

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ซึ่งจะได้นำเสนอ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.6 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.8 ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบล
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 โครงสร้างขององค์กร
 - 2.2 ภาวะผู้นำ
 - 2.3 วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 การจูงใจ
 - 2.5 การบริหารจัดการ
 - 2.6 การมีส่วนร่วม
 - 2.7 ความผูกพันในงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 การศึกษาต่อ
 - 3.2 การฝึกอบรม

- 3.3 การศึกษาดูงาน
- 3.4 การสัมมนา
- 3.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3.6 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- 3.7 การสอนงาน
- 3.8 การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน
- 4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 4.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)
 - 4.2 ทฤษฎีระบบ (System Theory)
 - 4.3 ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)
- 5. บริบทของเทศบาลตำบล
- 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายดังนี้

จิตติมา อัครชิตพิงศ์ (2556 : 40) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ

วรรัตน์ เขียวไพบรี (2548 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบ และกิจกรรมของการพัฒนาที่มีต่อมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความสามารถ สติปัญญา สามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ รู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน รับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการพัฒนาตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการพัฒนาทุกระดับต้องประสานกัน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547 : 150) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร อันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานสำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นสิ่งที่มีความจำเป็นคือ ต้องทำ-8) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต โดยการให้ความรู้เปลี่ยนทัศนคติและเพิ่มทักษะความสามารถ

Leonard Nadler (1970 : 88) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมคน เพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้

Malcolm W. Warren (1969 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำใดๆ ขององค์กรในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้อำนาจต่อการช่วยเหลือองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ประการ

ประการแรก เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการปรับปรุงและเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประการที่สอง เป็นการเตรียมบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ประการที่สาม องค์กรมีหน้าที่สร้างบรรยากาศในการเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามขององค์กรในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในอาชีพพร้อมๆ กับการประสบความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดสถานะที่เหมาะสมกับการพัฒนาและความเจริญเติบโตของบุคลากร

ดังนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ด้วย ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ทักษะ และประสบการณ์มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ใน

ความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและหน่วยงานซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

รุ่งฤดี กิจควร (ม.ป.ป. : 12 ; อ้างถึงใน ฌฎฐิรา เจริญบุญ. 2551 : 13-14) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ ดังนั้น การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จะต้องเข้าใจบริบทของพฤติกรรมมนุษย์ ดังนี้

1. พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวคิดจิตวิทยา นักจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ส่วนใหญ่จะประพฤติปฏิบัติตามแบบแผนของกฎระเบียบหรือวิธีการที่มีอยู่ในสังคม รวมทั้งวัฒนธรรมที่มีอยู่ในสังคมนั้นๆ ซึ่งมนุษย์ย่อมเข้าใจในสถานภาพ และบทบาทตามที่กลุ่มสังคมคาดหวัง ดังนั้น พฤติกรรมมนุษย์อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การขัดแย้ง (Conflict) การแข่งขัน (Competiton) การประนีประนอม ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน (Accommodation) การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน (Assimilation) การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Cooperation)

2. พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมหรือสภาวะนอกทั้งปวง (External Conditions) ที่อยู่รอบตัวของมนุษย์ทั้งสิ่งที่มีรูปร่างและไม่มีรูปร่าง ตลอดจนพลังงานต่างๆ ที่จับต้อง รวมทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ อากาศ แสงแดด ความร้อน ความเย็น แร่ธาตุ กระแสไฟฟ้า เครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือมนุษย์ทั้งในแง่ที่อำนวยความสะดวกและผลร้ายโดยมนุษย์ไม่มีทางเลือกหนี เราจะแบ่งประเภทของสิ่งแวดล้อมออกเป็น 3 ประการใหญ่ๆ คือ 1) สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ 2) สิ่งแวดล้อมทางสังคม และ 3) สิ่งแวดล้อมทางครอบครัว อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่จะหาทางต่อสู้และเอาชนะทำให้เกิดวัฒนธรรมรูปแบบต่างๆ ขึ้น เช่น การคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ การเพาะปลูก การสร้างถนนหนทาง การสร้างเครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น

3. พฤติกรรมมนุษย์ตามแนววิทยาศาสตร์ใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ จำแนกได้ดังนี้

3.1 ความสมบูรณ์ของสมองจะมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ในด้านความรู้สึกนึกคิดตลอดจนด้านจิตใจ หากสมองผิดปกติย่อมมีผลให้พฤติกรรมของบุคคล

เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการผิดปกติของสมองเนื่องมาจากโรคหลายอย่าง เช่น ไข้มาเลเรียขึ้นสมอง สมองได้รับความกระทบกระเทือนหรือเนื้องอกในสมอง

3.2 ความพิการทางร่างกาย

3.3 โรคจิต และโรคประสาท

นอกจากนี้ยังมีส่วนของสมองที่เรียกว่าต่อมไร้ท่อต่อมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มาก ดังนี้

1. ต่อมไทรอยด์ มี 2 ต่อม ถ้าผิดปกติสติปัญญาของคนจะเสื่อมถอย มีอาการซีมเซาเหงาหงอย
2. ต่อมพาราไทรอยด์ ถ้าต่อมนี้ผลิตฮอร์โมนน้อยเกินไป คนจะเป็นโรคตื่นเต้นง่าย โกรธง่าย มีจิตใจหดหู่อยู่เสมอ
3. ต่อมพิทูอิทารี ถ้าต่อมทำงานไม่ปกติจะเป็นคนแคระแกรน จะขาดความเจริญทางเพศ
4. ต่อมแอดรีนาล ถ้าต่อมนี้ผลิตฮอร์โมนมากเกินไปความเจริญทางเพศจะรวดเร็วผิดปกติ
5. ต่อมทางเพศ ต่อมนี้มีหน้าที่เกี่ยวกับการสืบพันธุ์หากต่อมนี้ผิดปกติก็จะทำให้อาการทางเพศผิดปกติด้วย

ลักษณะความแตกต่างของพฤติกรรมมนุษย์ตามแนวคิดในแบบต่างๆ นี้จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ดังนี้

1. ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ (Emotion)
2. ความแตกต่างทางด้านความถนัด (Aptitude)
3. ความแตกต่างทางด้านความประพฤติ (Behavior)
4. ความแตกต่างทางด้านความสามารถ (Ability)
5. ความแตกต่างทางด้านทัศนคติ (Attitude)
6. ความแตกต่างทางด้านความต้องการ (Needs)
7. ความแตกต่างทางด้านรสนิยม (Tastes)
8. ความแตกต่างทางด้านสังคม (Social)
9. ความแตกต่างทางด้านลักษณะนิสัย (habit)

ความแตกต่างทั้งหลายเหล่านี้ทำให้บุคคลมีลักษณะเฉพาะของตนเอง เรียกว่าเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) นักจิตวิทยายอมรับว่าทุกคนย่อม

มีความแตกต่างกันแม้แต่ฝาแฝดก็ไม่เหมือนกัน แต่ความแตกต่างของพฤติกรรมมนุษย์นี้สามารถที่จะพัฒนาได้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ในหลายปัจจัย คือ

1. การเรียนรู้
2. ค่านิยม
3. บรรทัดฐานของสังคม
4. ทักษะ
5. ความเชื่อ
6. การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

Woolner (1992 : 41) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาการมนุษย์ไว้ว่า เป็นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work groups or Teams) และระดับโดยรวม (The system) กระบวนการในการเรียน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Gilley and Egglund (1990 : 5,13) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

Leonard Nadler (1980 : 5) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์กรแล้วการศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ การพัฒนาขึ้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น สรุปได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม เป็นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นให้คำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละองค์กร รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีการด้วยกัน (นิสดารค์ เวชยานนท์. ม.ป.ป : 5 ; อ้างถึงใน ญัตติฯ เจริญบุญ. 2551 : 15-16) ดังนี้

1. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูดมีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. Games คือ การสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้มาสมัครงาน

3. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา

4. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด
5. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอเข้ามาใช้จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง
6. In-basket training เป็นวิธีการอบรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารเพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่
7. Internships เป็นวิธีฝึกปฏิบัติจริง
8. Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติผู้รับการอบรมจะสมมติหน้าที่และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง
9. Job rotation เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์
10. Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองเหมือนกับกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละน้อยๆ ตามลำดับแล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม หลังจากตอบคำถามแล้วสามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด
11. Lecture การบรรยายใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้
12. Apprenticeship การฝึกงาน
13. Simulators เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริงโดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต

4. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม หมายถึงขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแบบแผนเป็นระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน บรรยากาศขององค์กร ลักษณะและภารกิจหน้าที่ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน (พิชญาภา ยืนยาว, 2552 : 18-29) คือ

4.1 การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตของภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบาย แผนการปฏิบัติงาน ตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

4.1.1 การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

1) การวิเคราะห์ห่องค์การ (Organization Analysis) วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับองค์การนำมาซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษากิจกรรมหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน

3) การวิเคราะห์บุคคล (Personnel Analysis) เป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ในช่วยเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

4.1.2 การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนไว้สำหรับอนาคต เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลแบบแยกออกจากกัน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระและมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4.1.3 การกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วน โดยทั่วไปแล้วการกำหนดตำแหน่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประยุกต์ใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งระบบใดระบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C)
- 2) การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility หรือ Position Classification หรือ P.C)
- 3) การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือสมบัตินักบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C)
- 4) การกำหนดตำแหน่งโดยวิธีผสม (Combined Method) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.1.4 การกำหนดเงินเดือน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องกระทำพร้อมๆ กับการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้รับค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการจับจ่ายใช้สอยและดำรงชีพ ซึ่งเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่ต้องจ่ายให้กับบุคลากรท้องถิ่นเป็นรายเดือน การที่บุคลากรแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้รับเงินเดือนในอัตราเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับค่าของงานค่าครองชีพและมาตรฐานการครองชีพ อายุงาน ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

4.2 การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

4.2.1 การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาสมัครงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.2 การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ผ่านมาจากการสรรหา เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

4.2.3 การเตรียมความพร้อมของบุคคลสำหรับงาน เป็นกิจกรรมที่นำบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกมาเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องไปปฏิบัติ ซึ่งโดยมากจะดำเนินการผ่านการปฐมนิเทศ (Orientation) และการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre service training)

4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรท้องถิ่นเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การกระทำทุกสิ่งอย่างที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด พฤติกรรม ตลอดจนจริยธรรมของบุคลากรท้องถิ่นให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักกระทำผ่านกิจกรรมต่อไปนี้

4.3.1 การศึกษา (Education) ถือเป็นการเรียนรู้ตามหลักสูตร การศึกษาเน้นองค์ความรู้หรือภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะผ่านสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ การศึกษานอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังเป็นการยกระดับบุคลากรท้องถิ่นด้วย กล่าวคือ เมื่อบุคลากรท้องถิ่นได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้ว โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานย่อมมีมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารท้องถิ่นและยังช่วยสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่อีกทางหนึ่งด้วย

4.3.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาทักษะ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรท้องถิ่น ซึ่งโดยมากจะเป็นการฝึกอบรมในเรื่องรายละเอียดและเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น การฝึกอบรมจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่คือ

1) การฝึกอบรมในงาน (On the job training) การฝึกอบรมไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จึงได้ทั้งงานและได้ทั้งการฝึกอบรม

2) การฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จะต้องหยุดการปฏิบัติงานลงชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

4.3.3 การพัฒนาตนเอง (Self development) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรท้องถิ่นแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นแต่ละคนเป็นสำคัญ

4.3.4 การดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อีกทางหนึ่งให้แก่บุคลากรท้องถิ่น การดูงานนี้โดยมากจะกระทำด้วยการนำบุคลากรท้องถิ่นเยี่ยมชมและฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงาน เพื่อนำข้อดีขององค์กรเหล่านั้นมาปรับใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหาร วิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ผู้บริหาร สมาชิกสภา และบุคลากรท้องถิ่นประกอบด้วย

4.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรท้องถิ่นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งเมื่อบุคลากรท้องถิ่นมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สามารถช่วยพัฒนาท้องถิ่น แก้ปัญหาท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมกิจกรรมต่อไปนี้

4.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินค่าบุคลากร

4.4.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

4.4.3 วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ วินัย คือ แบบแผนหรือมาตรฐานความประพฤติที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม

4.4.4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit and welfare)

เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.4.5 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นอัตราค่าจ้าง เงินเดือน สภาพการปฏิบัติงาน วันหยุด สวัสดิการ และอื่นๆ

ในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบรวมและแบบผสม โดยส่วนใหญ่กฎหมายจะไม่อนุญาตให้บุคลากรท้องถิ่นรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานซึ่งรวมทั้งประเทศไทยด้วย การข้าราชการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเพื่อจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนข้าราชการไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยมีความพึงพอใจมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เสริมวิทย์ สุกเมธี (2531 ; อ้างถึงในณัฐจิรา เจริญบุญ. 2551 : 28) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรม
2. การให้การศึกษา
3. การพัฒนาโดยวิธีอื่นๆ เช่น
 - 3.1 การส่งบุคลากรไปดูงาน
 - 3.2 การจัดประชุมปฏิบัติการ
 - 3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร
 - 3.4 การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง
 - 3.5 การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ในเครือข่ายเดียวกันเป็นการ

ชั่วคราว

คณัย เทียนพุด (2537 : 24) ได้เสนอวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา
2. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
4. การสอนแนะนำงาน

5. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
6. ประชุมสัมมนา
7. การย้ายสับเปลี่ยน หมุนเวียนตำแหน่ง
8. การอบรมมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
9. การเลื่อนตำแหน่ง
10. กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

Muller (1976 : 238-243) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ด้าน และเสนอแนะวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาแต่ละด้าน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ดังนี้

1. การพัฒนาด้านสิ่งที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงาน (Core Development) หมายถึง การพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน และกระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ของตน วิธีการที่ใช้ในการพัฒนานี้ มีดังนี้

- 1.1 ฝึกอบรมขณะประจำการ
- 1.2 การปฐมนิเทศ
- 1.3 โครงการศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์การ
- 1.4 การแจกเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์การที่จัดพิมพ์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับ

นโยบายของหน่วยงาน

2. การพัฒนาด้านเทคนิค (Technical Development) การพัฒนาด้านนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีการดังนี้

- 2.1 การฝึกอบรมขณะประจำการ
- 2.2 การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง
- 2.3 โครงการทดสอบเพื่อประกาศนียบัตร โครงการศึกษาที่จัดใน

มหาวิทยาลัย

- 2.4 การประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ในวิชาชีพต่างๆ
- 2.5 การประชุมของสมาคมวิชาชีพต่างๆ
- 2.6 การส่งเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งไปฝึกงานกับอีกหน่วยงานหนึ่ง

ภายในองค์กรเดียวกัน

2.7 การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ หรือคณะกรรมการในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก

3. การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) การพัฒนาด้านนี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่ วิธีการใช้ ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมขณะประจำการ

3.2 โครงการศึกษาที่จัดในมหาวิทยาลัย

3.3 การฝึกอบรมวิทยากร เพราะเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรจะเป็นครูที่ดีด้วย

3.4 การพัฒนาด้านอื่นๆ (Supplementary Development) ซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคนิคการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำ เช่น

3.4.1 การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการสื่อความหมายด้านการพูด
การเขียน

3.4.2 การจัดโครงการการศึกษาเพื่อปรับปรุงการให้การแนะแนว หรือมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดกิจกรรมในชุมชน

จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Muller เสนอแนะนี้จะเห็นว่ามีกิจกรรมหลายอย่าง หน่วยงานหรือองค์กรสามารถจะจัดให้มีด้วยตนเอง ดังนี้

1. การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น

1.1 การปฐมนิเทศ

1.2 การฝึกอบรมขณะประจำการ

1.3 โครงการศึกษาต่อเนื่อง

1.4 การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง

1.5 การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุง พัฒนาทักษะที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน แต่มีผลดีต่องาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการสื่อความหมาย การให้การแนะแนว มนุษย์ระหว่างบุคคล การจัดกิจกรรมในชุมชน เป็นต้น

2. การส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน

3. การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่าง

แผนก

4. การจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแก่เจ้าหน้าที่

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคามกระทำผ่านกิจกรรมต่อไปนี้ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การดูงาน

6. ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดและได้ผลดีที่สุด จึงทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะจะเป็นผู้ที่นำเอา ทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้มากที่สุด การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพงานเป็นอย่างมาก เมื่อได้มีการบรรจุและ แต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วมิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึง วิธีการทำงานให้ด้วย (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2530 : 83) เพราะการศึกษาที่ได้มาจาก โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ไม่ได้สอน ซึ่งทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถทำงานได้ทันทีต้องมีการอบรมก่อนจึงทำงานได้ นอกจากนี้เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีดังเดิม ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 358) กล่าวว่า ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารมีดังนี้

