ้าสาธารณะ งานระบาย และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของส่วนการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่

ทำหน้าที่รับผิดชอบ งานด้านการศึกษา การศึกษาท้องถิ่น งานสังคมสงเคราะห์ งาน
นันทนาการ งานศาสนา งานขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 บุคลากรฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1) ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมี นายสัมพันธ์ กาแก้ว เป็น
ประธาน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมี นาย สยาม วรรณสมพร เป็นรอง
ประธาน เลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมี นางสุดาลักษณ์ ใจทานปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการ โดยตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 2 บุคลากรฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

- 1) นายองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมี นาย คมกฤษ เสนรัมย์
- 2) รองนายองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ดังนี้
 1. รองนายองค์การบริหารส่วนตำบล คนที่ 1 นาย ขยัน แก้วแหวน
 2. รองนายองค์การบริหารส่วนตำบล คนที่ 2 นาย พงษ์ไชย เพชรสวัสดิ์
 3. เลขานุการนายองค์การบริหารส่วนตำบล นาง วันเพ็ญ ถุงเงิน

กลุ่มที่ 3 ฝ่ายข้าราชการประจำ ประกอบด้วย

- 1) ปลัด อบต. 1 คน โดยมี นางสุดาลักษณ์ ใจทา เป็นปลัดองค์การบริหารส่วน
ตำบล
- 2) งานตรวจสอบระบบบัญชี
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน - คน
- 3) ตำแหน่งในส่วนสำนักงานปลัด อบต. มีดังนี้
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายแผน 1 คน
นิติกร - คน
นักพัฒนาชุมชน - คน
เจ้าพนักงานธุรการ 1 คน น.ส.เบญจมาศ เอกจิตร
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล - คน
ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ - คน
นักการภารโรง 1 คน นาย สิงห์คำร หอมรส

4) ตำแหน่งในส่วนการคลัง มีดังนี้

หัวหน้าส่วนการคลัง 1 คน นางนิตยดา คำมีสว่าง
 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1 คนนาง ทศนาวรรณ ทิพย์วัน
 เจ้าพนักงานพัสดุ 1 คนน.ส.อรุณี ปาคำ
 เจ้าหน้าที่พัสดุ - คน
 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คนน.ส. คาริน กิติเงิน
 เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ 1 คนน.ส.รสสุคน คนธรรพ์
 ผช.เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คนนางสุพิน พรหมเกตุ

5) ตำแหน่งในส่วนโยธา มีดังนี้

หัวหน้าส่วนโยธา 1 คนนายพงษ์สวัสดิ์ ทิพย์วัน
 นายช่างโยธา 2 คน โดยมี นายอมร เหมืองทอง.ช่างโยธา 1 คนและ
 นายวิชชัย ปิยะดา
 ผช.ช่างไฟฟ้า – คน

6) ส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

นักวิชาการศึกษา 1 คนนางนิตราพรศิริกมลนันท์
 เจ้าหน้าที่ธุรการ - คน
 ครูผู้ดูแลเด็กเล็กฯ 6 คนคือ นางยงค์ยีน มวลชัยภูมิ,นางวิลาวัลย์วรรณสม
 พร,น.ส.ดัชนีตาใจ
 นางไพรินทร์ กวางเดินดง,น.ส.วราภรณ์อุตรศรี,น.ส.ชนันธร ชัยภิงค์
 ระดับการศึกษาของบุคลากร (สมาชิก องค์การบริหารส่วนตำบล, พนักงาน
 ส่วนตำบลและลูกจ้าง)
 ประถมศึกษา - คน
 มัธยมศึกษา / อาชีวศึกษา 3 คน
 อนุปริญญา 1 คน
 ปริญญาตรี 2 คน
 สูงกว่าปริญญาตรี

นอกจากนี้ยังมีหน่วยราชการในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนบ้านแม่ยางเปี้ยว
 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแม่ยางฮ่อและกลุ่มอาชีพต่างๆแต่ละหมู่บ้านในเขตตำบลแม่ยาง
 ฮ่อ อ.ร้องกวาง จังหวัดแพร่

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้นำชุมชนได้แก่

กำนันตำบลแม่ยางฮ่อ	นาย ธานีท์ กิตติเงินหมู่ที่ 4
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่1	นาย สาคร อินตะจา
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่2	นาย วิเชียร วัลย์
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่3	นาย วิทย์ บุญมา
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่5	นาย ชูชาติ กวางอุเสน
ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่6	นาย ชัยณรงค์ คำสีวาด

กลุ่มที่ 5 กลุ่มตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆในตำบลแม่ยางฮ่อและประชาชนทั่วไปในตำบลแม่ยางฮ่อ

- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 1 กลุ่มอาชีพดอกไม้แห้ง นาง ประเพณี อินตะจา
ประธานกลุ่ม
- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 2 กลุ่มอาชีพปั้นมังกรจากขี้เถ้า น.ส.กรองการนต์ ปากำ
ประธานกลุ่ม
- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 3 กลุ่มอาชีพข้าวกล้อง นาง บุญหลง ชัยรินทร์ ประธานกลุ่ม
- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 4 กลุ่มอาชีพทอผ้าฝ้าย นาง สนิม กิตติเงิน ประธานกลุ่ม
- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 5 กลุ่มอาชีพ น้ำมันไพร นาง ัญญาภาส อุ่นกาศ ประธานกลุ่ม
- กลุ่มอาชีพหมู่ที่ 6 กลุ่มอาชีพดอกไม้สด นาง จำเนียร ศรีทอง ประธานกลุ่ม

กลุ่มที่ 6 กลุ่มประชากรในตำบลแม่ยางฮ่อมีทั้งหมดรวม 3,210 คน เพศชาย 1,403 คน
เพศหญิง 1,807 คน**งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล**

งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยไปด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้จัดทำเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล และจะเสนอโดย นายกองค้การบริหารส่วนตำบลและรายได้ ตามระเบียบและวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดโดย องค์การบริหารส่วนตำบล อาจมีรายได้ ดังต่อไปนี้

- รายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล
- รายได้จากกิจการเกี่ยวกับพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
- ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาต และค่าปรับ ตามที่กฎหมายกำหนด
- เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้

- เงินรายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานอื่นจัดสรรให้
- เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- รายได้อื่นตามที่จะมีกฎหมายกำหนดกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล อาจมีรายจ่าย ดังต่อไปนี้

- เงินเดือน
- ค่าจ้าง
- เงินค่าตอบแทนอื่นๆ
- ค่าใช้สอย
- ค่าวัสดุ
- ค่าครุภัณฑ์
- ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่นๆ
- ค่าสาธารณูปโภค
- เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
- รายจ่ายอื่นตามข้อผูกพันหรือตามที่มีกฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

พันธกิจ การพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบล

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่นสร้างกระบวนการกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างชุมชน
2. จัดให้มีน้ำเพื่อการบริโภค อุปโภค และเพื่อการเกษตร
3. ส่งเสริมการศึกษา
4. การจัดการ บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่า
5. ส่งเสริม ปลู่กฝัง คุณธรรมแก่ประชาชนตามหลักศาสนา
6. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
7. ส่งเสริมอาชีพและทำมาหากินของประชาชน
8. ป้องกัน ระวังโรคติดต่อ การส่งเสริมอนามัยครอบครัว
9. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล
10. ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

11. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ และจัดการด้านวิศวกรรมจราจร
12. จัดให้มีไฟฟ้าสาธารณะ และระบบประปา
13. รักษาความสงบเรียบร้อยมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
14. สังคมสงเคราะห์เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
15. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ศึกษาเรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) พบว่าแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 4 ประการ คือ (1) ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ (2) ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถปรับรูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (3) ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน (4) ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

สำนักงาน ก.พ. (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 พบว่าภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักสมดุล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน รวมทั้งพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนา

คุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

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

สุภัทสร เสน่หา (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลนิธิในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น พบว่าบุคลากรเทศบาลตำบลโนนหัน มีความต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้องการปฏิบัติงานที่ตนมีความถนัดและเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ แต่ไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนามูลนิธิ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนามูลนิธิในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาด้านบุคลากร ด้านสุขภาพอนามัย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหารบริการและวิชาการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 พบว่ากำลังพลกองบิน 41 มีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น แต่มีกำลังพลน้อย เนื่องจากลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ และสังคมคาดหวังว่าทหารเป็นกำลังพลที่จะเป็นคนดีมีระเบียบวินัย จึงเป็นโอกาสที่หน่วยงานจะสร้างผลงานให้ตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ผู้วิจัย จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ดังนี้ 1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร 2) การส่งเสริมการศึกษา พัฒนาการ ความรู้ 3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาด เพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล 4) การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้องค์ราชัน 5) การขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์ผู้การพัฒนากองบิน 41

จันฉาย วรรณิกา (2554) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า(1) สภาพแวดล้อมการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งคือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างมั่นคง มีสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรอย่างชัดเจน จุดอ่อนคือ อัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอต่อการกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ด้านโอกาส สังคมคาดหวังว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านข้อจำกัด ความต้องการของประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง (2) ข้อเสนอ ยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

- 1 รูปแบบการวิจัย
- 2 เครื่องมือการวิจัย
- 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อมุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ และนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่ออำเภอวังทอง จังหวัดแพร่

2. เครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview Form) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ข้าราชการพนักงาน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อและผู้นำชุมชน โดยมีก้านันและผู้ใหญ่บ้านและตัวแทนกลุ่มต่างๆแต่ละหมู่บ้านเป็นผู้ให้ข้อมูลโดยกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์ไว้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อสกุล ตำแหน่ง ระดับ สังกัด ประสบการณ์การทำงานวันที่ให้สัมภาษณ์ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

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

นอกจากนี้ยังมีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้วิธีการจัดประชุม วิเคราะห์ห้องจักรโดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX เพื่อนำไปกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ โดยมีผู้เข้าร่วมการ สนทนากลุ่มได้แก่ คณะกรรมการการบริหารส่วนตำบล ข้าราชการในตำแหน่งหัวหน้าส่วนตัวแทน หน่วยงานราชการในตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆในตำบลแม่ยางฮ่อและ ตัวแทนประชาคม จำนวนทั้งหมด 24 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง คือ

(1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเก็บรวบรวม ข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์

(2) การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview form) มีการกำหนดหัวข้อสัมภาษณ์ไว้เป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ความรู้ ประสบการณ์การ ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรซึ่งได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน มี ด้านโครงสร้าง การบริการ คน เงิน วัสดุ และการจัดการและ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาส ข้อจำกัด ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ด้าน การเมือง ปัญหา อุปสรรค และการเสนอแนะทางกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วน ตำบล และผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาที่ทำการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Tows Matrix นำเสนอภาพรวม ของยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอวัง กวาง จังหวัดแพร่

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์ห้องจักร โดยมีประชากรคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ กำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 24 คน ได้แก่คณะกรรมการการบริหารส่วนตำบล ข้าราชการใน ตำแหน่งหัวหน้าส่วนตัวแทนหน่วยงานราชการในตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆ ในตำบลแม่ยางฮ่อและตัวแทนประชาคม

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงจำนวน 45 คน โดยมีประชากรคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลตัวแทนหน่วยงานราชการในตำบลกำนันผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพและตัวแทนประชาชนโดยการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง

(1) การติดต่อ นัดหมาย กับผู้ที่สัมภาษณ์ แบบไม่เป็นทางการ (In formal) ทางโทรศัพท์หรือพบปะแล้วนัดหมายวันเวลาที่จะขอสัมภาษณ์

(2) ทำการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยเก็บสาระที่สำคัญโดยบันทึกเทปอัดเสียงประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับแบบ สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์โดยผู้วิจัยต่อไป

(3) การอัดเทปเพื่อช่วยให้ได้รายละเอียดในการสัมภาษณ์มีความถูกต้องแม่นยำ

(4) การจดบันทึกเพื่อให้รายละเอียดในการสังเกต

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากการถอดเทปการสัมภาษณ์ทุกชุดมาจัดให้เป็นระเบียบตามแบบข้อสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT analysis ได้แก่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งได้แก่การวิเคราะห์

จุดแข็ง (strengths) ประกอบด้วย

ด้าน โครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (man)

ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุ (material)

ด้านการบริหาร (management)

จุดอ่อน (weaknesses) ประกอบด้วย

ด้าน โครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (man)

ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุ (material)

ด้านการบริหาร (management)

โอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย

ด้านสังคม (Social)

ด้านเทคโนโลยี (technology)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านการเมือง (politic)

อุปสรรค (threats) ประกอบด้วย

ด้านสังคม (Social)

ด้านเทคโนโลยี (technology)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านการเมือง (politic)

4.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาโดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และจากการประชุมกลุ่มหลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดแล้วก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ Swot analysis มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่ออำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อและรวบรวมทำ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
2. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อได้แก่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในได้แก่การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) ประกอบด้วยด้าน โครงสร้าง (Structure) ด้านคน (man) ด้านเงิน (money) ด้านวัสดุ (material) และด้านการบริหาร (management) พร้อมกับเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ ยางฮ่อ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การและการบริการประชาชนในตำบลซึ่งผลการวิเคราะห์จากการ ที่ผู้วิจัย ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ในตำบลซึ่งเพื่อให้ได้ผลการวิจัย สามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งมี โอกาส อุปสรรค ซึ่งผลการ วิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

1.1.1 โอกาส

(1) ด้านสังคม (Social)

- 1) สังคมให้ความไว้วางใจและยอมรับว่าองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ ยางฮ่อสามารถที่จะพึ่งพาตัวเองได้และมีศักยภาพในการบริหารองค์การได้ดี
- 2) ประชาชนให้การยอมรับว่าองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อเป็น หน่วยงานหนึ่งที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงานในองค์การ

3) บุคคลากรในตำบลแม่ยางฮ่อ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆเป็นอย่างดี

4) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคคลากรมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

5) การมีส่วนร่วมกันของภาคประชาชนกับภาครัฐที่มีการตื่นตัวเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ด้านเทคโนโลยี(Technology)

1) เทคโนโลยีที่ทันสมัย รูปแบบใหม่ๆมี การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น e-Learning, e-Education ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดการกระตือรือร้นในการที่จะศึกษาหาความรู้ ความชำนาญจากการใช้เครื่องมือสมัยใหม่องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อจึงได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย รูปแบบใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงาน

2) มีเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคคลากรเช่นปรับเปลี่ยนคอมพิวเตอร์และปรี้นเตอร์เพื่อความคมชัดและรวดเร็วในการดำเนินงานเป็นต้น