1. ความสามารถทางสติปัญญาและการนึกคิด
2. ความชำนาญในงานเฉพาะบางด้าน
3. ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

กุลชน ธนาพงศธร (2539 : 169 – 171) กล่าวว่า ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทรัพยากร มนุษย์มี 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้าทำงานหรือขึ้นตำแหน่งใหม่

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ทรัพยากร มนุษย์ต่างๆ ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังช่วยให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้มี แนวความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

7. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกปัญหาอุปสรรคได้ เป็น 5 ประการ คือ (กุลธน ธนาพงศธร. 2539 : 177-179)

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานด้านนี้ มักไม่เต็มใจปฏิบัติ

2. ปัญหาด้านวิทยากร คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่ น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนามักขาดคุณสมบัติเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

3. ปัญหาด้านตัวทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ารับการพัฒนามีปัญหา 3 ลักษณะ คือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามิเข้าใจวัตถุประสงค์การพัฒนาว่ามีประโยชน์ อย่างไร แต่เข้ารับการพัฒนามิมีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จึงไม่เต็มใจเข้ารับการพัฒนา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคน มีทัศนคติไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนา

3.3 ทรัพยากรมนุษย์บางคนมีทัศนคติทางอนุรักษ์นิยม พอใจปฏิบัติตาม แนวทางเดิม ไม่ยอมรับและต่อต้านความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดแคลน ถึงอำนวยความสะดวก

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จึงมิให้การสนับสนุนหรือต่อต้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

8. ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ในระดับ 2 ระดับ คือ ระดับ จุลภาคและระดับมหภาค

1. ระดับมหภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสภาพ สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ 3 ด้าน คือ 1) สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคนทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ ฟังตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการเมืองการปกครอง โปร่งใสเป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรมในสังคมไทย 2) สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตรู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งสมทุนทางปัญญา รักษาและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม 3) สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกันที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีดีงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติและท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

2. ระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะส่งผลต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านผลกำไร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กรหากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูง จากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ 2) ด้านความสำเร็จขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพสามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี “ทุนทางปัญญา” เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว 3) ด้านความอยู่รอดขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพ

ที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม มีรายละเอียดดังนี้

9.1 นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล การพัฒนาพนักงานเทศบาล กำหนดให้เทศบาลมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติบทบาท และหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี การพัฒนาพนักงานเทศบาลต้องให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลทุกคนได้รับการพัฒนาและต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่ ก.ท. กำหนด ดังนี้

1. หลักและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ
2. บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาลในระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3. แนวทางปฏิบัติงานเพื่อเป็นพนักงานทั่วไป

4. ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับพนักงานบรรจุใหม่และ

การพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

หากเทศบาลมีความประสงค์จะพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละเทศบาลก็ให้กระทำได้ สำหรับการพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เทศบาลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่นๆ ได้ เช่น การพัฒนาโดยการปฐมนิเทศ การพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา การฝึกภาคสนาม การพัฒนาเฉพาะด้าน การพัฒนานี้อาจกระทำได้โดยสำนักงาน ก.ท. เทศบาลต้นสังกัด หรือสำนักงาน ก.ท. ร่วมกับเทศบาลต้นสังกัด หรือเทศบาลต้นสังกัดร่วมกับส่วนราชการอื่นก็ได้

กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดวิเคราะห์และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้ที่

เหมาะสมดำเนินการ โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชารายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาอื่นๆ โดยพิจารณาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาจากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลหรือข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชาเอง โดยการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป เช่น สภาพพื้นที่ สถานที่สำคัญในเขตพื้นที่โครงสร้างของงานนโยบายต่างๆ เป็นต้น
2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานช่าง เป็นต้น
3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารคน เช่น เรื่องการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น
4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น
5. ด้านคุณธรรมและด้านจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

9.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย บุคลากร 2 ประเภท บัณฑิต รัตนสัมพันธ์และนราธิป ศรีราม (2546 : 202) คือ

1. บุคลากรฝ่ายการเมือง ทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ (สมาชิกสภา) และฝ่ายบริหาร ซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนหรือได้รับการเลือกตั้งจากสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมถึงผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น นั้นๆ ให้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รองนายกเทศมนตรีและรองนายกเมืองพัทยา เป็นต้น
2. บุคลากรฝ่ายประจำ หมายถึง ผู้ซึ่งมีภาระหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นบุคคลที่ผ่าน

การสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปฏิบัติงานของบุคลากรดังกล่าวจึงมีลักษณะเป็นงานประจำและเป็นวิชาชีพเหมือนกับข้าราชการ โดยทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างจากข้าราชการทั่วไป คือ บุคลากรฝ่ายประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนอกจากจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายของรัฐแล้ว ยังจะต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของฝ่ายการเมืองและฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกด้วยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลที่เป็นบุคลากรฝ่ายประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9.3 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในที่นี้ หมายถึง บุคลากรฝ่ายประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะเป็นบุคลากรหลักที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน ส่วนบุคลากรฝ่ายการเมืองส่วนใหญ่จะผ่านการเลือกตั้งเข้ามาปฏิบัติงานและจะหมดสมัยไปตามวาระการดำรงตำแหน่ง

9.4 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

คนหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารเทศบาลตำบล ซึ่งหากเทศบาลตำบลมีระบบและกระบวนการในการบริหารคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมที่จะส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่หรือภารกิจของเทศบาลตำบลบรรลุเป้าหมายได้อย่างไม่ยากนัก เพราะฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยในการพัฒนาเทศบาลตำบล กล่าวคือ หากเทศบาลตำบลมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเกิดประสิทธิภาพ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามภารกิจของเทศบาลตำบลย่อมที่จะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้นและส่งผลให้เทศบาลตำบลนั้นเจริญก้าวหน้าตลอดจนเป็นที่ยอมรับของประชาชน
2. ช่วยให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของเทศบาลตำบลให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการช่วยให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ของเทศบาลตำบลได้อย่างเหมาะสม
3. ช่วยให้เกิดการใช้คนอย่างเต็มศักยภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการนำศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อ

บุคลากรนำศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว ย่อมจะส่งให้การดำเนินการตามภารกิจเทศบาลตำบลสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเป็นที่พึงพอใจ

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากเทศบาลตำบลมีระบบและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยสร้างความชอบธรรมในการปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบล ซึ่งเมื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ก็ จะส่งให้เขาเหล่านั้นเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5. ช่วยในการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน เทศบาลตำบลมีระบบและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมจะส่งผลให้การให้บริการต่างๆ การตอบสนองความต้องการ และการแก้ปัญหาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น เป็นไปอย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสม ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ประชาชนท้องถิ่นก็จะเกิดความศรัทธาให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่นมากขึ้น

จากความข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อเทศบาลตำบลเป็นอย่างมาก ซึ่งหากเทศบาลตำบลไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อการดำเนินการให้บริการ การแก้ปัญหา และการตอบสนองความต้องการให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นผิดพลาด เสียหาย และไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ

9.5 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานเทศบาลตำบล

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลนั้นมีเป้าหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล เพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาให้กับประชาชนในท้องถิ่น
2. เพื่อใช้และจงใจให้บุคลากรของเทศบาลตำบลปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลต่อไป
3. เพื่อบำรุงรักษา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของเทศบาลตำบล
4. เพื่อพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารกฎหมาย

วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.6 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบล ดังนี้

1. หลักความอิสระในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลตำบลต้องมีอิสระในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การดำเนินการทางวินัย การลงโทษ ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เทศบาลตำบลควรจะต้องเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง

2. หลักการใช้คนในท้องถิ่น เป็นหลักการที่สัมพันธ์กับหลักการในข้อแรก กล่าวคือ เมื่อเทศบาลตำบลมีอิสระในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โอกาสที่จะได้คนในท้องถิ่นเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ตามความรู้ความสามารถในเทศบาลตำบลก็มีความเป็นไปได้มากขึ้น ซึ่งการได้คนในท้องถิ่นมาปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรฝ่ายประจำของเทศบาลตำบล ย่อมที่จะส่งผลดีต่อการบริหารและการดำเนินงานของเทศบาลตำบล อันเนื่องมาจากประชาชนในท้องถิ่นกับบุคลากรของเทศบาลตำบลจะมีความใกล้ชิดคุ้นเคยกันดี และที่สำคัญที่สุดก็คือคนในท้องถิ่นที่เป็นบุคลากรประจำของเทศบาลตำบลย่อมที่จะมีความรู้ความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหาของท้องถิ่นดีกว่าบุคคลภายนอก

3. หลักการมีส่วนร่วม เมื่อเทศบาลตำบลมีความอิสระในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และได้คนในท้องถิ่นเข้ามาปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถให้แก่เทศบาลตำบลแล้ว การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหลักการหนึ่งที่มีความสำคัญ เพื่อช่วยให้การได้มา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวอาจดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

4. หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลจะต้องคำนึงถึงความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ ในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลทุกขั้นตอนจึงต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลได้อย่างใกล้ชิด

5. หลักการจูงใจและพัฒนาบุคลากร เมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้แก่เทศบาลตำบลแล้วย่อมสมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนทั้งในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ

และประโยชน์ที่เกื้อกูลที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทางก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากร นอกจากนั้นแล้วบุคลากรยังควรได้รับการพัฒนาตนเอง และพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เทศบาลตำบลจึงต้องส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหา ความรู้หรือทักษะในงานเพิ่มเติม โดยผ่านกระบวนการศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำความรู้และทักษะที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานของ เทศบาลตำบล

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้สำรวจเอกสารแล้วพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน และคนในองค์การ ซึ่งต้องจัดให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันจนเกิดผลสำเร็จ จากการทำงาน เครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงวิธีจัดโครงสร้างองค์การ คือ ผังการจัดองค์การ (Organization Chart) ซึ่งอธิบายถึงการจัดตำแหน่งของงานภายในองค์การ ทำให้ทราบว่าใครจะ ทำอะไร ที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด ทำให้เห็นระบบความเชื่อมโยงในการสื่อสารและ ระบบการไหลของงาน

1.1 ลักษณะของโครงสร้างองค์การ

เฉลิมชัย ปัญญาดี (2550 : 23-31) ศึกษา เรื่อง อัตลักษณ์และการสร้างอัต ลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กล่าวว่า การ บริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีพนักงานส่วนตำบลและมีโครงสร้างการบริหารงาน 2 ส่วนคือ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตั้งขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอิสระที่จะปรับปรุงโครงสร้าง องค์การของตนเองให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวันเพ็ญ ทะนนท์ และคณะ (2549 : 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสามารถในการ ปฏิบัติหรือความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการจัดรูปแบบขององค์การ การ จัดลำดับบังคับบัญชา ความสามัคคีภายในองค์การ ที่ส่งผลถึงการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสาร การแบ่ง การมอบหมายงานในหน้าที่เพื่อการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงสร้างที่เป็น ทางการและโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure)

เป็นโครงสร้างการทำงานที่จัดอย่างเป็นทางการมีผังการจัดองค์การ (Organization Chart) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์และการจัดการของตำแหน่งงานที่ระบุถึงตำแหน่งต่างๆ รูปแบบของงานความสัมพันธ์ในการควบคุมบังคับบัญชา (Supervisory Relationships) และช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication Channels) ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การไว้ชัดเจน โครงสร้างไม่เป็นทางการ (Informal Structure) เป็นกลุ่มของความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในองค์การ ทุกองค์การนั้นมักจะมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการรวมอยู่ด้วย เป็นการติดต่อและสื่อสารเป็นกิจวัตร ซึ่งพนักงานได้พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่เป็นระบบ ความสัมพันธ์ที่ถูกก่อตั้งโดยตัวบุคคลนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การจึงไม่มีปรากฏบนผังโครงสร้างองค์การ

อย่างไรก็ตามพบว่า ไม่มีองค์การใดที่จะมีโครงสร้างที่ดีที่สุด จะต้องปรับตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์การ

การศึกษา เรื่อง โครงสร้างองค์การของ นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555 : 68)

ได้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-s ผลการวิจัย พบว่า ด้านโครงสร้างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ มีการปรับ โครงสร้างและลำดับการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอยู่ในระดับสูง มีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรและครอบคลุมพันธกิจขององค์การอยู่ในระดับสูง องค์การมีการกำหนดขอบเขตกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับปานกลาง มีการทดลองเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารรูปแบบใหม่ๆ ภายในองค์การเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มูทิตา วรกัลยากุล (2556 : 145) ศึกษา เรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานในด้านต่างๆ ควรมีการปรับปรุง เช่น ด้านโครงสร้างงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านทักษะ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานใน

ด้านต่างๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต และ ดวงพร พูลสวัสดิ์กิติกุล และพิทักษ์ เอ็มสวัสดิ์ (2541 : 17-24) ได้ศึกษาบทบาทของ องค์การบริหารส่วนตำบลต่อการพัฒนาด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดพิจิตร พบว่า โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งที่ทำการศึกษามิมีการแบ่งโครงสร้างและ มอบหมายงานด้านสาธารณสุขที่ชัดเจน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน เทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม

2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การเพราะช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลใน จังหวัดมหาสารคาม ก็เช่นกันควรมีเป้าหมายให้ทุกคนมีภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหาร

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็น ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะที่ดีในการนำ สั่งการ ใช้อิทธิพล ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีปฏิกิริยาต่อหัวหน้างาน ไปในทิศทางที่ต้องการ (Jean B.Leslie, 2009 : 11) สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทยอุดม (2550 :3) กล่าว ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550 : 513) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการ เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ควบคุม และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำอันเป็นการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานให้

บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่พิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับในตัวของผู้นำ และภาวะผู้นำยังเป็นการใช้ศิลปะกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการที่จะทำงานด้วยความพึงพอใจ เสียสละ ทุ่มเท เต็มใจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในงานตามเป้าหมายร่วมกัน

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีมหาบุรุษและทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man Theory/Trait Theory) 2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) และ 4) ทฤษฎีเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Theory/Contemporary) ดังนั้น การเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภาวะผู้นำในแต่ละทฤษฎีมีคุณลักษณะ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2543 : 162-164 ; วิเชียร วิทยอุดม. 2550 : 2)

2.2.1 ทฤษฎีมหาบุรุษและทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man Theory/Trait Theory) ประกอบด้วย (1) คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนัก เป็นต้น (2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น ระดับการศึกษาสูง และมีสถานภาพทางสังคมที่ดี (3) ด้านสติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ มีดุลยพินิจ พูดยากต่อแค้น มีความคิดริเริ่ม และมีความสามารถสูง (4) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความกระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเสียงมีพลังอำนาจ ความเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว เป็นต้น (5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-oriented Characteristics) คือ เป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถทางเทคนิคที่เกี่ยวกับงาน ควบคุมตนเองได้ กล้าหาญ (6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมด้วยความกระตือรือร้น มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ การรู้จักเข้าสังคมและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

2.2.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ได้แก่ ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic or Authoritarian Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงแต่ผลงาน ไม่คิดถึงคน ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤต ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Participative or Democratic Leaders) ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสาร

แบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders or Free Reign Leaders) จะให้อิสระกับผู้ตามไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีที่รู้จักกันดี คือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ที่เชื่อมโยงระหว่างแบบของผู้นำและสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์ขององค์กรที่มีต่อผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อนำสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปตามบังคับบัญชา ซึ่งมี 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) รูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สร้างความเคารพนับถือ รับฟังความคิดเห็น และความต้องการของสมาชิกในองค์กร 2) รูปแบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงานกำหนดทิศทางได้อย่างชัดเจน

4. ทฤษฎีเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Theory/ Contemporary) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบอย่าง (กาญจนา แสนทวี. 2547 : 33-36) ดังนี้

4.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่นได้ มีเป้าหมาย มีการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในมุมมองใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ ไปตามศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้นำมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในเห็นคุณค่าของการศึกษาและการอบรมพัฒนา ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของ Kouzes and Posner (1993,1995. 2001 ; อ้างถึงใน กาญจนา แสนทวี. 2547 : 34-36) มีคุณลักษณะสำคัญ คือ

4.1.1 การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) เป็นการปฏิบัติหรือดำเนินการของผู้นำอย่างท้าทาย กล้าได้กล้าเสียและยอมรับกับสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยง โดยเปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างและนำมาปรับปรุงงานภายในองค์กร ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมสร้างสิ่งใหม่ๆ ทดลองเรียนรู้จากความผิดพลาด และความสำเร็จปรับปรุงและค้นหากระบวนการใหม่ๆ แสวงหาโอกาสในการทำงานนั้น แม้ไม่เคยทำมาก่อน ค้นหาแนวทางใหม่

ที่คิดว่าในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อแสวงหาโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่สำเร็จ พร้อมทั้ง ผู้นำจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการท้าทายต่อการแสวงหาสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ

4.2.2 การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับองค์กรให้สูงขึ้น ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านบวก และมีความหวัง มองการณ์ไกล มีทิศทาง เช่น ผู้นำมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น สามารถระบุ พันธกิจ และเป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตขององค์กรได้ชัดเจน ผู้นำเปิด โอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ด้วยการจูงใจให้ผู้ตาม รับรู้และเห็นคุณค่าและความหวังที่มีร่วมกัน มีการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นมีความรู้สึกถึง จุดมุ่งหมาย และสร้างแรงสนับสนุนให้เกิดการยอมรับว่าวิสัยทัศน์เป็นของทุกคน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองได้ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลผลิตของงาน ที่สูงขึ้น

4.2.3 การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Others to Act) เช่น การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน การให้คำแนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ การพัฒนาบุคลากรโดยการเสริมสร้างอำนาจและความเข้มแข็งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ให้มีส่วนร่วมในงานจนทำให้มีความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาความสามารถ โดยการมอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม และสนับสนุนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทีมระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการสร้าง ความไว้วางใจในการทำงาน เคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้เกิดความ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการทำงานกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา รวมทั้ง การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้คำปรึกษาแนะนำฝึกสอนหรือจัดให้มีการ ฝึกอบรมเพิ่มเติม

4.4.4 การชี้แนะแนวทางการทำงาน (Modeling the Way) หมายถึง การที่ ผู้นำได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำในสิ่งที่ผู้อื่น คาดหวัง มีการรักษาสัจจะ รวมถึงให้ความสำคัญต่อค่านิยมและศีลธรรม มีการวางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างรัดกุม รอบคอบ กำหนดเวลาและเกณฑ์ในการติดตามงานอย่างจริงจัง สร้าง ความยึดมั่นผูกพันและริเริ่มงานใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจน ในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน เช่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยม

ที่มีร่วมกันในองค์กร ผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างทั้งความตั้งใจความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะได้รับการตอบสนองจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมให้เกิดการยึดมั่นต่อการปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นความสำเร็จที่ละน้อย ผู้นำต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน แบ่งงานออกเป็น โครงการ หรือทีมงานย่อย เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการนั้นๆ เมื่อได้รับความสำเร็จจากโครงการนำร่องเล็กๆ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในขั้นต่อไป

4.2.5 การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) เป็นการสนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ร่วมงาน เช่น ขอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานหรือสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจ โดยการเสนอรางวัลตอบแทนในลักษณะที่หลากหลาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น เพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ฉลองความสำเร็จของงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้นำต้องตระหนักว่าความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายามและความร่วมมือของทุกคนภายในทีม องค์กรต้องให้ความสำคัญและตอบแทนความจงรักภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีให้แก่องค์กร โดยการฉลองความสำเร็จของทีมงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงการรับรู้ในความสำเร็กร่วมกันแสดงความยินดี และสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจแก่สมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า

การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจจะพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ผู้นำประเภทนี้ชอบยื่นหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จึงมีความโดดเด่นอยู่แถวหน้าบุคคลอื่นเสมอ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการสถานการณ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรไปในทิศทางที่ดีได้ Brett Walsh และ Jeff Schwartz (2013 : 5) กล่าวว่า จากผลการสำรวจผู้นำจาก 1,300 ธุรกิจ และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จาก 59 ประเทศ พบว่า แนวโน้มในอนาคตผู้นำควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำมีความสามารถพัฒนาคนเก่งได้ การเปลี่ยนถ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานในธุรกิจหรือบทบาทหน้าที่ใหม่ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในการศึกษาของ รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555 : 2) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต เสนอแนะว่า ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มองการณ์ไกล หรือเรียกว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้นำที่ไม่ดีคือผู้ที่ไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิผลจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้องค์กรไม่สามารถรักษานักงานที่ดีเอาไว้ได้และไม่สามารถโน้มน้าวใจพนักงานที่ยังทนทำงานอยู่ได้ อีกทั้งเป็นการบั่นทอนกำลังใจของคนที่อยู่รอบข้าง นอกจากนี้ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถซึ่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ ยังอาจจะเป็นตัวขัดขวางแผนงานที่ได้กำหนดมาไว้อย่างดี และขัดขวางต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างผลงาน การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการ โดยต้องสนับสนุนให้บุคคลเข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ ให้มากขึ้น เช่น การนำตนเอง การนำองค์กร โดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น ผลักดันให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

ประเทือง หงสารานุกร (2553 : 61-66) ได้ศึกษาโครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบเรื่อง งานดูแลเยาวชนขององค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งแต้ อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นของ อบต.ทุ่งแต้ ได้แก่ ผู้นำมีความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา (Speed of Problem-solving) ความรวดเร็วในการสนองตอบต่อทางเลือกของการแก้ไขปัญหา บ่งบอกถึงความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ข้อจำกัดของเงินงบประมาณ บุคลากร และเวลา สอดคล้องกับ จีระ หงส์ลาครมภ์ (2549 : 3) ที่แสดงความคิดเห็นว่า การทำงานเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องมีผู้นำที่ดี และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ มุทิตา วรภัทยากุล (2556 : 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้าน

ระบบงานและปัจจัยด้านผู้นำที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารงาน พร้อมทั้ง นิภา แสงศิริ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นให้มากที่สุด และสอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 118) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้านคุณธรรมและด้านทักษะ หรือความสามารถมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

3. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเกิดจากค่านิยม ความเชื่อมั่นของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การทำงานและภารกิจต่างๆ ที่กระทำในองค์การ (เนตรพัฒนา ยาวราช. 2551 : 651) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกำหนดขึ้นมีอยู่เป็นอยู่ในทุกองค์การ โดยที่ทุกองค์การจะมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมาอันยาวนาน และสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการให้ความหมายของวัฒนธรรมแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 410) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared Meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่งได้

วิเชียร วิทญูตม (2549 : 398) กล่าวว่า เป็นวิธีการการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

พัทธิ นนทศักดิ์, ปิยพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2549 : 265) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของค่านิยมและความเชื่อที่สมาชิกภายในองค์การสร้างขึ้นจนเป็นที่ยอมรับและยึดถือสืบต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 201) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางที่ดีได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Robbins, Millett and Waters-Marsh (2004 : 479) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ ได้

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การยอมรับของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ

3.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตที่คนในองค์การยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม โดยทั่วไปวัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม อยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ Schein Edgar H. (1994 : 3-4) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานภายในองค์การ นโยบายองค์การและกลยุทธ์องค์การ สิ่งเหล่านี้จึงสามารถระบุซึ่งภาพรวมหลักขององค์การได้ว่าเป็นเช่นใด สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547:20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น เช่น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ ดังนั้น องค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การได้อย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาว

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่างๆ ที่ควรนำมาปฏิบัติ คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ และวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. 2556 : 112)

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ มีลักษณะ คือ สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้น และรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูงขึ้น ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ สมาชิกในองค์การมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. วัฒนธรรมองค์การการเรียนรู้ จุดเด่น คือ การเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในการงาน จะช่วยให้งานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่น ตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมี “นิสัยใฝ่รู้” หรือ “รักการเรียนรู้” มีการพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ บุคลากรที่มีอยู่ในองค์การนี้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถมาก เป็นองค์การที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย โดยประยุกต์เอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานได้อย่างสร้างสรรค์

4. วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง เน้นความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรมีความตื่นตัวต่องานที่ท้าทาย จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตที่บุคลากรของเทศบาลตำบลยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในเทศบาลตำบลนั้นๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือจิตวิญญาณ” ขององค์การ

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การในการศึกษาของ สุภารัตน์ โยธาภิบาล (2554 : 114-115) ได้ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม ผลการวิจัยได้แสดงถึงภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งประกอบด้วยด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ ด้านนโยบายองค์การ ด้านกลยุทธ์องค์การมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ประกอบด้วยด้าน กระบวนการให้บริการประชาชน ด้านระบบการให้บริการประชาชน ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน ประชาชนที่ใช้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทุกด้าน อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนุมาต คະສິທອງ (2551 : 91-92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร พบว่า ลักษณะและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการจังหวัดสกลนครในหน่วยงานสอดคล้องกับ

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบการปรับตัว และวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ ทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรในระดับสูง พร้อมทั้ง มูทิดา วรภัทยากุล (2556 : 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านระบบงาน ตามลำดับ ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ร้อยละ 62.1 และข้อเสนอแนะจากการวิจัยการบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

สมชาย โภคสวัสดิ์ (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และตามความต้องการของบุคลากรพนักงานสังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหารทั้ง 4 มิติ พบว่า 1) มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะมากขึ้น รองลงมา คือ หัวหน้ามีลักษณะการปกครองและบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้าไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 2) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ การแข่งขันระหว่างพนักงานมักทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำเทคนิคการทำงานแบบใหม่มาใช้ในการปฏิบัติและเปรียบเทียบในองค์กร 3) มิติความเป็นปัจเจกนิยม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ช่วยเหลือและพัฒนางานด้วยความปรารถนาใจ รองลงมา คือ พนักงานจะสนใจเฉพาะในหน้าที่ของตน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจงานของผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ มีการแข่งขันกัน

ในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตนเอง 4) มิติความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้น คู่กรณีมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ คนส่วนใหญ่สามารถเชื่อถือได้ 2) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามการเรียนรู้ของบุคลากรพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ที่มีเพศต่างกัน ที่สังกัดต่างกัน โดยภาพรวม มีวัฒนธรรมองค์การตามการเรียนรู้ พบว่า มีวัฒนธรรมตามการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนที่มีประเภทบุคลากรที่เป็นพนักงานเทศบาลต่างกัน โดยภาพรวมและรายมิติที่มีวัฒนธรรมองค์การตามการเรียนรู้ทั้ง 4 มิติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความเป็นชายและความเป็นหญิง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วุฒิรัตน์ สมรูป (2556 : 1) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเทศบาลตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์การทำงานต่างกัน ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ บุคลากรยังมีปัญหาในการทำงานร่วมกันด้วยการประสานงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่กล้าตัดสินใจปัญหาต่างๆ เพราะไม่มีการปรึกษาหารือหรือประชุมเพื่อนำปัญหามาช่วยกันพิจารณา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

4. การจูงใจ

การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง การจูงใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็นผลทันที ผลของการจูงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการคิดเห็น การรับรู้ และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย นอกจากนั้น การจูงใจยังมีความสำคัญต่อบุคคลต่อผู้บริหารและต่อองค์การ

4.1 ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภักดี และชรรวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 166) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2549 : 196) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลและผลงานของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 81) กล่าวว่า การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน

Robbins, Millett and Waters-Marsh (2004 : 164) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อ และอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

Raron (1986 : 73) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทางไม่ย่อท้อเพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

Beach (1985 : 379) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเพื่อรางวัลที่จะได้รับเป็นการตอบแทน จากคำนิยามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า คือ การใช้แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากร่างกายหรือจิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษ และการให้รางวัล

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

มนุษย์มีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นๆ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีจิตใจ ไม่สามารถบังคับสั่งการเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างความรู้สึกพึงพอใจและมีการโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จึงจะช่วยให้บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถด้วยความตั้งใจและทุ่มเท (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2556 : 103)

การจูงใจหรือแรงจูงใจเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychology) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทุกด้านของมนุษย์ทั้งทางกาย สังคม กระบวนการทางจิตใจ อารมณ์ ความคิดสติปัญญา เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจ อธิบาย ทำนาย พัฒนา และควบคุมพฤติกรรมด้านต่างๆ ของมนุษย์ได้ (Nyameh Jerome. 2013:39) แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารควรทราบว่าจะอะไรเป็นเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากสาเหตุภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการด้านต่างๆ ซึ่งเป็นแรงขับให้ร่างกายมีพฤติกรรมที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายหรือสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บุคลิกของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า สวัสดิการ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจมีหลายแง่มุม ดังที่นักวิชาการหลายท่านเสนอไว้แต่ทฤษฎีที่รู้จักกันทั่วไป ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่อธิบายไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการมากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้นจัดลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ได้แก่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549 : 196-197)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันนี้เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารักไว้วางใจและรักเรา เพราะธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิตบรรลุถึงที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-realization หรือ self-actualization) โดยใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ผู้บริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ทำ มาสโลว์ ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป และความต้องจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องทราบความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันก่อนจึงจะกำหนดแรงจูงใจในอนาคตได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 50) ได้อธิบายทฤษฎีนี้ไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัทที่เข้มงวดทำให้ต้องมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลได้ สภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเหมาะสม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีช่องว่างมาก ขาดความไว้วางใจกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความมั่นคงขององค์กรที่ส่งผลต่อความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจจะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ ประสบความสำเร็จในงานหรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้นๆ ลักษณะของงานที่ทำท้อ ไม่จำเจหรือสนุกสนาน ได้รับผิดชอบในงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโต ได้เรียนรู้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555 : 8) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการคนดีและคนเก่ง (Talent Management) นั้นฝ่ายบุคคลต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Identification) การพัฒนาและอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Talent Compensation and Rewarding) และการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวด้วยการทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการและมีการวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 104) ที่กล่าวว่า การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม แนวทางเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตนต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจที่ดีต้องสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของเทศบาลตำบลและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น รักษาผลประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นต้น แรงจูงใจเป็น

ถึงกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน อันเกิดจากความสำเร็จในงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ทำทายเหมาะสมกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น องค์กรต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการที่แท้จริงของบุคคล จึงจะสามารถจัดให้มีองค์ประกอบเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้ โดยเฉพาะการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบล ควรกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลจึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

สมทบ ไสลชัย (2554) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจองถนน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจสูงสุด รองลงมา ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันดับสุดท้าย คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ในขณะที่ สมพร สิงห์ชัย (2555 : 45) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมมีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการศึกษาของ ชูยศ ศรีวรรณ (2553 : 28) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของท้องถิ่น (อบต.) มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับดี ทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึง

พอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควรและสะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขเพราะการได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น

นิภา แสงศิริ (2551) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารสวนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจ้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสถานะของอาชีพ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากในงานปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจต่างๆ ตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจ้าง แต่อายุ ประเภทของพนักงาน อายุราชการ รายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจ้างต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 การวิเคราะห์ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มากที่สุด

Yogesh Malhotra and Dennis F. Galletta (2003 : 7) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของความผูกพันและแรงจูงใจการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ศึกษาด้านทฤษฎีแนวคิดและการวัดความสำเร็จ พบว่า ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Knowledge Workers) จะช่วยลดช่องว่างในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ได้ เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะรู้ดีว่าเขาควรมีความรู้อะไรแนะนำไปใช้อย่างไร แรงจูงใจที่สำคัญจะเป็นเรื่องเป้าหมายในเรื่องคุณค่าต่อตนเอง หรือความสำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขและสนุกสนานจากประเด็นการบริหารงาน ได้แก่ วิธีการวางแผนงาน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม (POLC)

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

5. การบริหารจัดการ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีส่งผลต่อ

การบริหารงานของเทศบาลตำบล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาจะส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นด้วย ผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลตำบลจะต้องมีหน้าที่บริหารจัดการ (Management Functions) ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณา สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และการคาดการณ์ (Forecasting) เพื่อให้ผลของการบริหารจัดการเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

5.1 แนวคิดการบริหารจัดการ

รูปแบบการบริหารมีหลายแนวทางที่คล้ายคลึงกัน หลักพื้นฐานที่มีมายาวนานได้แก่นักการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ได้แก่ กระบวนการการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (วิรัช สงวนวงศ์วาร, 2547 : 2-3) กล่าวคือ

1. การวางแผน (Planning) นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้อย่างน่าสนใจ เช่น การวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือการวางแผน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต เป็นการประเมินข้อเสนอต่างๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนออื่นๆ การวางแผนเป็นเรื่องของข้อมูล ความคิดที่มีเหตุผลและการควบคุมให้สามารถดำเนินการได้จริง ซึ่งอาจต้องเป็นแผนงานที่มีความยืดหยุ่นได้ในแต่ละวันเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ขณะปฏิบัติงาน ฌ็องวูต โรจนันิรุตติกุล (2554 : 2-5) กล่าวว่า แผนการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์แบ่งได้หลายระยะ เช่น แผนงานระยะสั้นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถขององค์กรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนไปข้างหน้า ส่วนแผนการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ระยะยาวเป็นการสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต สอดคล้องกับ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 108) ได้กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีโดยทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำมาใช้กำหนดวิธีการสรรหาและการคัดเลือกคนได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการ ทั้งคุณสมบัติและสามารถทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด เมื่อได้คนเก่งก็จัดการสร้างทีมงาน (Teamwork) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ระหว่างกันอย่างมีส่วนร่วม มีการประสานร่วมมือกัน