3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4) การสื่อสารแบบไร้พรมแดนในรูปแบบอินเทอร์เน็ตส่งผลให้ประชาชนรับวัฒนธรรมของต่างชาติเข้ามาจนทำให้การดำเนินชีวิตตามปกติเปลี่ยนแปลงไป

5) มีเทคโนโลยีใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา

(3) ด้านเศรษฐกิจ

1) ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อไปในทิศทางที่ดี

(4) ด้านการเมือง

1) องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้วดังนั้นจึงได้รับผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร

2) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

3) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น

4) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5) ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น

1.1.2 อุปสรรค

(1) ด้านสังคม

1) ระบบการบริหารราชการปัจจุบันให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วง มากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองและสนใจในงานของหน่วยงานอื่นภายในองค์กรฯ

2) ประชาชนในตำบลไม่มีความรู้อย่างแท้จริงทำให้เกิดความผิดพลาดในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานสร้างความยั่งยืนให้แก่หน่วยงานบ่อยๆ เช่น ประชาคมตรวจรับงานจ้าง

3) สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปตามสมัยนิยม รับเอาวัฒนธรรมต่างชาติมาปฏิบัติกันมากขึ้นทำให้คนรุ่นใหม่ๆ เกิดการซึมซับเอาสิ่งต่างๆ ทางที่ไม่เหมาะสมหรือที่สังคมไทยไม่ยอมรับกันมาปฏิบัติมากขึ้น ทำให้สังคมในตำบลเปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร

4) มีความแตกแยกในสังคมสูง

(2) ด้านเทคโนโลยี

1) เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรและประชาชนในพื้นที่

2) เทคโนโลยีสมัยใหม่มีราคาแพง

3) งบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ในระยะยาว

(3) ด้านเศรษฐกิจ

1) ประชาชนให้ความร่วมมือกับองค์กรฯ น้อยเนื่องจากเกิดภาวะเศรษฐกิจขยายตัวประชาชนให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่า

2) ค่าครองชีพในตำบลสูงทำให้พนักงานและประชาชนในตำบลต้องมีการประหยัดค่าใช้จ่าย

(4) ด้านการเมือง

1) การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการ และการบริหารงานในองค์กร

2) ระบบการเมืองในท้องถิ่นเกิดความแตกแยกเป็นฝ่ายมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกชัดเจน

3) ขาดการประสานงานกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกัน

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 จุดแข็ง (strengths)

(1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

1) มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามภาระงานอย่างชัดเจน

2) มีหน่วยงานที่เข้มแข็งสามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

3) มีการแบ่งงานตามสายงานตามตำแหน่ง ความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากร

(2) ด้านคน (Man)

1) ในองค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอวังยาง จังหวัดแพร่ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานเนื่องด้วยองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ด้วย

ตัวเองจึงมีการคัดเลือกผู้ที่มาสมัครทำงานตามความต้องการตรงต่อสายงานและมีความรู้ความสามารถตรงต่อความต้องการขององค์กร

2) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวคิดใหม่ ๆ และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง

3) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชนในพื้นที่

4) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดฝึกอบรมเอง และจัดส่งบุคลากรทุกระดับและทุกตำแหน่งและทุกกลุ่มอาชีพในตำบลเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

5) มีการให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทแก่เจ้าหน้าที่ที่สนใจเรียนต่อและสนับสนุนกลุ่มอาชีพต่างๆอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมชาติ

6) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่และภารกิจใหม่

7) ประชาชนในพื้นที่มีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์เนื่องจากองค์การมีการประสานกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบลแม่อย่างฮ่ออยู่เสมอๆมีโดยมีกลุ่ม อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านเป็นกำลังหลักในการตรวจสอบสุขภาพอยู่เสมอเช่นมีโครงการลดพุง ตรวจมะเร็งภายในของสุภาพสตรี เฝ้าระวังโรคมาลาเรีย โรคฉี่หนู ไข้หวัดนก เป็นต้น

(3) ด้านการเงิน (Money)

1) ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐตามที่องค์การได้จัดทำตามงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้และใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2) มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม

3) มีหน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการเงิน การบัญชีและมีการจัดตั้งประชาคมในการตรวจสอบ, ควบคุมกลุ่มอาชีพต่างๆในตำบล

4) ใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเนื่องจากมีการตรวจสอบจากส่วนกลางและภายใน

(4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

1) มีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เช่นคอมพิวเตอร์ปริ้นเตอร์ฯ

2) มีอุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกอย่างครบครันเช่น รถยนต์ รถจักรยานยนต์เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานเพื่อความรวดเร็วในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในตำบล

(5) ด้านการบริหาร (management)

1) หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแนวทางในการบริหารงาน
2) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอยู่เสมอเช่นอนุมัติให้พนักงานในองค์กรเรียนต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทรวมทั้งอนุมัติเงินสนับสนุนกลุ่มอาชีพต่างๆอย่างพอเพียง

3) มีระบบกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพเช่น การให้คุณ ให้โทษ การพิจารณาเลื่อนขั้นประจำปี

4) ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาชุมชนในตำบล และ มีการจัดลำดับการทำงานอย่างถูกต้องเป็นขั้นตอนโดยมีความเป็นธรรม ในการบริการ

5) การดำเนินงานตามแผนโครงการที่กำหนดไว้ตามประชาคมที่เสนอแผนความต้องการของแต่ละหมู่บ้าน

6) มีการประชุม ปรึกษาหารือผู้นำในตำบลอย่างน้อยเดือนละครั้ง

1.2.2 จุดอ่อน (weakness)

จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้วได้ดังต่อไปนี้

(1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

1) โครงสร้างมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากจนเกินความจำเป็นทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของบุคลากร

2) โครงสร้างขาดความยืดหยุ่นทำให้บุคลากรต้องทำงานซ้ำลงไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน

3) โครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ยังไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

4) โครงสร้างขององค์กร มีความเกี่ยวเนื่องกับการเมือง ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเกิดขึ้นบ่อยทำให้การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่องประชาชนสูญเสียโอกาสและเวลาไป

(2) ด้านคน (man)

- 1) จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่มีน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริการ เนื่องจากอัตราการเจริญเติบโตด้านจำนวนประชากรเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 2) ขาดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 3) เทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังจำกัดอยู่ในเรื่องการฝึกอบรม
- 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตำบลไม่ครอบคลุมทุกระดับ
- 5) ไม่มีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่อย่างจริงจัง
- 6) บุคลากรยังขาดการพัฒนาด้านจริยธรรม คุณธรรม ขาดจิตสำนึกที่ดีในการรับผิดชอบต่อนักที่

(3) ด้านเงิน (money)

- 1) ขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณมีความยุ่งยาก ทำให้เกิดความล่าช้าในการใช้จ่ายในการดำเนินงานของบุคลากร
- 2) เงินอุดหนุนที่ได้รับจากส่วนกลางส่วนมากจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับลดงบประมาณค่าใช้จ่ายลงมาเพื่อให้เกิดความสมดุลในการขอรับเงินอุดหนุนทำให้ไม่พอต่อการที่จะนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 3) ขาดแผนในด้านงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว
- 4) การจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

(4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

- 1) วัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่มีความละเอียดอ่อนซับซ้อนบุคลากรขาดความรู้ในการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน
- 2) วัสดุมีจำนวนจำกัด
- 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรบริหารส่วนตำบล
- 4) วัสดุอุปกรณ์มีราคาแพงประชาชนทั่วไปไม่มีกำลังซื้อ
- 5) วัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานขาดคุณภาพ

(5) ด้านการบริหาร (management)

- 1) ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชัดเจนในระยะยาว
- 2) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร
- 3) ขาดการบริหารจัดการแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 4) ขาดการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรม
- 5) ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการใช้ SWOT ANALYSIS สามารถสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อได้เป็นตารางดังต่อไปนี้

โอกาส	ข้อจำกัด
<p>1.ด้านสังคม (Social)</p> <p>(1) สังคมให้ความไว้วางใจและยอมรับว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อสามารถที่จะพึ่งพาตัวเองได้และมีศักยภาพในการบริหาร องค์กร ได้ดี</p> <p>(2) การมีส่วนร่วมกันของภาคประชาชนกับ ภาครัฐมีการตื่นตัวเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อ ตอบสนองต่อการให้บริการแก่ประชาชน</p> <p>(3) รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องได้ให้อำนาจองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นไว้</p> <p>2 ด้าน เทคโนโลยี (Technology)</p> <p>2.1 องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ.ได้นำ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รูปแบบใหม่ๆเข้ามาใช้ ในหน่วยงาน</p> <p>2.2 องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อได้รับ การปรับเปลี่ยนเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยี สมัยใหม่ๆอยู่เสมอๆเพื่อความทันสมัยและ</p>	<p>1 ด้านสังคม</p> <p>(1) ระบบการบริหารราชการปัจจุบันให้ ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากร เพิ่มขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ประจำวันให้ลุล่วง มากกว่าสนใจในการพัฒนา ตนเองและสนใจในงานของหน่วยงานอื่น ภายในองค์กรฯ</p> <p>(2) สังคมมีความแตกแยกในสังคมสูง</p> <p>2 ด้านเทคโนโลยี</p> <p>2.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการทำงานใน องค์กรและประชาชนในพื้นที่</p> <p>2.2 ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะ หน่วยงานไม่ได้ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการ สนับสนุนการพัฒนาในการให้ความรู้เกี่ยวกับ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในระยะยาวไว้</p>

<p>รวดเร็วในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร</p> <p>2.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร</p> <p>3. ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>3.1 ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>3.2 การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของชุมชนแม่ียงฮ่อไปในทิศทางที่ดี</p> <p>4 ด้านการเมือง</p> <p>1. องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ียงฮ่อเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้วดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง</p> <p>2. นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ตลอด</p> <p>3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น</p>	<p>3 ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>3.1 ประชาชนให้ความร่วมมือกับองค์กรฯ. น้อยเนื่องจากเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่า</p> <p>3.2 ค่าครองชีพในตำบลสูงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในตำบลต้องมีการประหยัดค่าใช้จ่าย</p> <p>3.3 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร</p> <p>4 ด้านการเมือง</p> <p>1. การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการ และการบริหารงานในองค์กร</p> <p>2. เกิดการแตกแยกเนื่องจากความคิดเห็นทางการเมืองไม่ตรงกัน</p> <p>3 การเมืองเปลี่ยนแปลงบ่อยส่งผลกระทบต่อดำเนินงานในองค์กร</p>
--	---

ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
จากการใช้ SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง	จุดอ่อน
จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weakness)
<p>1 ด้านโครงสร้าง (Structure)</p> <p>1.1 มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างอย่างชัดเจน</p> <p>1.2 มีหน่วยงานที่เข้มแข็งสามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งได้เป็นอย่างดี</p>	<p>1 ด้านโครงสร้าง (Structure)</p> <p>1.1 โครงสร้างมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากจนเกินความจำเป็นทำให้เกิดความล่าช้า</p> <p>1.2 โครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ยังไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ</p> <p>1.3 โครงสร้างขององค์กร มีความเกี่ยวเนื่องกับการเมือง ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเกิดขึ้นบ่อย</p>
<p>2 ด้านคน (Man)</p> <p>2.1 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวคิดใหม่ ๆ และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเอง</p> <p>2.2 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน</p> <p>2.3 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่และภารกิจใหม่</p>	<p>2 ด้านคน (man)</p> <p>2.1 ขาดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระยะยาว</p> <p>2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตำบลยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ</p> <p>2.3 ไม่มีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่อย่างจริงจัง</p> <p>2.4 บุคลากรขาดการพัฒนาด้านจริยธรรม คุณธรรม ขาดจิตสำนึกที่ดีในการรับผิดชอบต่อหน้าที่</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weakness)
<p>3 ด้านการเงิน(Money)</p> <p>3.1 ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐตามที่องค์การได้จัดทำตามงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ในการใช้ในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตำบล</p> <p>3.2 มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม</p> <p>3.3 ใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเนื่องจากการตรวจสอบจากส่วนกลางและภายใน</p>	<p>3 ด้านเงิน (money)</p> <p>3.1 ขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณมีความยุ่งยาก</p> <p>3.2 เงินอุดหนุนที่ได้รับจากส่วนกลางส่วนมากจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน</p> <p>3.3 ขาดแผนในด้านงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว</p>
<p>4. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)</p> <p>4.1 มีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>4.2 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานเพื่อความรวดเร็วในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในตำบล</p>	<p>4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)</p> <p>4.1 บุคลากรขาดความรู้ในการใช้วัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่</p> <p>4.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล</p> <p>4.3 วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานขาดคุณภาพ</p>
<p>5 ด้านการบริหาร (management)</p> <p>5.1 มีระบบกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพเช่น การให้คุณ ให้โทษ การพิจารณาเลื่อนขั้นประจำปี</p> <p>5.2 ผู้นำมีวิสัยทัศน์มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาชุมชนในตำบล</p> <p>5.3 มีการจัดลำดับการทำงานอย่างถูกต้องเป็นขั้นตอนโดยมีความเป็นธรรม ในการบริการ</p> <p>5.4 มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ตามประชาคมที่เสนอแผนความต้องการของแต่ละหมู่บ้าน</p>	<p>5 ด้านการบริหาร(management)</p> <p>5.1 ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว</p> <p>5.2 ขาดการบริหารจัดการแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่</p> <p>5.3 หน่วยงานไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชัดเจน</p>

2. สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

จุดแข็ง (Strength)

S1 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการ สายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

S2 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตน

S3 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯ มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนเพราะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

S4 มีงบประมาณในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินอุดหนุนและมีรายได้ที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตัวเองได้ตามความเหมาะสม

S5 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

S6 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อมีการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามลำดับก่อนหลังด้วยความเป็นธรรม

จุดอ่อน (Weakness)

W1 โครงสร้างส่วนราชการมีสายการบังคับบัญชายาวเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและมีความเกี่ยวเนื่องกับการเมืองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง

W2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ

W3 ไม่มีการติดตาม ประเมินผลหลังจากได้รับการพัฒนาแล้วอย่างต่อเนื่อง

W4 ยังขาดแผนในด้านงบประมาณการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

W5 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่

W6 หน่วยงานไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานในทางปฏิบัติที่ชัดเจน

โอกาส (Opportunity)

O1 นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

O2 สังคมคาดหวังต่อการดำเนินภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงเนื่องจาก

เป็นองค์กรหลักในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาตำบล

O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการและการรับรู้ข่าวสารหรือองค์ความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

O4 การเข้าร่วมประชาคมอาเซียนในปี2558คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจโดยภาพรวมของตำบลแม้อย่างย่อไปในทางที่ดี

O5มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน

O6 หน่วยงานได้รับงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนอย่างสม่ำเสมอทุกปี

ข้อจำกัด (Threat)

T1สังคมมีความแตกแยกทางความคิด ความเชื่อและอุดมการณ์ทำให้ขาดความรักความเข้าใจและความสามัคคีในองค์การส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

T2 เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

T3ประชาชนไม่ให้ความสนใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์การ

T4 การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนากุลการ

3. การเสนอยุทธศาสตร์

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค Tows Matrix

จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการ กำหนดนโยบายในองค์การบริหารส่วนตำบลแม้อย่างย่อ จำนวน 24 คนได้แก่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนจากหน่วยราชการในตำบล ตัวแทนกลุ่มอาชีพ และตัวแทนประชาคมจากหมู่บ้านต่างๆ ร่วมกันจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งจะมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์จากการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ว่ายุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาอย่างรอบคอบในทุกมุมมองตามมิติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง


ขั้นตอนที่ 3 กำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของส่วนกลาง

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์มาจัดคู่โดยอาศัยเทคนิค TOWS Matrix ได้ดังแสดงไว้ในตาราง

ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ จากการใช้ SWOT ANALYSIS

	จุดแข็ง (Strength - s)	จุดอ่อน (Weakness-W)
	S1 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	W1 โครงสร้างส่วนราชการมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและมีความเกี่ยวเนื่องกับการเมืองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
	S2 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตน	W2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ
	S3 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯ มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งใน ด้าน คุณ ุณ ุ ติ และ	W3 ไม่มีการติดตามประเมินผลหลังจากได้รับการพัฒนาแล้วอย่างต่อเนื่อง

	<p>ความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพ ของตนเพราะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มี แนวคิดใหม่ๆอยู่เสมอ</p> <p>S4 มีงบประมาณในการ บริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพราะ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วย ตัวเองตามความเหมาะสมได้เป็น อย่างดี</p> <p>S5 มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่ ทันสมัยในการปฏิบัติงาน</p> <p>S6 องค์กรบริหารส่วนตำบล แม่ยางฮ่อมมีการดำเนินงานอย่าง ถูกต้องตามลำดับก่อนหลังด้วย ความเป็นธรรมตามโครงการที่ ประชาคมเสนอมา</p>	<p>W4 ยังขาดแผนในด้าน งบประมาณการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว</p> <p>W5 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และ นวัตกรรมสมัยใหม่</p> <p>W6 หน่วยงานไม่มี ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น รูปธรรม และเป็นมาตรฐาน ในการปฏิบัติที่ชัดเจน</p>
<p>โอกาส (Opportunities-O)</p> <p>O1 นโยบายรัฐบาลและ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ ความสำคัญในการพัฒนา บุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O2 สังคมคาดหวังต่อการ ดำเนินภารกิจขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นสูง เนื่องจากองค์กรบริหารส่วน ตำบลมีหน้าที่ในการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชนในเขต ตำบลและเป็นองค์กรหลักใน</p>	<p>SO Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่1</p> <p>ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<p>WO Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่2</p> <p>ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี จิตความสามารถเพิ่มขึ้น</p>

<p>การประสานการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตำบล</p> <p>O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการและการรับรู้ข่าวสารหรือองค์ความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น</p> <p>O4 การเข้าร่วมประชาคมอาเซียนในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ โดยภาพรวมของตำบลไปในทางที่ดี</p> <p>O5 มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของประชาชน</p> <p>O6 องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้ว ดังนั้นการเมืองจึงส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง</p> <p>O7 หน่วยงานได้รับงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนอย่างสม่ำเสมอ</p>		
--	---	--

ข้อจำกัด (Threats-T)	ST Strategies	WT Strategies
<p>T1 สังคมมีความแตกแยกสูง</p> <p>T2 เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p> <p>T3 ค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้ประชาชนโดยทั่วไปต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯ</p> <p>T4 ประชาชนไม่ให้ความสนใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วม ในการตรวจสอบและติดตาม การดำเนินงานขององค์กรฯ</p> <p>T5 การเมืองระดับประเทศ และการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิด เกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน และพัฒนาบุคลากร</p> <p>T6 การเมืองเข้ามาแทรกแซง การบริหารงานขององค์กร</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ</p>

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากตารางแสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของ SO ST WO WT

SOS strategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุก เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส เพื่อที่จะใช้จุดแข็งมาเป็นโอกาส (Use strengths to take advantage of opportunities) ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S1, S2, S3, S4, O1, O3, O5, O6

จากจุดแข็งขององค์กร พบว่า เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนมีการแบ่งส่วนราชการ สายการบังคับบัญชาภายในองค์กร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ไว้วางใจจากบุคคลภายนอกองค์กรว่าเป็นองค์กรที่สามารถพึ่งพาตัวเองได้และเป็นที่พึงของประชาชนได้ยามเมื่อได้รับความเดือดร้อนและมี บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและหน่วยงานได้รับงบประมาณในการบริหารงานในรูปของเงินอุดหนุน อย่างเพียงพอ ส่วนสภาพแวดล้อมด้านโอกาส พบว่า นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นและความเป็นอิสระในการบริหารองค์กรเพิ่มมากขึ้น ยิ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร โดยเฉพาะการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆในพื้นที่ที่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

ผลจากการกำหนดยุทธศาสตร์ WOStrategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาสเพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ข้อเปรียบเทียบกับโอกาส (Overcome weakness by taking advantage of opportunities) ผลการศึกษาแล้ว ได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ดังนี้

แนวคิดที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง W2,W3, W4,W5,O1 ,O3,O5,O6

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อน พบว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อยังขาดความรู้ความเข้าใจในวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยไม่มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือดังกล่าวเพราะองค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อยังไม่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวนอกจากนี้ยังไม่มีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ได้เข้ารับการพัฒนามาแล้วอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังไม่ครอบคลุมทุกระดับส่วนในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน โอกาส พบว่านโยบายและ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นมากขึ้นเพราะว่าในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้หรือการรับรู้ข้อมูลข่าวสารดังนั้นองค์กรจึงได้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงานจนสามารถที่จะเป็นที่พึงของประชาชนยามเมื่อมีความเดือดร้อนเพราะว่าองค์กรมีการประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่นในการแก้ไขปัญหาและยังได้รับงบประมาณในรูปแบบของเงินอุดหนุนอยู่ประจำทุกๆปีทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ STStrategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกันเพื่อที่จะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัด(Use Strengths to avoid threats) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S2, S3, S4, S5, T1,T2,T3, T5,

จากการที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในองค์กรทำให้ ผู้วิจัยใช้จุดแข็งภายในองค์กร คือองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรและตัวเองทั้งในด้านคุณวุฒิ ความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพนอกจากนี้ภาครัฐยังให้การสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนจนสามารถที่จะสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่รวมทั้งระบบการให้บริการมีเทคนิคใหม่ๆมีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นำมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือการเข้าแทรกแซงของระบบการเมืองทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นที่เกิดขึ้นบ่อยทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคมสูงรวมทั้งค่าครองชีพในปัจจุบันที่สูงขึ้นทำให้ประชาชนในพื้นที่ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดมากขึ้นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ WTStrategies ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับที่ใช้ในการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Minimize weakness and avoid threats) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค ผลการศึกษาได้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ

แนวคิดที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ
เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง W1,W2,W3,W6,T1,T3,T4,T5

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อนและการวิเคราะห์อุปสรรคซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กรแล้วพบว่า ต้องลดจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

โดยการปรับลดโครงสร้างที่ไม่จำเป็นออกไปแล้วหลีกเลี่ยงการแทรกแซงทางการเมืองเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะได้ครอบคลุมอย่างทั่วถึงไม่มีการแบ่งแยกฝ่ายโดยให้หน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นรูปธรรมและเป็นมาตรฐานที่ชัดเจนแล้วมีการติดตามประเมินผลหลังจากพัฒนาแล้วอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการทำให้สังคมเกิดการแตกแยกยิ่งในสถานะค่าครองชีพสูงที่ทำให้ประชาชนต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดจนไม่ได้ให้ความสนใจกับการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กร

5. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

แม่ียงฮ่อ อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถรวบรวมสังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเรียนรู้เป็นการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 สนับสนุนการพัฒนาด้านการศึกษา

ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- ตั้งคณะกรรมการการศึกษา
- จัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาเช่น โครงการพี่สอนน้อง หรือโครงการรณรงค์การอ่านเป็นต้น

- ดำเนินการตามโครงการ

- ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 1.2 แนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบโครงการ
- จัดทำ รวบรวมความรู้ด้านต่างเช่น โครงการปราชญ์ชาวบ้านหรือโครงการรู้ทัน

เทคโนโลยี

- คัดกรองโดยคณะกรรมการ แจ้งให้ทุกส่วนราชการทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- สนับสนุนการคิดค้น นวัตกรรม ใหม่ๆ

- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีด**ความสามารถเพิ่มขึ้น**

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจต่างๆขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนทั่วไปเป็นการพัฒนา 4 ด้านด้วยพร้อมกันคือด้านการพัฒนาองค์กรเป็นการพัฒนาภายในองค์กรด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของผู้มีส่วนได้เสียและด้านคุณภาพของการบริการโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการส่งเสริม การพัฒนาทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ พลังกายพลังใจที่แข็งแรงพร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายโดยการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

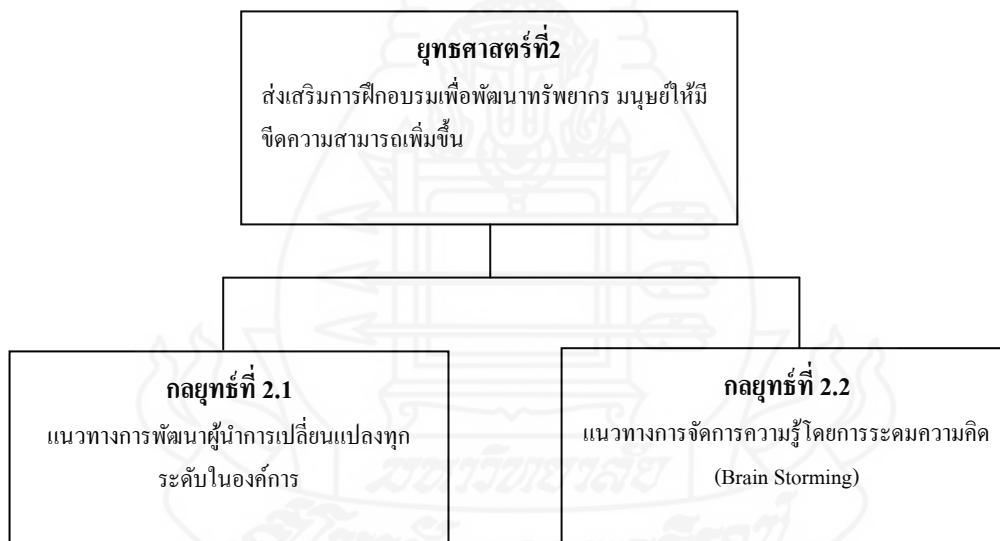
กลยุทธ์ที่ 2.1 แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร
ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
- จัดโครงการอบรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินงานบนพื้นฐาน โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
- จัดเตรียมวิทยากรฝึกอบรม

- ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- ติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาเสมอๆ

กลยุทธ์ที่ 2.2 แนวทางการจัดการความรู้โดยการระดมความคิด
ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- จัดเวทีประชาคมแต่ละชุมชน โดยผู้นำชุมชน
- เปิดโอกาสให้ทุกคนทุกระดับเสนอแนวคิด ความรู้ ภูมิปัญญาโดยมีการบันทึกไว้
- รวบรวมความรู้ที่ได้มาทั้งหมดมาจัด กลุ่ม หมวดหมู่
- นำความรู้แต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์ วิจารณ์ แล้วสรุป
- เก็บรวบรวมไว้ที่ศูนย์รวบรวมข้อมูลและนำไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป



ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

เป็นการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถนำความรู้ และทักษะที่ได้มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการงานของตนเองและองค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

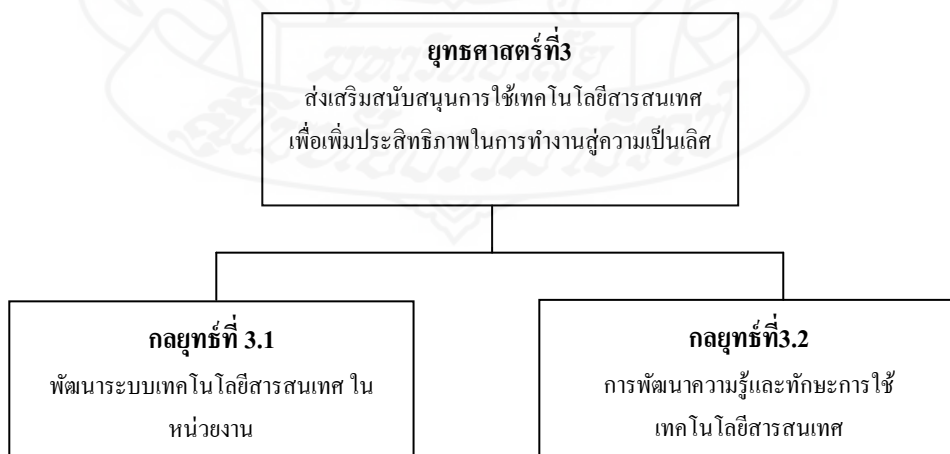
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงาน

- ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัสดุอุปกรณ์และระบบสื่อสารในแต่ละส่วนราชการให้เชื่อมโยงถึงกันอย่างทั่วถึงทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน
- จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่ภายนอก

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน
- ประชุมเชิงปฏิบัติการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน
- ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน
- ติดตามประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์การ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในหน่วยงานถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้จำเป็นต้องมีการระดมสมองหลายแนวคิด เพื่อนำมาปรับใช้ในหน่วยงานเพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ก่อให้เกิดความผูกพันทางกายและจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ผูกพันต่อหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

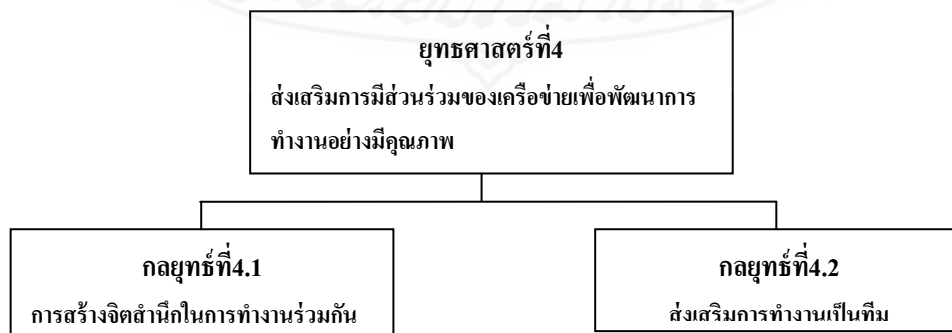
กลยุทธ์ที่ 4.1 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน

- จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน
- จัดกิจกรรมร่วมกันเช่น ปลูกป่าคนละต้นหรือร่วมกันกำจัดขยะมูลฝอยโดยจัดทำเป็นโครงการหน้าบ้านนำอยู่ หรือโครงการรณรงค์ประหยัดพลังงานโดยปิดแอร์สำนักงานเวลาเที่ยงถึงบ่ายโมง เป็นต้น

- ติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 4.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

- โครงการอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- โครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม
- ดำเนินการตามโครงการ
- ติดตามและประเมินผลโครงการ



ภาพที่ 4.4 ผังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พักพิงคนพิการของบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อมมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อม

2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ในการบริหารการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อม

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ศึกษาคือด้านประชากรจากคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการและ พนักงานส่วนตำบล ตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้านตัวแทนจากกลุ่มอาชีพต่างๆในตำบลแม่ยางฮ่อม ตัวแทนจากหน่วยงานราชการอื่นในตำบลและประชาชนทั่วไปรวมทั้งหมด 45 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มๆดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นหัวหน้าส่วนข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อมจำนวน

5 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นข้าราชการฝ่ายปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อม จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้นำในตำบลประกอบด้วยกำนัน ผู้ใหญ่บ้านแต่ละหมู่บ้าน จำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มอาชีพแต่ละหมู่บ้านจำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 5 ตัวแทนจากหน่วยงานราชการอื่นในตำบลจำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 6 ประชาชนทั่วไปจากการสุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 คน

โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อมแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมาประมวลโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และตาราง Tows Matrix นำมาวิเคราะห์โดยผู้วิจัยและรวบรวม เสนอเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พักพิงคนพิการต่อไป

1. สรุปการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อพบว่า

สภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งมีโอกาส อุปสรรค ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

1. โอกาส

1.1 ด้านสังคม (Social)

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อเป็นหน่วยงานที่ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากสังคมทั่วไปว่าสามารถที่จะพึ่งพาตัวเองได้และมีศักยภาพในการบริหารองค์การ และจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการแก่ประชาชนในองค์การ

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย รูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเกิดการกระตือรือร้นในการที่จะศึกษาหาความรู้ ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เช่น e-Learning e-Education ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไร้พรมแดนในรูปแบบอินเทอร์เน็ตและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและส่งผลให้ประชาชนรับวัฒนธรรมของต่างชาติเข้ามาจนทำให้การดำเนินชีวิตตามปกติเปลี่ยนแปลงไป

1.3 ด้านเศรษฐกิจ

ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของชุมชนแม่ยางฮ่อไปในทิศทางที่ดี ที่ทำให้ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อที่จะให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.4 ด้านการเมือง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 กำหนดให้รัฐต้องให้อิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 เน้นให้คุณค่าและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่นและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ข้าราชการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นโดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. อุปสรรค

2.1 ด้านสังคม

สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปตามสมัยนิยม โดยมีการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติมาปฏิบัติกันมากขึ้นทำให้คนรุ่นใหม่ๆเกิดการซึมซับเอาสิ่งต่างๆทางที่ไม่ดีหรือที่สังคมไทยไม่ยอมรับกันมาปฏิบัติมากขึ้น ทำให้สังคมในตำบลแม่ยางฮ่อเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในองค์กรขาดความรู้, ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและองค์กรไม่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

2.3 ด้านเศรษฐกิจ

ประชาชนขาดการให้ความร่วมมือกับองค์กรฯเนื่องจากเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่าทำให้พนักงานและประชาชนในตำบลต้องมีการประหยัดค่าใช้จ่ายส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2.4 การเมือง

การเมืองระดับท้องถิ่นและระดับประเทศเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารงานในองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังมีความเกี่ยวเนื่องกับการเมืองหากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยๆ การกำหนดนโยบายสาธารณะขาดความต่อเนื่องในการ

ปฏิบัติงานทำให้ประชาชนสูญเสียโอกาสและเวลาไปส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ได้รับผล
นั้นด้วย

สภาพแวดล้อมภายใน

1. จุดแข็ง (strengths)

1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

1) มีรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน
และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตาม โครงสร้างอย่างเหมาะสมนอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่เข้มแข็ง
สามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งได้เป็นอย่างดีโดย มีการแบ่งงานตามสายงานตาม
ตำแหน่ง ความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากร

1.2 ด้านคน (Man)

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
และส่วนมากจะเป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวคิดใหม่ ๆ และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้าน
คุณวุฒิและความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพของตนและ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งผู้บริหาร
กับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันรวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
กับประชาชนในพื้นที่และบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างใหม่และภารกิจ
ใหม่ๆที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐ

1.3 ด้านการเงิน (money)

องค์กรฯได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐตามที่ได้จัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยมี
แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสมและใช้จ่ายเงินอย่างมี
ประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเนื่องจากมีการ
ตรวจสอบจากส่วนกลางและภายในองค์กร

1.4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

มีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานอย่างเพียงพอและ มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ
ของประชาชนในตำบล

1.5 ด้านการบริหาร (management)

ผู้นำมีวิสัยทัศน์มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาชุมชนในตำบลโดยมีการ
จัดลำดับการทำงานอย่างถูกต้องเป็นขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติและมีระบบกระตุ้นการทำงานที่มี

ประสิทธิภาพเช่น การให้ทุน ให้โทษ การพิจารณาเลื่อนขั้นประจำปีมีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ตามประชาคมที่เสนอแผนความต้องการของแต่ละหมู่บ้านและมีการประชุม ปรีกษาหารือ ผู้นำในตำบลอย่างน้อยเดือนละครั้งอยู่เสมอนอกจากนี้หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแนวทางในการบริหารงาน

2. จุดอ่อน (weaknesses) ประกอบด้วย

2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างหน่วยงานมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากจนเกินความจำเป็นขาดความยืดหยุ่นทำให้บุคลากรต้องทำงานช้าลงไม่ทันต่อความต้องการของประชาชนและยังกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ยังไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติและยังมีความเกี่ยวเนื่องกับการเมือง ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเกิดขึ้นบ่อยทำให้การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่องประชาชนสูญเสียโอกาสและเวลาไป

2.2 ด้านคน (man)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การฯยังไม่ครอบคลุมทุกระดับและบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเท่าที่ควรเนื่องจากเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังจำกัดอยู่แต่ในเรื่องการฝึกอบรมทำให้เกิดการเบื่อหน่ายและที่สำคัญไม่มีการติดตามประเมินผลภายหลังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานยังขาดคุณภาพ

2.4 ด้านการบริหาร (management)

หน่วยงานไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชัดเจนในระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการบริหารจัดการแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่,ขาดการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ

2. ข้อเสนอยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 แนวทางการจัดการความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ความสำเร็จ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีด
ความสามารถเพิ่มขึ้น**

กลยุทธ์ที่ 1 แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กรฯ

กลยุทธ์ที่ 2 แนวทางการจัดการความรู้โดยการระดมความคิด

(Brain Storming)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ**

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมี
คุณภาพ**

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
ตำบลแม่ยางฮ่อ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

3.1 การพิจารณาสภาพแวดล้อม องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่ออำเภอวังทอง
จังหวัดแพร่ ถ้าอยู่ในสภาพที่เป็นเป็น SO คือมีจุดแข็งและ โอกาสแล้วผู้วิจัยอภิปรายผลการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและ
สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมาประมวลโดยใช้
เทคนิค SWOT Analysis และตาราง Tows Matrix ประกอบด้วยได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 โอกาส จากนโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่
ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
พ.ศ. 2542 ...ให้ท้องถิ่นสามารถที่จะดำเนินงาน ได้เองตามความเหมาะสมรวมทั้งสังคมทั่วไปให้
การยอมรับศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อในด้านการบริหารและดำเนินงานว่ามี
ประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของประชาชน

3.1.2 อุปสรรค ในการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันนี้หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปีทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรฯต้องเพิ่มภาระงานขึ้นมาเพื่อยกระดับการทำงานจึงมุ่งเน้นแต่งงานในหน้าที่จนไม่ให้ความสำคัญกับงานทั่วไปในองค์กร ประกอบกับในองค์กรมีความแตกแยกทางความคิด ทางการเมืองทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาในทุกๆด้าน

3.1.3 จุดแข็ง องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนมีการแบ่งส่วนราชการและมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมนอกจากนี้ยังมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรและตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้หน่วยงานยังมีงบประมาณจากส่วนกลางให้การสนับสนุนในรูปเงินอุดหนุนตามงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้อย่างพอเพียงเพื่อใช้ในการพัฒนาในทุกๆด้านและที่สำคัญผู้บริหารองค์กรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาท้องถิ่นจึงได้มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.1.4 จุดอ่อน โครงสร้างองค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ขาดความยืดหยุ่นจนทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานนอกจากนี้สถานที่ทำงานก็ได้ปรับปรุง เพิ่มเติมมาจากที่ทำการสภาตำบลเก่าจึงทำให้มีความคับแคบไม่สะดวกต่อการดำเนินงานเท่าที่ควรและด้วยความเป็นองค์กรขนาดเล็กการเมืองทั้งระดับประเทศและท้องถิ่นจึงเข้ามาแทรกแซงเข้ามาได้ง่ายจนเกิดระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ

จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพศุเดชะรินทร์ (2542) กล่าวว่าการวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร เพราะยุทธศาสตร์จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้

กล่าวโดยสรุปพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ จะอยู่ในสถานะ SO ที่มีจุดแข็งและมีโอกาส โดยรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ข้อเสนอยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นการอาศัยจุดแข็งขององค์กร ที่พบว่าเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนหน่วยงานได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานในรูปเงินอุดหนุนรวมทั้งนโยบายของรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก จึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) กล่าวว่า การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ และประสบความสำเร็จดำเนินไปได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบจุดอ่อนด้านโครงสร้างขาดความยืดหยุ่นไม่สอดคล้องกับการทำงานเท่าที่ควรนอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขาดความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการหาข้อมูลศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ครอบคลุมทุกระดับ เนื่องจากการนำระบบอุปถัมภ์เข้ามาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ในด้านการเงินขั้นตอนในการเบิกจ่ายยุ่งยากไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและยังขาดการเชื่อมต่อบริการระบบสารสนเทศในหน่วยงานส่วนด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสังคมให้ความไว้วางใจว่าองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อมีศักยภาพในการบริหาร การดำเนินงาน นอกจากนี้กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้

บุคลากรตื่นตัวในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐบาลก็มีการตื่นตัวเพื่อพัฒนาองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและข้อจำกัดขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งภายในองค์กรคือบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน มีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิคสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้วิจัยจึงใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันอุปสรรคที่มาจากภายนอก โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ

จากสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อนและอุปสรรคที่อยู่ภายนอก ผู้วิจัยจึงต้องลดจุดอ่อนจากการวิเคราะห์เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยผู้วิจัยพบว่า อุปสรรคที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อีกทั้งการเมืองระดับประเทศและการเมืองท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความขัดแย้งทางความคิดเกิดความแตกแยกทางสังคม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างบูรณาการ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการ

สร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบริบทด้านการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ มีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 บุคลากรควรศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้ ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ โดยการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อต่อไป

3.1.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนามูลฐานในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3.1.4 ควรนำผลการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ไปเผยแพร่และนำไปปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างองค์กรเดียวกันและมีลักษณะใกล้เคียงกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยใดๆที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2 ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างละเอียดครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาด ลักษณะที่ใกล้เคียงกันว่ามีการใช้กลยุทธ์ หรือวิธีการบริหารยุทธศาสตร์แตกต่างกันอย่างไร

3.2.4 ควรนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2551) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
ปากเกร็ด นนทบุรี
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร ชัคเชส มีเดีย
- ขนิษฐา ชิดชิง (2553) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาดัง
จังหวัดเลย” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- เจริญผล สุวรรณโชติ (2544) *ทฤษฎีการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์อักษรไทย
- พลุ เดชะรินทร์ (2545) *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Score Card และ Key
Performance indicator* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การวางแผนกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิชย์
- เรวัตร์ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ถึงทรัพย์การพิมพ์
- นันทิยาหุदानุวัตร และณรงค์ หุदानุวัตร (2545) *SWOT” : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน
คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*
- ปิยนาด โพธิ์นอก (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ” ม.ป.ท.
- พิเชษฐ วังเกียรติ์จจร (2552) *แนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
(อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- สมยศ นาวิการ (2539) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สุภัสสร เสน่หา (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอชุมแพ
จังหวัดขอนแก่น” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ
พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงาน ก.พ.(2551) “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2551 - 2555)
_____ . (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน” (2552 - 2556)

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัด กองบิน 41”

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อรุณี สิรินิยม (2553) “แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนสมรรถนะของบุคลากรหลักองค์การ
บริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา”

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จันฉาย วรรณิกา (2554) ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



ภาคผนวก
แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ มีปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

3. ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

นายวัชรพล ใจสุดา

นักศึกษาลัทธิสุตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....ระดับ.....

ฝ่าย.....สำนัก/กอง.....

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

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

คำชี้แจง

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

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง โอกาส อุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ในเรื่องสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 จุดแข็ง (Strength)

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

(5) ท่านคิดว่าจุดแข็ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ในการบริหาร (Management) มีอะไรบ้าง

1.2 จุดอ่อน (Weakness)

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยาง
ฮ่อในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยาง
ฮ่อในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยาง
ฮ่อในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

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

(5) ท่านคิดว่าจุดอ่อน ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยาง
ฮ่อในด้านการบริหาร (Management) มีอะไรบ้าง

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

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 โอกาส (Opportunity)

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

.....
.....

(2) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ในด้านเศรษฐกิจ(Economic) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริม หรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ ในด้านการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง

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

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.2 อุปสรรค (Threats)

(1) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อใน
ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยาง
ฮ่อในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายวัชรพล ใจสุตา
วัน เดือน ปีเกิด	2 กันยายน 2502
สถานที่เกิด	อำเภอสอง จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	ปริญญาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ
ตำแหน่ง	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