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการพัฒนาโครงสร้างองค์การ กำหนดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นการประสานกิจกรรม (Consciously Coordinated) ที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียว มีการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานพร้อมกับแบ่งแยกหน้าที่เป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) ขณะเดียวกันก็เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะได้บรรลุเป้าหมายหรือเป้าหมาย (Goals) ของงานร่วมกัน

3. การนำ (Leading) เป็นการสั่งและการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าไปปัจจัยแวดล้อม อารมณ์ ภาวะความเป็นผู้นำ อำนาจ แรงจูงใจ และการสื่อสารมาเป็นแนวทางในการนำ ส่วนจะใช้ยุทธวิธีใดมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การสื่อสารแบบทางตรงและแบบสองทางจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ใช้การนำเชิงอำนาจเมื่อเกิดสถานการณ์คับขันเป็นต้น

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการควบคุมนั้นเป็นกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมเพื่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานเหล่านี้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็น เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับบุคคล การควบคุมจึงพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วยการมุ่งสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการและการขัดขวางพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547 : 209) ได้อธิบายว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถนำมาใช้กำหนดค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจ้างงาน เป็นต้น ทั้งนี้ควรแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

รูปแบบการบริหาร POSDCORB ของ Luther Gulick (อ้างถึงใน Robert D. Behn. 2011 : 1) ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่

1. P คือการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร การวางแผนนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การได้ดี

2. O คือการจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ เพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3. D คือการสั่งการ (Directing) หมายถึง หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ ตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

4. S คือการบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดี

5. CO คือการประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญในการ ประสานส่วนต่างๆ ของงานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี

6. R คือการรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ภายในองค์การ

7. B คือการงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่อันเกี่ยวข้องกับการวางแผนการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

นอกจากแนวทางการบริหารงานข้างต้นแล้วยังมีแนวทางการบริหารสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์การหรือต่างองค์การได้ร่วมกัน จัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเข้ามามีส่วนร่วม นั้นจะอยู่ในขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์การ (วันชัย โกลละสุต. 2556 : 1) ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็น ความสามารถขององค์การในการควบคุมการดำเนินงานกระบวนการใหม่ที่น่ามาใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาองค์การและมุ่งสนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จ โดยสร้างความตระหนักให้ ทุกคนเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางกลยุทธ์ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงตลอดจนมีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่เน้นเรื่องการพัฒนาคนให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจเริ่มต้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ให้ทุกคน มองเห็นวิสัยทัศน์เหมือนกัน เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เห็นคุณค่าของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงจนเกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการพัฒนา ทุกองค์การในปัจจุบันจึงต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continue Change) โดยไม่อยู่ในภาวะหลงตน (Complacency) หมายถึง ความพึงพอใจกับความสำเร็จในปัจจุบัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง ถ้าองค์การไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปองค์การนั้น ไม่อาจอยู่รอดได้ องค์การที่อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift Change) ในการบริหารจัดการ

งานและคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์. 2555 : 2) สอดคล้องกับแนวคิดของ J. Christopher Mihm (2009 : 3) ได้นำเสนอแผนกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ว่าควรให้ผู้บริหารระดับสูง พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ การสื่อสารและการประยุกต์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อร่วมกันพิจารณาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในพัฒนาแผนกลยุทธ์นั่นเองระบุตัวเลขที่เป็นช่องว่าง (Gap in Number) ของแต่ละคุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องดำเนินการพัฒนา ตลอดจนต้องมีการบริหาร การจัดการศึกษา และมีการจัดหาปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ มีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย โหละสุด (2556 : 1) ได้เสนอแนะข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จของการบริหารงานเพื่อให้ผู้บริหารงานได้ระมัดระวัง มีดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของสื่อที่ไม่เหมาะสมจะเกิดจาก
 - 1.1 การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่ง ขาดความเข้าใจ หรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ดี
 - 1.2 การรับข่าวสารหรือข้อมูลเอกสาร ต้องมีการตีความทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียงไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ดี ทำให้ความร่วมมือลดลงหรือขาดหายไป
 - 1.3 มีผู้ก่อกวน อาจเป็นตัวเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเองหรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิริยาขัดแย้งซึ่งนำการปฏิบัติ ผลคือการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ลอดบทบาทความร่วมมือไป
 - 1.4 ทิศทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อต่อกันได้ทั้งในแนวนอนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในแนวระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละทิศทางย่อมส่งผลต่อการสั่งการ การตัดสินใจของผู้บริหารและเฉพาะบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการสื่อสารในแต่ละเรื่องไว้เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เหตุที่พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมเกิดจาก

2.1 การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการจัดทำไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลัก หรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์เป็นหลัก มาใช้ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการโต้แย้งหรือไม่พอใจเกิดขึ้นทำให้การอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นถดถอยลง

2.2 พฤติกรรมของบุคคลมีอคติต่อองค์การ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม เพราะถ้าบุคคลเห็นว่าองค์การหรือบ้านของตนเองที่อยู่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้ว การกระทำใดๆ ย่อมขัดแย้งและไม่เอื้อประโยชน์ได้ แต่หากการแก้ไขบทบาทของบุคคลให้มีทัศนคติ มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความรับผิดชอบ หรือมีพลังเพื่องาน กิจกรรมใดๆ ที่เขาเหล่านั้นมุ่งจัดการย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนร่วมได้ง่าย

2.3 การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่มีขีดแย้งหรือมีความขัดแย้ง แต่พร้อมต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลง รับผลของการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำย่อมเป็นทิศทางของการอยากมีส่วนร่วม

3. ผู้นำมีปัญหา เหตุที่องค์การไม่สามารถบริหารงานแบบมีส่วนร่วมได้ในระยะเริ่มต้น มีผลมาจากผู้นำ เช่น

3.1 คนทุกคนมีจุดมุ่งหมายในชีวิต เพื่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคตในกรณีต่างๆ อันได้แก่ มีความเป็นอยู่บนชีวิตที่ดี (กินดีอยู่ดี) มีความมั่นคงปลอดภัยในตนเองและครอบครัว มีความรัก มีน้ำมีเตาในสังคม มีการยอมรับยกย่องนับถือ และมีความสำเร็จในชีวิต เมื่ออยู่ในองค์การ แต่ประสบปัญหากดดันและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ กลุ่มหรือองค์กรย่อมเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบและเป็นความขัดแย้ง

3.2 การขาดแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน เนื่องจากผู้นำขาดภาวะการณ์เรียนรู้ ไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่นตนเอง หรือมีโรคภัยเบียดเบียน สิ่งเหล่านี้เป็นผลทางจิตใจต่อการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ผู้นำขาดมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หย่อนคุณธรรม และทักษะการเรียนรู้จากงาน เป็นผลให้ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างดี ทำให้การนำเสนอความต้องการหรือการตัดสินใจเพื่อกลุ่มหรือส่วนร่วมเป็นไปได้ยากหรือไม่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารเบื้องต้นของทุกแนวคิดไม่ว่าจะเป็น POLC หรือ POSDCORB นั้น เป็นการวาดภาพแนวทางการบริหารจากหลักวิชาการที่หลากหลายที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้ง่ายขึ้น กระบวนการบริหารงานเหล่านี้นำมาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังแนวคิดของ ศิริพงษ์ เสาภาชน (2551 : 208) กล่าวว่า

การจัดการทุนมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดให้ถูกต้องครบถ้วน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อจัดทำเป็นรายงานตัวชี้วัด นำรายงานตัวชี้วัดมาสรุปผล และนำผลสรุปที่ได้มาวางแผนกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องทักษะและการปฏิบัติที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการนำเข้าข้อมูลหรือทรัพยากรเข้าไปในแต่ละขั้นตอน จึงจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่อง ขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ ซึ่งทำให้องค์กรเกิดปัญหาสะสมหรือไม่มีการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ แนวทางหนึ่งของการแก้ไขปัญหานี้คือการคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาร่วมทำงานและขยายผลจากคนกลุ่มที่มีศักยภาพนี้ไปสู่ทุกคนในองค์กร (จาลักษณ์ ขุนพลแก้ว, 2555 : 5) จนเกิดแนวร่วมที่ทรงพลัง ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

พิรพัศ โห้ถนอม (2556 : 1) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานของ อบต. ขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่จิง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษา พบว่าการบริหารงานของ อบต. ไร่จิงควรทำให้แผนงานมีความต่อเนื่อง ต้องมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานขององค์การบริหารขององค์กรควรมีความเข้าใจ มีคุณธรรม โปร่งใส และให้อิสระในการทำงานจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

ณัฐพัชร สติตพรชนชัย และปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2555 : 68,70) ศึกษา ระดับการบริหารจัดการที่ดีมีผลต่อการบริหารการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-พม่า ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-พม่า โดยรวมมีการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักการมีส่วนร่วม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความคิดเห็นในประเด็นการบริหารจัดการที่ดี ด้านหลักความพร้อมรับผิดชอบ ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างเสริมค่านิยมใหม่ที่เน้นเรื่องการบริหารงานที่ดีมีความเป็นวิชาชีพให้บุคลากร รองลงมา คือ

มีมาตรการกำกับดูแลและการดำเนินงาน โดยสามารถรักษากรอบการดำเนินงานไว้ได้อย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่มีบุคลากรที่กล้าแสดงออกถึงความรับผิดชอบจากการกระทำของตน

ปริญญา สร้อยทอง และสมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2555 : 91,95-96) วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลที่ดีในประเทศไทย เป็นการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการท้องถิ่นที่ดีในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลที่ดีมีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การกำกับดูแลเทศบาล โดยองค์กรของตนเอง เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นของตนเอง โดยตนเอง และเพื่อตนเองมีอิสระในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่และสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็นภายในชุมชนของตนเองภายใต้มาตรฐานของท้องถิ่นแต่ละแห่ง ประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่นของรูปแบบการกำกับดูแลเทศบาลโดยองค์กรของตนเอง คือ เป็นรูปแบบที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจในกลไกการตรวจสอบได้โดยตรง ซึ่งทำให้กลไกการตรวจสอบสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาลงรูปได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้ จึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น แต่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการกำกับดูแลเทศบาล โดยระบบคุณภาพเป็นรูปแบบที่มีแนวคิดของการบริหารจัดการควบคุมกำกับภาครัฐสมัยใหม่ที่เป็นการบูรณาการแบบแผนควบคุมการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการท้องถิ่น ภายใต้มาตรฐานในการจัดการโดยระบบคุณภาพ ซึ่งได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการบริหารคุณภาพ ประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่นของรูปแบบการกำกับดูแลเทศบาลโดยระบบคุณภาพ คือ เป็นรูปแบบที่มีกรอบการดำเนินงานในการตรวจสอบที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน ไม่ว่าจะในด้านงบประมาณด้านบุคลากรและด้านการบริหารงานในภาพรวมขององค์กร โดยเน้นการบูรณาการตรวจสอบที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงภาคประชาชน อนึ่งไม่ว่าในการนำรูปแบบใดไปประยุกต์ใช้จริงนั้น มีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญว่า “ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำรูปแบบไปปฏิบัติควรเป็นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของเทศบาลและความเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผล รวมทั้งการออกแบบกลไกการตรวจสอบที่มีความชัดเจนตามกรอบโครงสร้างการทำงานและกรอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

อนันตมา เดชเส็ง (2547) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี อบต. แห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ พบว่า เงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของ อบต. ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหาร 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร 3) เงื่อนไขด้านประชาชน 4) เงื่อนไขด้านงบประมาณ และ 5) เงื่อนไขด้านสถานที่ตั้งสำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของ อบต. ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ร่วมด้วยเช่นกัน (การมีส่วนร่วม) 2) ยุทธศาสตร์ลูกโซ่ (การบริหารงานเป็นทีม) 3) ยุทธศาสตร์ถึงลูกถึงคน (การเข้าถึงประชาชน) และ 4) ยุทธศาสตร์เก้าอี้ที่ถูกที่คัน (การแก้ปัญหาให้ตรงจุด) สอดคล้องกับวิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง ผลของการศึกษา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทองจัดทำแผนตาม กระบวนการและปฏิบัติการจัดทำแผนตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย แต่ยังคงขาดการดำเนินการเชิงคุณภาพ ขาดความรู้ และขาดข้อมูลเชิงลึกในการจัดทำแผน ขาดวิสัยทัศน์การทำแผนยุทธศาสตร์ของชุมชน และขาดการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชุมชนเข้ากับกระบวนการทำแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล ในขณะที่ ประเทือง หงสารานกร (2553 : 61-66) ได้ศึกษา โครงการวิจัยชุมชนต้นแบบเรื่องงานดูแลเยาวชนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งเต๋ อำเภอมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นของ อบต. ทุ่งเต๋ ได้แก่ วิธีการบริหารงาน (Approach) ของ อบต. ทุ่งเต๋ คือ ความจริงใจ ความบริสุทธิ์ใจ การทำงานที่ไม่เป็นหน้าที่หรือนโยบาย หากแต่ทำเพื่อประชาชนจริงๆ ไม่เป็นไปเพื่อลาภยศสรรเสริญ แต่เป็นการเอาใจใส่แก่ประชาชนทุกกลุ่มทุกวัน โดยให้คนเห็นเอง รู้เองจากการกระทำของฝ่ายบริหาร และการบริหารจัดการในการศึกษาของ Bennet and O'Brien (1994 : 41-49) ได้ศึกษาอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งต้องมีทิศทางที่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด เพื่อจัดเตรียมความรู้ให้สามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ในอนาคตได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การบริหารจัดการจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

6. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

โดยมีการบริหารคนให้เข้าใจถึงความร่วมมือในการทำงานร่วมกันในฐานะเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่เป็นนายจ้างลูกจ้าง (ชนิด โสรัตน์, 2556 : 8) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพ ความรู้ของตนและเผยแพร่ความรู้สู่ผู้อื่น กระบวนการมีส่วนร่วมจึงควรนำมาใช้ในการดำเนินงานเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

6.1 ความหมายและกระบวนการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้

จินตวีร์ เกษมสุข (2554 : 1) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกันด้วยจิตใจและอารมณ์ของแต่ละบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสังคม

ยูพาพร รูปงาน (2545 : 5) การมีส่วนร่วม (Participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการ เพื่อการปฏิบัติเหตุผลเบื้องต้นของการที่มิคนมารวมกันได้ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้นกระทำผ่านองค์การ (Organization) ดังนั้น องค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้

Singh (2008 : 243) กล่าวว่า ในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลอันเป็นเหตุเร้าใจให้ร่วมกับฝึชชอบกับกลุ่มร่วมกระทำการจนบรรลุจุดหมายของกลุ่ม อีกทั้ง Shereen Kandil (2013 : 1) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการปรึกษาหารือร่วมมือกันเพื่อวิเคราะห์หรือชี้ชัดตัวปัญหาและการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน (Identify specific stakeholders) โดยสมาชิกที่มีส่วนได้เสียจะต้องเข้าร่วมกันตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหาลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว หลังจากนั้นก็เริ่มกำหนดปัญหาและวางโครงการใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อยๆ สอดคล้องกับแนวคิดของกรมป่าไม้และน้ำ (The Department of Water Affairs and Forestry:DWAF) ของสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ (2005 : 13) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นวางแผนการตัดสินใจดำเนินการ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ การเรียกประชุม เป็นต้น การติดตามประเมินผล การมีส่วนร่วมอาจเป็นการเข้าร่วมโดยตรงหรือสนับสนุนให้

ผู้อื่นเข้าร่วม โดยที่ผู้เข้าร่วมอาจอยู่ในฐานะผู้กระทำ (Actor) หรืออยู่ในฐานะผู้รับผลประโยชน์ (Beneficiary) ก็ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมแบ่งปันผลประโยชน์ และร่วมติดตามและประเมินผล (วรเจตน์ ภาคีรัตน์. 2549 : 130) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยกระบวนการการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนริเริ่มการพัฒนาโดยมุ่งค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา กำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการของกลุ่ม การตัดสินใจนี้จะใช้ในกระบวนการอื่นๆ ของการมีส่วนร่วมด้วย

2. การดำเนินการ (Implementation) ซึ่งหมายรวมถึงการวางแผนการพัฒนาด้วย ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการ และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากร แหล่งทรัพยากรที่จะใช้และเป็นการแบ่งความรับผิดชอบตามความสมัครใจ เช่น การช่วยเหลือทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ หรือเข้าร่วมบริหารงานและประสานงาน และการประสานงานขอความช่วยเหลือจากบุคคลหรือองค์กรต่างๆ เป็นต้น

3. การรับประโยชน์ (Benefits) การมีส่วนร่วมในขั้นการรับประโยชน์จากการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนา หรือยอมรับประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ Diji Chandrasekharan Bethet al. (2012 : 6) และ Dominic T. Tassa, Riccardo Da Re and Laura Secco (2010 : 5) กล่าวว่า การรับประโยชน์จากการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้พิเศษแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นใจ ประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น โอกาส คำชมเชย การได้รับบริการที่ดี เป็นต้น

4. การประเมินผล (Expectations) เป็นการแสดงความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ เช่น การประเมินว่าการพัฒนาที่ได้กระทำไปแล้วนั้นสำหรับตามวัตถุประสงค์เพียงใด ซึ่งการประเมินอาจปรากฏในรูปของการประเมินย่อยเป็นระยะๆ หรือกระทำในรูปของการประเมินผลรวม ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวบยอด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลตำบลได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วยการตัดสินใจ การดำเนินงาน การได้รับผลประโยชน์ และการประเมินผลการดำเนินงาน

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

พิรพัศ โห้ถนอม (2556 : 1) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานของ อบต. ขององค์การบริหารส่วนตำบลไโรจิง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารงานของ อบต. ไโรจิงแบบมีส่วนร่วม คือ คณะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและให้อำนาจพนักงานส่วนท้องถิ่นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้งานโครงการต่างๆ สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คณะผู้บริหารและสภาพไม่มีความขัดแย้งกัน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อารมณีย์ ทางตะคุ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานเทศบาล โดยเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมเทศบาลตำบลบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น คณะผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงและกล้าเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พนักงานเทศบาลควรให้ความร่วมมือในการทำงานและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556 : 5) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริย อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ น้อย ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา ดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ การกำหนดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริย คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงาน และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้การพัฒนาคนประสบความสำเร็จ กิจกรรมที่ควรจัดขึ้น ได้แก่ การมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรม ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของภาคเครือข่าย

การมีส่วนร่วมในงานวิจัยของ วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง ผลของการศึกษา พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเรียนรู้การทำงานร่วมกัน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ คุณภาพของผู้นำชุมชน การมีเครือข่ายบุคคลและเครือข่ายองค์กร การพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการ 7 ขั้นตอน

ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนเตรียมการ 2) ขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ขั้นสำรวจและเก็บข้อมูล 4) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล 5) ขั้นตอนร่างแผน 6) ขั้นประชาพิจารณ์แผนและได้แผน 7) ขั้นติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ การจัดทำแผนพัฒนาทั้ง 7 ขั้นตอน ต้องมาจากปัญหาที่แท้จริงตามบริบทของชุมชน มีปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชน แกนนำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นมีส่วนร่วม ได้รับการสนับสนุนจาก อบต. ตลอดจนองค์กรภายนอก และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในการจัดทำแผน การนำรูปแบบแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมไปทดลองปฏิบัติ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำแผน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ แผนพัฒนาต้นแบบที่มาจากปัญหาของชุมชน การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเห็นความสำคัญของการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

ประเทือง หงสารานากร (2553 : 61-66) ได้ศึกษา โครงการการวิจัยชุมชนต้นแบบ เรื่องงานดูแลเยาวชนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งแต้ อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินพันธกิจดีเด่นของ อบต.ทุ่งแต้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในสังคมขององค์กรภาคที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่าง อบต.ทุ่งแต้ หน่วยงานภาครัฐและสถาบันด้ายวิชาการ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีให้การอบรมเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีให้การอบรมเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสมาชิกสภาท้องถิ่น และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ให้คำแนะนำและความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า “พัฒนาสังคม 44” ซึ่งเป็นสาขาของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นเงินงบประมาณสายตรงไม่ผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด ทำงานร่วมกันด้วยขั้นตอนการทำงานที่ทำงานกว่าเดิม มีการทำบันทึกช่วยจำหรือ MOU ผลประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจะไม่ใช่เรื่องการกะเกณฑ์หากแต่เป็นการระดมความคิดเห็นของชาวบ้าน มีการตกลงร่วมกัน จนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

เอกภพ กองศรีมา (2550) ศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล ศึกษากรณี : องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในเขตอำเภอตาลสุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในมุมมองของคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล/สภาเทศบาล และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ในมุมมองของผู้ประเมินที่เป็นคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล/สภาเทศบาล และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักนิติธรรม เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลดังนี้ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประเมินที่เป็นคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล/สภาเทศบาล และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน สังกัดหน่วยงาน และสังกัดส่วนที่แตกต่างประเมินความเป็นธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ พิจารณาเป็นรายด้านพบความแตกต่าง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ในด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามสังกัดส่วนพบความแตกต่างในด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การมีส่วนร่วมจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

7. ความผูกพันในงาน

ความผูกพันมีลักษณะเป็นนามธรรมและเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวระหว่างสิ่งสองสิ่ง โดยเฉพาะระหว่างบุคคลและองค์กร หากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และองค์กรได้ยอมทำให้บุคลากรปรารถนา ยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันในงานมากยิ่งขึ้น

7.1 แนวคิดและความสำคัญของความผูกพันในงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นที่รู้จักและนิยมใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ได้แก่ แนวคิดของ Steers (1977 : 48) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของ Steers ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

โดยสรุปกล่าวได้ว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันในทิศทางที่ีระหว่างบุคลากรกับเทศบาลตำบลที่แสดงให้เห็นในรูปแบบต่างๆ ที่จะผลักดันให้บุคคลเต็ม

ใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะร่วมกันทำกิจกรรม

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน

ความผูกพันในงานในการศึกษาของ คุสิตา ชื่นชมแสง (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวทอง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยโดยภาพรวมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวทอง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีผลต่อความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความภาคภูมิใจและการยอมรับในองค์การ รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคาดหวังขององค์กร 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรจัดให้มีรางวัลให้กับพนักงานที่ดีเด่นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รองลงมา คือ ควรให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการมอบหมายหน้าที่การงานให้กับบุคลากร และควรให้มีการจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรในองค์การเพื่อความสามัคคี ตามลำดับ

วรวรรณ ตอวิวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ข้าราชการกรมศุลกากรที่สังกัดส่วนกลาง (คลองเตย) พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความภูมิใจในองค์การที่มีคุณสังคม รายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ ยุติธรรม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ลักษณะการบริหาร ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ส่วนอีก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้า และความมั่นคง ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 42.1 ในขณะที่ อรุทัย จันทร์แจ่มซ้อย (2551) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงของ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรและมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงานในองค์กรนับตั้งแต่บรรจุเข้าทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร

บริหารส่วนตำบลเวียงของ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน และ ฐิติรัตน์ สมรูป (2556 : 1) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลตำบลท่าขาม อำเภอท่าขาม จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัย พบว่า ปัญหา อุปสรรค ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรเทศบาลตำบลท่าขาม อำเภอท่าขาม จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การทำงานในองค์กรไม่มีการ ประสานงานและมีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถของบุคลากร ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์ในการทำงานจึงไม่เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหตุทำให้ไม่มีความรักในองค์กร ของตนเองเกิดความไม่สามัคคีระหว่างเพื่อร่วมงาน ปัญหานี้ผู้บังคับบัญชาต้องมีธรรมชาติอย่าง สูงสุดในหัวใจมีภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยมเพราะผู้นำเป็นหลักในการทำงานขององค์กร จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงาน ได้ด้วยความสามัคคีและมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า ความผูกพันในงานจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนา ทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบล

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น่าจะ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร
2. ภาวะผู้นำ
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. การจูงใจ
5. การบริหารจัดการ
6. การมีส่วนร่วม
7. ความผูกพันในงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความเชื่อ ในปรัชญาที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่ามากที่สุดในการ” ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อม สลายแต่จะเพิ่มพูนคุณค่าขึ้นเรื่อยๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัดตามประสบการณ์ที่สั่งสมและการ พัฒนาอบรมที่ได้รับ ดังนั้น องค์กรต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การวิจัยและ พัฒนา มีการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การศึกษาต่อ (Education) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการเรียนรู้ตาม หลักสูตรการศึกษา เป็นองค์ความรู้หรือภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติซึ่งปกติจะผ่านสถาบัน การศึกษาระดับต่างๆ การศึกษานอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคามแล้ว ยังเป็นการยกระดับบุคลากรในท้องถิ่นด้วย กล่าวคือ เมื่อบุคลากรท้องถิ่นได้รับการศึกษาในระดับสูงขึ้นแล้ว โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานย่อมมีมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารท้องถิ่น และยังช่วยสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่

การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ๆ เป็นการเพิ่มพูนวุฒิเพื่อนำความรู้มาปรับปรุง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณภาพของงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาต่อ

การศึกษาต่อมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้ที่มีคุณภาพ วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาต่อมี 2 แนวทางคือ

1. วิธีการให้ไปศึกษาต่อในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับการศึกษา คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถานศึกษา หรือส่งเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมเป็นการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีการทำงานและเครื่องมือในการปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานต้องหาทางส่งไปทำปริญญาทั้งในและต่างประเทศก็ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อ

พระมหาชิษณพงศ์ ศรีจันทร์ (2546 : 90-93) ได้ทำการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย พบว่า การศึกษาต่อมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการในการศึกษาต่ออยู่ในระดับมาก

มัทรีธา กลิ่นเมืองและวิภาสินี บุรณมี (2546 : 35-38) ได้ศึกษาความต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโทของบุคลากรทางการศึกษาในเขตจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีลักษณะที่เอื้อต่อการศึกษาต่อระดับปริญญาโท มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโท เพื่อต้องการใช้วุฒิทางการศึกษาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งงาน บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโทในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ รูปแบบการเรียนที่ต้องการในระดับมาก คือ รูปแบบเน้นการเรียน

การศึกษาวิจัยภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา รูปแบบเน้นการศึกษาด้วยตนเองและสัมมนา และรูปแบบเน้นการเรียนเป็นหน่วยและศึกษาด้วยตนเอง

ศิริพร หงส์พันธุ์ (2543 : 61-64) ได้ศึกษาความต้องการศึกษาต่อและการรับบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาในเขตบริการของสถาบันราชภัฏนครราชสีมา พบว่าหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งภาครัฐและเอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร หรือให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษาต่อ และหลักสูตรที่หัวหน้าหน่วยงานต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการพัฒนามากที่สุด คือ การศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงกว่าเดิม สำหรับหลักสูตรที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษาต่อ เรียงลำดับตามความต้องการ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ การบริหารงานบุคคล การเงินการธนาคาร บัญชี ภาษาอังกฤษ กฎหมาย ส่งเสริมการเกษตร บริหารรัฐกิจ การประชาสัมพันธ์

รัตนภรณ์ ศรีรัตนบัลล์ และคณะ (2541 : 17-18) ได้ทำการศึกษาความต้องการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาของบุคลากรในจังหวัดอุดรดิตถ์ แพร่ น่าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นหัวหน้าหน่วยงานในจังหวัดอุดรดิตถ์ แพร่ น่าน ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี มีความต้องการศึกษาต่อในปีการศึกษา 2541 ช่วงเวลาที่ต้องการศึกษาต่อ คือ ช่วงเวลาภาคพิเศษ หรือวันเสาร์-อาทิตย์ โปรแกรมที่ต้องการศึกษาเรียงตามลำดับ คือ โปรแกรมวิชาการประถมศึกษา ภาษาอังกฤษ การวิจัยและประเมินผล รัฐประศาสนศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคอมพิวเตอร์ ส่วนความสามารถพิเศษที่ต้องการในการศึกษาต่อคือ ด้านคอมพิวเตอร์ การวิจัย ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และเห็นด้วยที่จะมีการทำวิทยานิพนธ์รวมทั้งต้องการปัจจัยที่สนับสนุน คือ ต้องมีห้องสมุด สื่อ อุปกรณ์และมีครูเชี่ยวชาญในคำปรึกษาในการเรียนและการทำวิจัยด้วย

2. การฝึกอบรม (Training) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาทักษะเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรในท้องถิ่นซึ่งโดยมากจะเป็นการฝึกอบรมในเรื่องรายละเอียดและเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

วิเชียร ชิวพิมาย และ สะอึ้ง อภิบาลกุล (2532 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ทักษะและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในองค์การในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2532 : 16) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ (Education Process) รูปแบบหนึ่งที่มีการวางแผนสื่อสาร (Planned Communication) ไว้แล้วเป็นอย่างดี

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2531 : 25) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้มนุษย์คิดเป็น พูดยเป็นและทำเป็นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ความเข้าใจ (Understanding) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นและทำให้บุคคลก้าวหน้าในงาน

Cushway (1994 : 97 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2542 : 232) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Bernadin & Russell (1993 : 297 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2542 : 231) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล

Beach (1980 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และฝึกความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะตามวัตถุประสงค์

Phillip (1980 : 6 ; อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของบุคคลในขณะที่กำลังทำงานอยู่ให้กว้างขวางและก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

Flippo (1979 : 268) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรวมตลอดทั้งการปฐมนิเทศและการสอนงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะด้วย

Good (1973 : 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันการศึกษาทั่วไป

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรให้มากขึ้น มีพฤติกรรมตามที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร จึงนับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

2. การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน

เปลี่ยนแปลงเจตคติ และพัฒนานิสัยการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม

2.3 เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ ให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน หรือความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร

2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

น้อย ศิริ โขติ (2524 : 6-7 อ้างถึงใน ประยุทธ์ เกิดนวล. 2540 : 9-10) ได้สรุปความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหานั้นๆ

3. การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากรในหน่วยงานเนื่องจากปัจจุบันวิทยาการต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมอยู่เสมอ

4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่าย เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้นภายในงบประมาณจำกัดและได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์

5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม ประสบการณ์โดยไม่ก่อให้เกิดการเสียหายต่องานประจำที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากการฝึกอบรมใช้ระยะเวลาในการจัดในเวลาหรือนอกเวลาทำงาน

6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เนื่องจากการฝึกอบรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

7. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาท่าทีหรือบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

8. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเองพร้อมในการทำงาน กล้าเผชิญอุปสรรค

9. การฝึกอบรมเป็นวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต

10. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยเหลือบุคคลที่ลาออกจากโรงเรียนกลางคันหรือมีอุปสรรคไม่สามารถศึกษาต่อได้ เพราะจำเป็นต้องเข้ารับตำแหน่งงานใดตำแหน่งหนึ่งของหน่วยงาน

King (1979 : 3) กล่าวว่า ในแต่ละองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนต่างก็เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมจึงได้จัดให้มีการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องมาจากความจำเป็นต่อไปนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่างๆ ได้ในทันทีที่องค์การที่รับบุคลากรใหม่ จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์การมีความสลับซับซ้อน องค์การจึงต้องหาหนทางที่จะทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น การฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลทำให้บุคลากรเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้น

และการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคล ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีโอกาที่จะเลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่มารับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา การฝึกอบรมจะช่วยตอบสนองความจำเป็นข้อนี้ ทั้งยังจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนี้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การลองผิดลองถูก อาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้อง และดีที่สุดเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้น จึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานและอาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุดด้วย

5. เมื่อองค์การมีความสลับซับซ้อนย่อมเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงานควรจัดการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ ผลการทำงานตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานน้อยอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนผิดปกติ มีการลาภิก ลาป่วย และขาดงานมากค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนดล่าช้า เสียเวลามากเกินควร เป็นต้น การฝึกอบรมจะช่วยขจัดปัญหาต่างๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานส่วนหนึ่ง จะมีสาเหตุเริ่มต้นมาจากการที่องค์การนั้นไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรของตน

2.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ (2535 : 10-20) กล่าวว่า ในการตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ควรเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้มีความกว้างครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การเรียนรู้ทักษะเฉพาะ
- 1.2 กลุ่มของทักษะ
- 1.3 การเปลี่ยนแปลงบทบาท
- 1.4 การฝึกอบรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและชีวิตประจำวันของผู้เข้ารับการอบรม การเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการอบรมในประเด็นต่อไปนี้ด้วย คือ

2.1 วัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดเจตคติ ความรู้ และทักษะใหม่นั้น การเสนอแนวคิดหรือวิธีการที่จะปฏิบัติในแนวใหม่ควรทำในลักษณะของการผสมผสาน

2.2 การจัดสิ่งกระตุ้นหรือการเสริมแรง (Reinforcement) เพื่อสนับสนุนเจตคติ ความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการอบรม คือ การให้รางวัลเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมถูกต้อง การให้ “รางวัล” เพื่อเป็นการตอบย้ำความต้องการขององค์การที่จะให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และกระทำพฤติกรรมที่ถูกต้องเช่นนั้นต่อไป

2.3 การจัดเจตคติ ความรู้ และการปฏิบัติเดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรมที่จะคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การจึงต้องให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกถึงทักษะและเจตคติในส่วนที่ดีที่เขาเมื่ออยู่ ควรจะได้รับการยอมรับตลอดจนการแก้ไขที่ได้จากแนวคิดหรือผลย้อนกลับจากผู้เข้าฝึกอบรม

3. องค์ประกอบทางด้านจิตวิทยา ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งสาระสำคัญที่ขาดไม่ได้ คือ เนื้อหาความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องได้ ในทางจิตวิทยาเชื่อว่าการถ่ายทอดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีและมีประสิทธิภาพถ้าองค์ประกอบทางจิตวิทยาทั้ง 3 องค์ประกอบดังที่กล่าว การที่จะกำหนดว่าเนื้อหาการฝึกอบรมควรจะเน้นองค์ประกอบทางจิตวิทยาใดใน 3 องค์ประกอบนี้ขึ้นอยู่กับผู้ฝึกอบรมและต้องตระหนักเสมอว่าทั้ง 3 องค์ประกอบต่างก็มีความสำคัญและสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

4. การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ไปใช้ วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมโดยทั่วไปเพื่อจะเสริมสร้างเจตคติ ความรู้ และทักษะให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม ความรู้เจตคติและทักษะควรจะได้รับในระดับใด ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการอบรมว่าต้องการให้เกิดผลประโยชน์ในแนวใด

แนวที่หนึ่ง วัตถุประสงค์ต้องการพัฒนาตัวบุคคล ดังนั้น ถ้าการฝึกอบรมได้ช่วยให้บุคคลเป็น “คนดีขึ้น” หรือปฏิบัติตนในลักษณะที่เป็นที่ยอมรับของสังคม ก็แสดงถึงผลสำเร็จของการจัดการฝึกอบรม

สำหรับแนวที่สอง เป็นการฝึกอบรมที่มีเป้าหมาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ในช่วงการฝึกอบรมเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น นั่นคือ การฝึกอบรมได้ถูกถ่ายทอดไปสู่ผู้เข้ารับการอบรม ไปสู่สิ่งแวดล้อมเดิมของผู้เข้ารับการอบรม บุคคลอื่นๆ ไปสู่สังคมเป็นส่วนรวม

การเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในด้านความสามารถในการถ่ายทอด การเรียนรู้จะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ประกอบด้วยเช่น ลักษณะของการฝึกอบรม งบประมาณ บุคลากร เวลา เป็นต้น

วิเชียร ชิวพิมาย และสะอึ่ง อภิบาลกุล (2532 ; อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 12-14) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจัดฝึกอบรมโดยยึดเป้าหมายวัตถุประสงค์และสนองความมุ่งหมาย ขององค์การเป็นประการสำคัญในเบื้องต้น ซึ่งหมายถึงการสนองต่อส่วนรวมในองค์การ และในกระบวนการจัดฝึกอบรมดังกล่าวนี้ อาจมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อสร้างแรงจูงใจและสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานให้กับ สมาชิกขององค์การ เพื่อที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่คิดว่าเป็น วิธีการหรือแนวทางที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้รับผลของงานสูงสุดหรือได้รับ ผลผลิตจากการปฏิบัติงานในอัตราที่สูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงานในหน่วยงานและลดต้นทุน ในการปฏิบัติงานในขณะเดียวกันเพื่อป้องกันและลดอุบัติเหตุในหน่วยงาน

1.5 เพื่อดำเนินการกำหนดและวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน

1.6 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาฝีมือและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน

1.7 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกันและใน ขณะเดียวกันทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ

1.8 เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถมีความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและขยายองค์การรองรับการเลื่อนระดับของบุคลากรให้ เหมาะสมและอยู่ในภาวะสมดุล

1.9 สร้างจิตสำนึกในหน้าที่และดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน

2. การจัดฝึกอบรม โดยยึดเป้าหมายวัตถุประสงค์และสนองจุดมุ่งหมายส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ในกระบวนการฝึกอบรมดังกล่าวอาจมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ในการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่รับผิดชอบสูงขึ้น

2.2 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.3 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถตลอดจนความชำนาญหรือพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยค้นหาความถนัดและเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพแห่งตนให้เต็มที่ในรูปของการทดลองปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อปรับปรุงพัฒนาและฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจ เก็บรวบรวมข้อมูล และรู้จักประเมินค่าของข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.5 เพื่อเปิดโอกาสให้ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานได้เรียนรู้งานโดยละเอียดถี่ถ้วนและถ่องแท้ เพื่อลดอัตราการเสี่ยงต่ออันตรายและอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.6 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสภาวะการทำงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

2.7 เพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.8 เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และความมุ่งหมายของหน่วยงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและปฏิบัติงานในองค์การ

2.9 เพื่อปลูกฝังและเสริมสร้างเจตคติที่ดี สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกของหน่วยงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมา จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่สำคัญมี 2 ประการ คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ และการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การ ในการพัฒนาบุคลากรจะเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกภาพ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพการทำงานดีขึ้น ได้พัฒนาศักยภาพของตน และเป็นโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานอาชีพของตนส่วนการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

2.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจแบ่งได้หลายประเภท เช่น ใช้ลักษณะการทำงาน หรือ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมหรือลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมโดยทั่วไปนิยมแบ่งตาม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ (กุลธน ธนาพงศช. 2531 : 183-186)

1. การฝึกอบรมระยะก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นก่อนเข้าปฏิบัติงาน เมื่ออบรมได้ผลแล้วจึงบรรจุเข้าทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาในสถาบันการศึกษาหรือสถานอบรมเฉพาะเรื่องจัดอยู่ในประเภทการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานได้
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้คุ้นเคยกับสถานที่ปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมบุคลากรระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแก่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ เจตคติและเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กร

ทองฟู ชินะ โขติ (2531 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 15) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามลักษณะของการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. การฝึกอบรมผู้เพิ่งเข้าปฏิบัติงานใหม่หรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-service Training) ประกอบด้วย กิจกรรมการปฐมนิเทศและการแนะนำงาน
2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรมแบบต่างๆ ที่สำคัญ คือ
 - 2.1 การฝึกอบรมแบบลงมือทำงาน (ON-the-Job Training) ซึ่งยังแบ่งเป็นการฝึกอบรมประเภทย่อยๆ ได้อีกดังนี้
 - 2.1.1 การฝึกอบรมพนักงานในช่วงเวลาสั้นๆ ภายใต้อาณัติที่เหมือนของจริง
 - 2.1.2 การฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training)
 - 2.1.3 การฝึกทำงาน โดยรับค่าจ้างตอบแทน (Internship Training)
 - 2.1.4 การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation Assignment)
 - 2.1.5 การศึกษาภายใต้คำแนะนำ

2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน (Skill Training)

2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervision Training)

2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training)

2.5 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

2.6 การฝึกฝนโดยตรง

Odiorne (1970 : 80) ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมทั่วไป (Regular Training Programme) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างการฝึกอบรมขั้นต้น ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ (Problem-solving Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovative Training Programme) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูง เน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

2.5 กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีระบบ การวิเคราะห์การฝึกอบรมในรูปของระบบจะช่วยให้มองเห็นว่าการจัดการฝึกอบรมนั้นมุ่งประโยชน์ขององค์การโดยส่วนรวมมิใช่มุ่งประโยชน์ของตัวบุคคลหรือตัวพนักงาน เมื่อนำแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) มาประยุกต์กับการฝึกอบรมจะเห็นว่าระบบการฝึกอบรมประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ (สมคิด บงโม 2538 : 17)

1. สิ่งนำเข้า ได้แก่ พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ วิทยากร อุปกรณ์ต่างๆ และเงิน

2. กระบวนการ ได้แก่ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การอภิปราย การประชุมกลุ่ม การปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้บรรยากาศในการฝึกอบรม เป็นต้น

3. ผลผลิต ได้แก่ พนักงานที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีขึ้น ผลผลิตขององค์การดีขึ้น

4. ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ คำวิพากษ์วิจารณ์ การฝึกอบรมว่าดีหรือไม่ดี ได้ผล
สมความมุ่งหมายหรือไม่ และผู้ผ่านการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้เพียงใด

5. สภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพของการแข่งขัน สภาพขององค์กร วัฒนธรรม
องค์กร สภาพของสังคม กฎหมาย และวัฒนธรรม

2.6 แนวคิดการจัดขั้นตอนการฝึกอบรม

นักวิชาการได้ให้แนวคิดการจัดขั้นตอนการฝึกอบรมมีหลายทัศนะ ดังนี้

Rubin and Hansen (1980 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 16-17) กำหนด
รูปแบบการฝึกอบรมเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโครงการฝึกอบรม แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรที่จะจัดทำโครงการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. หาความต้องการที่จำเป็นเบื้องต้นในการฝึกอบรม
4. เลือกวัตถุประสงค์ของโครงการ
5. เขียนโครงร่างโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนทำโครงการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ตรวจสอบความถูกต้องของความต้องการที่จำเป็น
2. จัดลำดับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมตามความสำคัญ
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับโครงการฝึกอบรม
4. ออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินโครงการฝึกอบรม

นิตา ฮูโต (2531 : 24-32) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมี
วิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีแบบแผน มีการประสานงาน และความต่อเนื่องการจัดอบรม
ควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจความต้องการและวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ
องค์กร

2. สร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรจะต้องมี
ทิศทางสนองตอบความจำเป็นและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การดำเนินการฝึกอบรม หมายถึง การดูแลบริการ การปฏิบัติการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามขั้นตอนการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ดำเนินไปเรียบร้อยตามแผนงาน

4. การประเมินผลและการติดตามการฝึกอบรม

และบุญจือ วงศ์เกษม ได้กล่าวถึงข้อควรคำนึงเมื่อทำการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม คือ

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ต้องกระทำให้ต่อเนื่องกันและถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมเสมอ

2. ควรพิจารณาให้รอบคอบว่า ปัญหาที่พบจากการสำรวจวิเคราะห์ห่องค์กรงานหรือบุคคลนั้นสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมจึงจะได้ผลและมีปัญหาบางลักษณะที่ไม่จำเป็นต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรม

3. ปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมควรจัดลำดับความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด โครงการฝึกอบรมและหลักสูตรฝึกอบรม

4. พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการฝึกอบรมว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าหรือไม่ Werther and Davis (อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 17) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนฝึกอบรม เช่น การหาความต้องการที่จำเป็น จากนั้นก็กำหนดจุดประสงค์ในการฝึกอบรม และจัดทำโครงการเนื้อหาการฝึกอบรมโดยพิจารณาหลักการเรียนรู้

2. ขั้นการฝึกอบรม เป็นการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย การอภิปราย การศึกษาด้วยตนเองจากบทเรียนสำเร็จรูป การใช้เทปบันทึกภาพ การทดลอง เป็นต้น

3. การประเมินผล และการติดตามผล ซึ่งสามารถลำดับขั้นตอนดังนี้ กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ทดสอบก่อนการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

2.7 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดเจตคติ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 19-20) กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญ มี 4 ส่วนคือ

1. จุดมุ่งหมาย เป็นส่วนที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
2. เนื้อหาวิชา เป็นส่วนที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนมีคุณลักษณะตามจุดหมาย
3. กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิชาการและกระบวนการที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การประเมินผล เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบผู้เรียนได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายเพียงใด

วิชิต สุรัตน์เรื่องชัย (2534 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 20) ได้วิเคราะห์ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร
2. การสร้างหลักสูตร
3. การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

คณะทำงานสังเคราะห์งานวิจัย เกี่ยวกับการฝึกอบรมครู (2536 อ้างถึงใน ประยูทธ เกิดนวล. 2540 : 21) พบว่า ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมจากงานวิจัยที่ศึกษาจะประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และวิธีการวัดการประเมินผล ซึ่งโครงสร้างนี้มิได้แตกต่างไปจากโครงสร้างของหลักสูตรโดยทั่วไป ดังนั้น ไม่ว่าจะ เป็นหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนตามปกติ หรือหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมต่างๆ ก็มีวัตถุประสงค์ในแนวทางเดียวกัน ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับหลักสูตรโดยทั่วไป

2.8 การดำเนินการฝึกอบรม

เป็นการนำแผนการฝึกอบรมลงสู่การปฏิบัติ คือ การฝึกอบรมจริง ขั้นตอนของการดำเนินการ ประกอบด้วย การจัดทำโครงการฝึกอบรม เทคนิคฝึกอบรม และผู้ดำเนินการฝึกอบรม

1. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 88-90) กล่าวถึงการจัดทำโครงการฝึกอบรมว่าเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีหน้าที่จัดฝึกอบรมในหน่วยงานจะต้องดำเนินการภายหลังการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วเพื่อเสนอโครงการ พร้อมด้วยรายละเอียดของหลักสูตรและงบประมาณต่อ

ผู้บังคับบัญชาเพื่อขออนุมัติดำเนินการจัดฝึกอบรมต่อไป โครงการฝึกอบรมจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ชื่อโครงการ
- 1.2 หลักการและเหตุผล
- 1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 1.4 หลักสูตรในการฝึกอบรม
- 1.5 คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.6 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.7 วัน เวลา สถานที่
- 1.8 วิธีดำเนินการฝึกอบรม
- 1.9 วุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร (ถ้ามี)
- 1.10 ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
- 1.11 รายชื่อวิทยากร
- 1.12 รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.13 การประเมินผลการฝึกอบรม
- 1.14 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2. เทคนิคการฝึกอบรม

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์ (2535 ; อ้างถึงในประยุทธ์ เกิดนวล. 2540 : 22-23) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งลักษณะร่วมของเทคนิคต่างๆ ตามเกณฑ์ต่างกัน ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรม ดังนี้
 - 1.1 เทคนิคที่ใช้วิธีการพูด (Telling Method) เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น
 - 1.2 เทคนิคที่ใช้วิธีการแสดงให้ดู (Showing Method) เช่น การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น
 - 1.3 เทคนิคที่ใช้วิธีการลงมือปฏิบัติ (Doing Method) เช่น การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น
2. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรม ดังนี้
 - 2.1 เทคนิคที่ใช้กับกลุ่มใหญ่ เช่น การบรรยาย อภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

- 2.2) เทคนิคที่ใช้กับกลุ่มเล็ก เช่น การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา เป็นต้น
- 2.3) เทคนิคที่ใช้รายบุคคล เช่น การสอนงาน (Coaching) บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น
3. แบ่งตามบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมต่างๆ ดังนี้
- 3.1 เทคนิคที่เน้นบทบาทวิทยากร เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะกรรมการบรรยายเป็นชุด การสาธิต เป็นต้น
- 3.2 เทคนิคเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (บทบาทผู้เข้ารับการฝึกอบรมเช่น การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา เป็นต้น
- 3.3 เทคนิคที่เน้นการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล เช่น บทเรียนสำเร็จรูป การสอน การศึกษาเอกสาร

จากการศึกษาเอกสาร เทคนิคในการฝึกอบรมชนิดต่างๆ ตามบทบาทของบุคคล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. เทคนิคที่เน้นบทบาทวิทยากร ได้แก่
 - 1.1 การบรรยาย (Lecture)
 - 1.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
 - 1.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
 - 1.4 การสาธิต (Demonstration)
2. เทคนิคที่เน้นบทบาทผู้เข้าอบรม ได้แก่
 - 2.1 การระดมสมอง (Brainstorming)
 - 2.2 การประชุมกลุ่มแบบ NGT (Norminal Group Techniques)
 - 2.3 การนำอภิปรายโดยวิทยากร (Training Conference)
 - 2.4 การอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา (Buzz Group)
 - 2.5 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
 - 2.6 การศึกษารายกรณี (Case Study)
 - 2.7 การอภิปรายแบบอ่างปลา (Fish-Bowl)
 - 2.8 การประชุมกลุ่มแก้ปัญหา (Syndicate Method)
 - 2.9 เกม (Game)

2.10 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

2.11 การสัมมนา (Seminar)

2.12 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work-Shop)

2.13 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.14 การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation Training or Induction Training)

3. เทคนิคที่เน้นบทบาทเฉพาะบุคคล ได้แก่

3.1 การสอนงาน (Coaching)

3.2 การสอนแบบ โปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed-Instruction)

2.9 การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อต้องการทราบเจตคติ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแสดงผล ความก้าวหน้าของการฝึกอบรม หรือใช้พิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมต่างๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 44-45) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการและสารสนเทศในการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ของโครงการ และเป็นการศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อประเมินว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งนั้น ได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายหรือไม่

วสันต์ ศิลปะสุวรรณ (2525 : 49-53) กล่าวว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. การประเมินผลก่อนปฏิบัติการ เป็นการเก็บข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ในด้านความรู้สึกรู้สึก เจตคติ และความคาดหวังที่จะได้รับการฝึกอบรม

2. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับการฝึกอบรมไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจทำได้หลายครั้งต่อเนื่องกัน โดยเว้นช่วงครั้งหนึ่งพอควร ส่วนใหญ่จะสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตรในระยะเวลาของการฝึกอบรมหรือในเอกสารประกอบการฝึกอบรม

3. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม แล้วจะประเมินในด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ อุปกรณ์ วิทยากร ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม

คณัฑ เทียนพูน (2525 อ้างถึงใน ประยุทธ์ เกิดนวล. 2540 : 26-27) กล่าวว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมินโครงการนั้น ได้วิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินโครงการ เสนอไว้ดังนี้

1. ด้านสิ่งสภาวะแวดล้อม

1.1 ความจำเป็น ความต้องการจัดดำเนินการ โครงการประชุมปฏิบัติการพัฒนามาจากนโยบายของหน่วยงาน และการเสนอแนะในการจัดครั้งก่อน ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาปัจจุบัน

1.2 สำนวจความจำเป็น โดยข้อคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นของโครงการ การปฏิบัติการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 4 จากระบบ 5 แต้ม

1.3 จุดมุ่งหมาย (Objective) ของโครงการประชุมปฏิบัติการ ต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ (Goals) และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน และต้องพัฒนามาจากความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม

2. ด้านการวางแผน

2.1 คณะกรรมการจัดโครงการประชุมปฏิบัติการประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ คณะดำเนินการ คณะวิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

2.2 วิทยากรต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จัดขึ้น มีความสามารถในการถ่ายทอด มีบุคลิกเหมาะสม และเทคนิคในการจูงใจ

2.3 ระยะเวลาที่เหมาะสมของโครงการประชุมปฏิบัติการระยะสั้น คือ 3-5 วัน

2.4 อัตราส่วนของวิทยากรต่อผู้เข้าร่วมประชุมในการฝึกปฏิบัติ สำหรับโครงการประชุมระยะสั้น และระยะยาวคือ 1 : 6 -10 และ 1 : 10-15 ตามลำดับ

2.5 มีความพร้อมเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์อย่างน้อยร้อยละ 80

2.6 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2.7 มีการวางแผนประเมินความก้าวหน้าของโครงการและประเมินรวมสรุปผลสัมฤทธิ์ของโครงการประชุมปฏิบัติการ

3. ด้านการปฏิบัติ

3.1 วิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดโครงการปฏิบัติการ
ใช้หลักการทำงานเป็นทีม และมีการแบ่งงานให้รับผิดชอบตามความสามารถ

3.2 การสำรวจความคาดหวังได้จากการทดสอบก่อนการอบรม
และการตรวจสอบจากใบสมัคร

3.3 วิธีการสอนใช้วิธีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด

4. ด้านการประเมิน

4.1 ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแสดงหรืออธิบายได้ว่า มีความ
เข้าใจจุดมุ่งหมาย และเรื่องจัดอบรมอย่างน้อยร้อยละ 80

4.2 ผลการปฏิบัติงานในระหว่างฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม
อยู่ในเกณฑ์ระดับ บี

4.3 มีความรู้เพิ่มขึ้นโดยผลต่าง ระหว่างคะแนนทดสอบก่อนและ
หลังการอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15

4.4 เวลาที่เข้าอบรมของผู้เข้าอบรมมีอย่างน้อยร้อยละ 80

4.5 ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างน้อยร้อยละ 80

สรุปได้ว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินในภาพรวม เมื่อแสดงออกเป็น
ตัวเลข เกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน คือ เกณฑ์ร้อยละ 80

2. การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การติดตามบุคคลที่ได้รับการ
ฝึกอบรมแล้วได้ไปประพฤติตนหรือทำหน้าที่ในการงานตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
เพียงไร มีความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อบกพร่องประการใด ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำมาเป็น
ข้อมูลในการปรับปรุงการฝึกอบรมคราวหน้าต่อไป

วิธีการติดตามผลอาจเรียกว่า เป็นการประเมินติดตามผล (Follow-up
evaluation) หรือเรียกว่าประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ซึ่งหมายถึงผลที่เกิดขึ้นใน
ระยะยาว (Long Range Outcome) ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ที่มุ่งหวังต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็น
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ

ในการติดตามผล จะต้องมุ่งประเด็น “การเปลี่ยนแปลง” (Change) 2
ลักษณะคือ

1. การเปลี่ยนแปลงในตัวแต่ละคนที่ผ่านหลักสูตร ได้แก่ ความรู้
ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมมา

2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของผู้เข้ารับการศึกษาได้แก่ สภาพขององค์กร บุคลากร และสังคม (เศรษฐกิจและการเมือง)

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระมหาชิณพวงศ์ ศรีจันทร์ (2546 : 90-93) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พบว่า ปัญหา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

จรีพร บวรผดุงกิตติ (2542) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรใน โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน

दनัย เทียนพุด (2542 : 179-182) ได้ให้แนวคิดว่าการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะเพื่อแก้ไขปัญหาในงานของผู้เรียนที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือวัตถุประสงค์การ ทำงาน วางระบบงานใหม่ หรือบรรจุพนักงานใหม่

เสาวลักษณ์ ภูสมสาย (2552 : 80-85) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า ด้านการศึกษาฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในการงาน

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 : 14-16) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ พบว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำ กันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 27) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อให้มีการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความมุ่งหมายแรก ของการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกัน การ ฝึกอบรมก็สามารถทำให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล การฝึกอบรมจะช่วยให้ พนักงานที่ทำงานในปัจจุบันสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์ในวิชาชีพและช่วยให้ พนักงานมีความรับผิดชอบในอนาคต

Leonard Nadler (1980 : 22-23) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาคนในงานที่ทำในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับด้านมิติเวลา จุดมุ่งเน้นการให้ประโยชน์ และเงินลงทุนไว้

3. การศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์อีกทางหนึ่งให้แก่บุคลากรท้องถิ่น การดูงานนี้โดยมากจะกระทำด้วยการนำบุคลากรท้องถิ่นเยี่ยมชม และฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงาน เพื่อนำข้อดีขององค์กรเหล่านั้นมาปรับใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานต่อไป

3.1 ความหมายของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดความคิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเอง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 27) กล่าวว่า การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานไว้ว่าเป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเป็นการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

ทองพูน ชินะ โขติ (2531 : 84) กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปดูงาน
2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้า

เยี่ยมชม

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน การดำเนินการในหน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่น เพื่อนำประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาปรับปรุง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตน

3.2 ประโยชน์ของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป คือ ทำให้หน่วยงาน บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการในการดำเนินงานใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานให้ดีขึ้น ยิ่งจะทำให้งานได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

3.3 ลักษณะของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 27) คือ

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมาตรการฟื้นฟูและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงินหรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่างๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ข้าราชการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การศึกษาดูงานในประเทศส่งเสริมพนักงานหรือข้าราชการไปศึกษาดูงานภายในประเทศปกติจะใช้ระยะเวลาที่สั้นและการปฏิบัติได้ผลได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ต่างๆ เพื่อฝึกฝนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มเติมให้สามารถกลับมาปฏิบัติงานในสังกัดได้ดียิ่งขึ้น วิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย คือ การฝึกหัดงาน การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาภายใต้การแนะนำ

2.2 การไปดูงานหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาบุคลากรไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำอื่นๆ เพราะสามารถเห็นด้วยตนเอง

4. การสัมมนา

การสัมมนา คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหาคำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องร่วมกันพิจารณาในการสัมมนา ทั้งนี้

ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่ เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการ คิด อภิปรายหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุมหรืออภิปรายกลุ่มย่อย หรือ การสัมมนาร่วมกันทั้งหมดก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติมักจะมีการเลือกประธานกลุ่มหรือประธาน การสัมมนา เพื่อทำหน้าที่ควบคุมการประชุมกลุ่มและการสัมมนา คอยกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม ให้มากที่สุดและเลือกหรือตั้งเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่จดบันทึกการอภิปรายและข้อสรุป เพื่อเสนอรายงานการสัมมนาต่อไป

ทองพูน ชินะโชติ (2531 : 78) ได้เสนอว่า การสัมมนาเป็นการฝึกอบรมประเภท หนึ่ง โดยที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาร่วมกันศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้คำแนะนำของ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นจริง ซึ่งผู้จัดสัมมนาจะต้องศึกษาค้นคว้าจาก เอกสารหนังสือ โดยการสังเกตการณ์หรือสัมภาษณ์ เพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมและอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งการสัมมนานี้อาจใช้เพื่อสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยน ความรู้ ความเห็น หรือเพื่อกำหนดแนวทาง เพื่อหาทางเลือกหรือสรุปผลก็ได้

สรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อทำข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอ ต่อที่ประชุมใหญ่กรณีประเด็นพิจารณาใดๆ ที่ยังหาคำตอบและข้อยุติยังไม่ได้ ผลการศึกษาเป็น เพียงข้อเสนอแนะเท่านั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้

5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้แต่ละคนมีส่วนร่วมได้มาก ให้กลุ่มได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการได้เอง และผู้เข้าร่วม การฝึกอบรมต้องพร้อมที่จะทำงานแบบลำพังคนเดียวและแบบร่วมมือกันทำ

กิติมา ปรีดีดิติก (2532 : 288) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการว่าเป็นการประชุม เพื่อแก้ปัญหา เน้นเชิงปฏิบัติการของผู้ที่มีความสนใจหรือมีปัญหาาร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ค้นคว้าอภิปราย หรือวัดความรู้จากวิทยากร

วิจิตร อวาระกุล (2537 : 140) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิค การประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดประสบการณ์และจะเน้นหนัก ไปในการนำเอาไปใช้ไป ปฏิบัติมากกว่าการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย ซึ่งจะต้องมีชั่วโมง ปฏิบัติการมากกว่าบรรยายทั่วไป ตัวอย่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำบัญชี การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเข้าร่วมปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ อยู่แล้ว เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติร่วมกันโดยเน้นการปฏิบัติจริง

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นการกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในหน่วยงาน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรให้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง สามารถจัดทำในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ หลายอย่าง เช่น การจัดนิทรรศการทางวิชาการ หรือการจัดฉายวิดีโอเกี่ยวกับการศึกษาและความก้าวหน้าทางวิชาการ การจัดทำวารสาร จุลสาร การเผยแพร่งานวิจัย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2533 : 82) กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดในรูปแบบของห้องสมุดเพื่อให้บริการบุคลากรในด้านการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น เกี่ยวกับการบริการทางการแพทย์และอื่นๆ การจัดทำให้บริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราว ข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งแก่ตัวบุคลากรเองและองค์กรด้วย นอกจากนี้การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจทำได้โดยการมอบหมายให้อ่านหรือศึกษาบทความหรือเรื่องราวต่างๆ แล้วสรุปนำเสนอแก่ผู้ร่วมงานหรือสรุปย่อข่าวจัดทำวารสาร เอกสารทางวิชาการ จุลสารเผยแพร่งานวิจัยทางการศึกษาที่มีประโยชน์ ซึ่งถือเป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งในการแสดงออกทางความคิดเห็น และประสบการณ์ทางวิชาการ อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับความรู้จากตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ เช่น การรับวารสารทางวิชาการ การจัดห้องสมุด การส่งเสริมให้เขียนบทความลงในวารสารทางวิชาการ การจัดนิทรรศการ การฉายวิดีโอ เป็นต้น

7. การสอนงาน

การสอนงานหรือการสอนแนะ หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องงานอย่างถ่องแท้ ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและมีเวลาสอนงานผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้ เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสอน

งานนั้นส่วนใหญ่จะใช้การพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้ารับหน้าที่ใหม่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบตัวต่อตัว แต่บางครั้งอาจจะสอนเป็นกลุ่มก็ได้ วิธีสอนงานนี้ใช้ได้กับงานทุกระดับ

การสอนงานถือว่าเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ยังทำให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นจุดอ่อนและข้อบกพร่องของงานและบุคลากรได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม การสอนงานนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง ดังนี้ คือ หากจะให้การสอนงานได้ผลจริงจึง ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา รวมทั้งเนื้อหาที่จะสอนให้ชัดเจนล่วงหน้า ขั้นตอนการสอนงาน ควรปฏิบัติดังนี้

1. แบ่งงานออกเป็นตอนๆ
2. อธิบายแสดงหรือสาธิตทีละขั้นตอน
3. เน้นประเด็นที่สำคัญ
4. ไม่ควรสอนมากเกินไปในคราวหนึ่งๆ
5. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายๆ
6. เปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น
7. ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงาน
8. แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่างในคราวเดียวๆ
9. ให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่านต้องการได้คืนจากเขา

สรุปได้ว่า การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน สอนให้ผู้บังคับบัญชา หรือพนักงาน ได้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงาน

8. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในหลายๆ หน้าที่ในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรให้กว้างขวางและจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล และเป็นการกระตุ้นบุคลากรที่เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นมาเป็นเวลานาน ให้มีความกระตือรือร้นต่อตำแหน่งหน้าที่ใหม่ อีกทั้งทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่นๆ มากขึ้นด้วย อันจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตนเองและหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

การโอน การย้าย การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนั้น ภิญโญ สาทร (2526 : 336) ได้กล่าวว่า การโอนย้ายนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของงาน และความพอใจของทุกฝ่าย นอกจากนี้ที่น่าจะพิจารณาถึงความสิ้นเปลืองของงบประมาณในการ โอนย้ายด้วย

คณัย เทียนพุดิ (2539 : 23) กล่าวว่า ข้อควรคำนึงในการ โยกย้ายสับเปลี่ยนงานไว้ ดังนี้

1. นโยบายการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานต้องประกาศชัดเจนให้ทราบทั่วทั้งองค์กร
2. ระยะเวลาการอยู่ในตำแหน่งควรมีช่วงเวลาประมาณ 3-4 ปี เพื่อปฏิบัติหน้าที่
3. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานควรดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบอื่น
4. จะต้องกำหนดให้ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะการโยกย้ายและให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ โดยจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นธรรม เสมอหน้ากัน และต้องพิจารณาให้ถ่องแท้มาก่อนว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น

สรุปว่าวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การศึกษาต่อ
2. การฝึกอบรม
3. การศึกษาดูงาน
4. การสัมมนา
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การสอนงาน
8. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อากรณ ภู่วิทยาพันธุ์ (2551 : 95-120) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการผสมผสานการบูรณาการจากแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่

- 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ
- 3) ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) แต่ละทฤษฎีมีความหมาย องค์ประกอบ และลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) พบว่า ในแง่มุมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบโดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากไปกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามที่เป็น โจทย์จากองค์กรว่าทำอย่างไรในการเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขายนั้นก็คือความพยายามในการวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return On Investment : Roi เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ การศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้ว สำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับว่าคุ้มหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจถึงความต้องการขององค์กรนั้นก็คือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของตัวบุคคล และด้วยเหตุนี้เอง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาและเข้าใจถึงหลักทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแค่การกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่งานหลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นบ้างหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบ แนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่ายมาก มีทฤษฎีหลักๆ ในแง่มุมของหลักเศรษฐศาสตร์ที่ควรจะต้องรู้และให้ความสนใจ คือ

1.1 Scarce Resource Theory : ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

ทฤษฎีจะกล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลาและอื่นๆ พบว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมานั้นอาจจะเผชิญ

กับปัญหาการมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเองจำเป็นต้องคำนึงและตัดสินใจเลือก นำ ทรัพยากรอื่นๆ ทดแทน โดยการคาดการณ์และคาดคะเนถึงทรัพยากรที่ถูกใช้ไปกับ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ พิจารณาถึงค่า Roi : Return On Investment ว่าการ เลือกใช้ทรัพยากรนั้นๆ จะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

1.2 Sustainable Resource Theory : ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ โดยมองถึงเป้าหมายระยะยาวในอนาคต มากกว่าเป้าหมายระยะสั้น การลงทุนที่เกิดขึ้นจะต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มากไปกว่าการพิจารณาเพียงแค่การนำ เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้โดยไม่ได้มองไปถึงการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ภายนอกในระยะยาว

1.3 Human Capital Theory : ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์

แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) เกิดขึ้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อดัม สมิท ต่อมา Gary Becker ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญใน ศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่า ทฤษฎีทุน มนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรใน องค์กร อันนำมาซึ่งผลประโยชน์และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ต่อมา William R. Tracey นิยามคำว่าทุนมนุษย์ไว้ว่า ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายามความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากร ในองค์กร พบว่า ผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักร และการลงทุน

ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ได้ถูกนำมาใช้มาก ที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบ ของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน หรือ Cost-Effectiveness Analysis ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของ พนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย และเมื่อผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานพึงจะ ได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน พบว่าผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและ ผลประกอบการของหน่วยงานและขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็น การวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) และการ

วิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Roi : Return On Investment) พบว่ากิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

เป็นองค์ความรู้ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิดเครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่นๆ พบว่า ทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory) 2) ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory) และ 3) ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหญ่และระบบย่อยๆ ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ พบว่า ลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบได้แก่

- 2.1.1 ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด
- 2.1.2 องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา
- 2.1.3 มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้นๆ
- 2.1.4 องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นระบบหรือการเคลื่อนไหวของข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น
- 2.1.5 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายของระบบย่อยๆ

ดังนั้น การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบ โดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การออกแบบระบบให้เกิดประสิทธิภาพระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นมาเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

1. ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกไม่รับรู้ว่าคุณ่งจะเป็นอย่างไร
2. ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา
3. Subsystems (ระบบย่อย) : ระบบย่อยเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระบบ และมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องต่อไปยังส่วนอื่นๆ ส่วนย่อยๆ หรือระบบงานที่จะต้องพิจารณาถึงคือ (1) บุคคลที่มีส่วนร่วม (2) วิธีการดำเนินการ (3) ความคาดหวังต่อเป้าหมายของระบบงานนี้ และ (4) ทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้
4. Synergy (ประสานพลัง) : การประสานพลังหรือการบูรณาการ ส่วนงานอื่นๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน
5. Input/Output Model (ปัจจัยนำเข้า/ปัจจัยด้านผลลัพธ์) : ระบบเปิดจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ เงิน บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องจักร เป็นต้น และปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Output) เช่น กิจกรรมที่เกิดขึ้น สินค้าที่นำส่งหรือการบริการที่มอบให้ลูกค้า เป็นต้น
6. Goal Seeking (การแสวงหาเป้าหมาย) : เป้าหมายที่สำคัญของระบบที่ถูกรื้อแบบขึ้นมา นั้น จะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือ Outcome ถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุด
7. Entropy (การเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง) : ระบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและถูกรื้อแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
8. Steady State (สถาน “มั่นคง”) : ความมั่นคงขององค์การจะเกิดขึ้นจากความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฐานสำคัญให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น
9. Feedback (การให้ข้อมูลป้อนกลับ) : เป็นการชี้แจงถึงผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้เกิดปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) อันนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการ (Process) ให้เหมาะสมต่อไป

2.2 ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) เป็นความรู้สึกของความเห็นด้วยการปฏิเสธ หรือการไม่ยอมรับ อันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุนการไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้ออกแบบโปรแกรมต่างๆ นี้จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์กร หากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ พบว่า องค์กรที่มักจะเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นที่รู้สึกรู้สีกต่อต้านของพนักงานที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์กรที่มีคนรุ่นเก่าหรือเป็นลูกหม้อ ทำงานกับองค์กรนั้นๆ มานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อันเนื่องจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ พวกเขาที่มีความรู้สึกรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยาก มีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติดีอยู่แล้วไม่เห็นจำเป็นต้องเปลี่ยน ดีไม่คิดคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้จุดประกายทำให้พนักงานคนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามไปด้วย ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยื่นหยัดและมีจุดยืนของตนเอง มิใช่ว่าจะมีความคิดเห็นคล้อยตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่มีองค์กรใดที่ไม่เผชิญกับปัญหาหรือความวุ่นวายเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ความท้าทายของนักพัฒนาบุคลากรก็คือ จะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของคนที่อยู่ในองค์กรนั้นเห็นด้วยมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

2.3 ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory)

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองเพียงแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถคาดเดาได้ อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่

แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกลับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่ต้องจัดการจะต้องตระหนักเสมอก็คือจะทำอย่างไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน

กลยุทธ์ซึ่งเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก ทฤษฎีได้รวมไปถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจพนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสารการบริหารจัดการกลุ่ม ทฤษฎีทางจิตวิทยาถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจ และพฤติกรรมการแสดงออก พบว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการตนเอง และกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง และการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้ อารมณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กร และผู้บังคับบัญชาโดยมีความเชื่อว่า เมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนผลการดำเนินงานย่อมได้รับการปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์กรนั้น พบว่า ทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ อีก 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) 2) จิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) 3) จิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นมาให้มองเป็นภาพรวมใหญ่ไม่มองแยกเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความ

เชื่อว่าการศึกษาคุณค่า/มูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นทีละเรื่องไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน ไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมกรรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้ คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งควรจะเน้นไปที่ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องทีละส่วนต่อไป

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมของการเรียนของพนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

2. ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมแสดงออกของมนุษย์ที่สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรงโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ทั้งนี้กระบวนการเสริมแรงจะประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจถึงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ในการออกแบบโปรแกรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวกหรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์กรไม่ชอบวิธีการโอนย้าย/หมุนเวียนงาน (เงื่อนไข่นา) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์กรไม่มีการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกรรม) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การ

โอนย้าย/หมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน

3. ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) มุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจ การรับรู้สิ่งเร้าที่มากกระตุ้น ผสมผสานกับประสบการณ์ระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามาเมื่อมีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นภาพใหญ่ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ชัดเจนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกที่เห็นด้วย สนับสนุน ไม่ต่อต้านหรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรืองาน โครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกำหนดขึ้นมา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการผสมผสานการบูรณาการแนวคิดหลักทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ มีแง่มุมของหลักเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ คือ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ และเทคนิควิชาการหลักในการใช้ Scorecard เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การคัดเลือกตัวชี้วัดการกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ช่องว่างผลงาน และทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ ได้แก่ ทฤษฎีระบบ โดยทั่วไป ทฤษฎีแห่งความโกลาหล และทฤษฎีมุ่งสู่นาคต และทฤษฎีจิตวิทยา จะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ อีก 3 ทฤษฎี คือ จิตวิทยาเกสตัลท์ จิตวิทยาด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาการรับรู้

บริบทของเทศบาลตำบล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงาน เทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคามมีจำนวน

ทั้งหมด 18 แห่ง คือ 1) เทศบาลตำบลท่าขอนยาง 2) เทศบาลตำบลขามเรียง 3) เทศบาลตำบลโคกพระ 4) เทศบาลตำบลโพนทอง 5) เทศบาลตำบลเชียงยืน 6) เทศบาลตำบลกุดปลาตุก 7) เทศบาลตำบลหนองกง 8) เทศบาลตำบลแกดำ 9) เทศบาลตำบลมิตรภาพ 10) เทศบาลตำบลโกสุมพิสัย 11) เทศบาลตำบลเวียงน้ำ 12) เทศบาลตำบลนาเชือก 13) เทศบาลตำบลนาคูน 14) เทศบาลตำบลหัวดง 15) เทศบาลตำบลหนองไผ่ 16) เทศบาลตำบลบรบือ 17) เทศบาลตำบลพยัคฆภูมิพิสัย 18) เทศบาลตำบลวาปีปทุม

เทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคามมีจำนวนพนักงานเทศบาล ทั้งหมด 1,487 คน (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม. 2557 :5) องค์ประกอบของเทศบาลตำบล มีดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาล พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภาเทศบาล โดยให้เทศบาลบริหารงานในรูปแบบนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลนั้นๆ สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาลจะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่ อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล และการแบ่งส่วนราชการตามที่นายกเทศมนตรีกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

2. ฝ่ายสภาเทศบาล สภาเทศบาลทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ คอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารอันเป็นวิถีทางแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธานสภา 1 คน รองประธานสภาอีก 1 คน และสมาชิกสภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน

โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งประธานสภาและรองประธานสภา จากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาล แล้วให้สมาชิกเลือกตัวแทนสมาชิกสภาเทศบาลขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานสภาเทศบาล โดยสมาชิกสภาเทศบาลไม่สามารถเลือกบุคคลภายนอกดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้ ประธานสภา มีหน้าที่ดำเนินการของเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาล ควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล ปกติสภาเทศบาลทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจในการตราเทศบัญญัติ เทศบาลสามารถให้อำนาจในการตราเทศบัญญัติ โดยอำนาจสูงสุด คือ การพิจารณาร่างเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี หากร่างดังกล่าวไม่ได้รับความเห็นชอบจากสภาเทศบาลแล้ว หมายถึง คณะผู้บริหารสิ้นสุดในหน้าที่ โดยมีเงื่อนไขที่น่าสังเกตว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเห็นด้วย และในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นด้วยนั้น การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร ส่วนการตราข้อบัญญัติทั่วไปจะมีหลักการคล้ายกัน แต่ต่างกันตรงที่ว่าร่างดังกล่าวจะได้รับการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นด้วย

2. อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลมีอำนาจในการควบคุมคณะผู้บริหาร ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ

2.1 การแถลงนโยบายของนายกเทศมนตรีต่อสภาเทศบาล

2.2 การตั้งกระทู้ถาม สมาชิกสภาเทศบาลมีสิทธิที่จะตั้งกระทู้ถาม

นายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรี ในข้อความที่มีข้อสงสัยอันเกี่ยวกับงานของเทศบาล หรือการปฏิบัติหน้าที่ของนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรี

2.3 การเปิดอภิปราย สมาชิกสภาเทศบาลมีสิทธิที่จะขอเปิดอภิปรายต่อ

นายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรีคนใดคนหนึ่ง ตามกฎหมายว่าด้วยเรื่องการปฏิบัติไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ละเลยไม่ปฏิบัติงาน และมีความพหุติเสื่อมเสียซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตำแหน่ง

2.4 การอนุมัติงบประมาณรายปี ในแต่ละปีนายกเทศมนตรีจะต้องเสนอ

งบประมาณประจำปีเพื่อขออนุมัติสภา ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นนั้น สามารถควบคุมจัดหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของฝ่ายบริหารให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และตรงกับความต้องการของท้องถิ่น

3. อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาเทศบาล เพื่อที่จะให้การดำเนินงานต่างๆ ของสภาเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สภาเทศบาลมีอำนาจที่จะตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายให้ทำ ซึ่งคณะกรรมการที่สภาเทศบาลจะแต่งตั้งนี้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ คณะกรรมการสามัญและคณะกรรมการวิสามัญ

4. นายกเทศมนตรี เป็นฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ได้แก่ มีอำนาจในการบริหารงานที่นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล และให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

พระราชบัญญัติเทศบาล ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดให้การบริหารงานเทศบาลโดยนายกเทศมนตรี ให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวและสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง และนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลก็ได้ โดยในกรณีเทศบาลตำบลให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสองคน ในกรณีเทศบาลเมืองให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสามคนละในกรณีเทศบาลนครให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินห้าคน

นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย

2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการเทศบาล

3. แต่งตั้งและถอดถอน รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการนายกเทศมนตรี

4. วางระเบียบเพื่อให้งานเทศบาลเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย

5. รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

4. การจัดส่วนราชการของเทศบาล พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้บัญญัติให้เทศบาลแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงาน หรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนทั้งในเรื่องงานทะเบียน การสาธารณสุข โภชนา การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ใกล้ชิดประชาชนเป็นอย่างมาก ต่างกับคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบในเชิงนโยบายเท่านั้น ส่วนในเรื่องปฏิบัติเป็นภารกิจของพนักงานเทศบาลมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ จำนวนพนักงานเทศบาลขึ้นอยู่กับปริมาณและ

คุณภาพของงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้งการให้ความสำคัญความชอบ ตลอดจนการออกจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เป็นสำคัญ พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 6 ส่วน เพื่อให้บริการแก่ประชาชน ได้อย่างทั่วถึง ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และนโยบายของเทศบาล และมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติกรงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาบาลของเทศบาล

2. ส่วนการคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่างๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดหางบประมาณ งานผลประโยชน์ของเขตเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล ตลอดจนงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้ว่าเป็นงานของส่วนใดหรือว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชนการป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสานฌาปนสถานสาธารณะ และงานด้านสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยของประชาชน

4. ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม ผังเมือง งานสาธารณูปโภค งานเกี่ยวกับไฟฟ้า และงานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

5. ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการให้บริการและจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6. ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนต่างๆ เหล่านี้อาจจัดให้มีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีความจำเป็นจะต้องแยกจัดเป็นส่วน

บริหารงานต่างหาก ก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้นโดยอนุโลม และตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2541 กำหนดให้มีการจัดตั้งกองหรือฝ่ายขึ้นได้ถึง 12 หน่วย โดยเทศบาลบางแห่งอาจจัดตั้งน้อยกว่า 12 หน่วยก็ได้ ดังนี้

1. สำนักงานปลัด
2. กองการประปา หรือฝ่ายการประปา
3. กองการแพทย์ หรือฝ่ายการแพทย์
4. สำนักงานการศึกษา หรือกองการศึกษา
5. สำนักงานคลัง กองคลัง หรือฝ่ายคลัง
6. สำนักงานช่าง กองช่าง หรือฝ่ายช่าง
7. กองช่างสุขาภิบาล หรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล
8. กองวิชาการและแผนงาน หรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน
9. กองสวัสดิการและสังคม หรือฝ่ายสวัสดิการและสังคม
10. สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หรือกองสาธารณสุข

และสิ่งแวดล้อม

11. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

12. แขนง

5. อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 3 ส่วน คือ หน้าที่บังคับ หรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ หน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ และหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายอื่นได้แก่

ส่วนที่ 1 หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติของเทศบาลตำบล มาตรา 50

1. การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. การให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. การรักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการ

กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

4. การป้องกันและระงับโรคติดต่อ

5. การให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. การให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. การส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
8. การบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9. หน้าที่อื่นๆ ซึ่งคำสั่งกระทรวงมหาดไทย หรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

ส่วนที่ 2 หน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติของเทศบาลตำบล มาตรา 51

1. การให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
2. การให้มีโรงฆ่าสัตว์
3. การให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
4. การให้มีสุสานและฌาปนสถาน
5. การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
6. การให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
7. การให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. การให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
9. เทศพาณิชย์

ส่วนที่ 3 หน้าที่ของเทศบาลที่จะต้องเลือกปฏิบัติตามกฎหมายอื่น

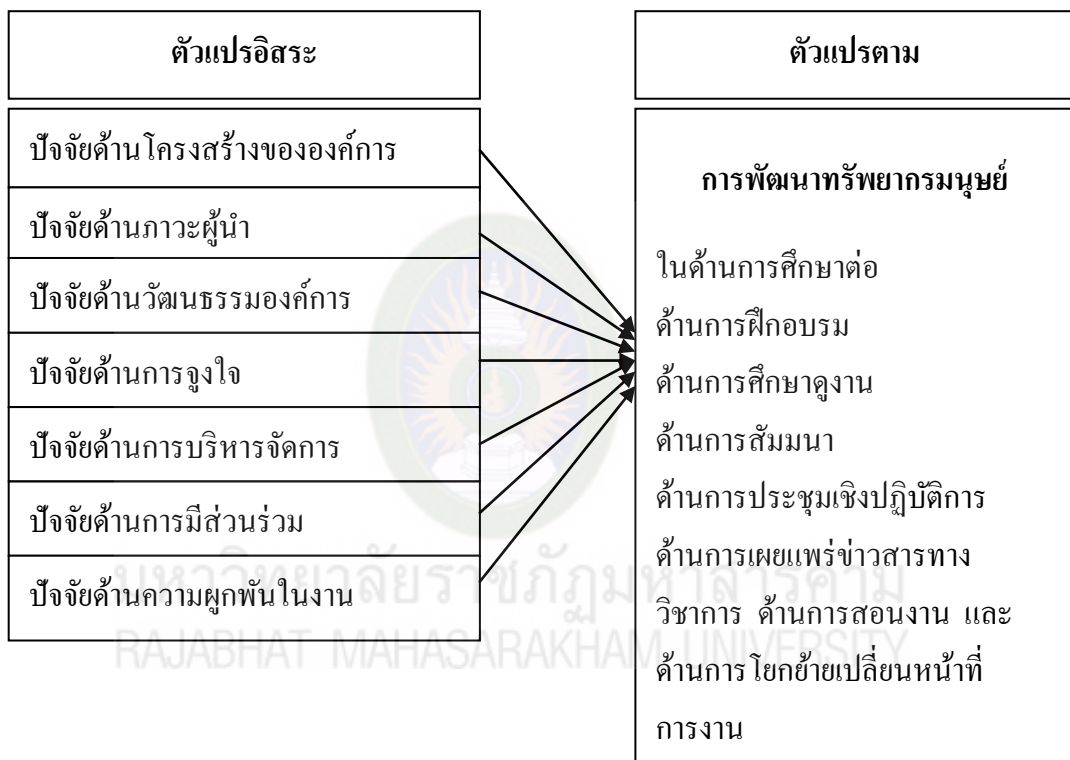
อำนาจและหน้าที่ของเทศบาลในการจัดระบบการบริการสาธารณะตามมาตรา 16 ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การจัดให้มีและการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณสุข
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว

1. การจัดการศึกษา
2. การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและ
ผู้ด้อยโอกาส
3. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม
อันดีของท้องถิ่น
4. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
5. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
6. การส่งเสริมกีฬา
7. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
8. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
9. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
10. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
11. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
12. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
13. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
14. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
15. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงมหรสพ และสถานสถานอื่นๆ
16. การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
17. การผังเมือง
18. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
19. การดูแลรักษาสาธารณะ
20. การควบคุมอาหาร
21. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
22. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ
รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
23. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่
คณะกรรมการประกาศกำหนด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในแผนภูมิรูปภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม