บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมีแนวทางหลักที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมข้าราชการทุกจังหวัด ได้ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด ตามรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

แนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจใหม่ในสังคมโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ความก้าวหน้าของฐานความรู้ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เป็นปัจจัยชี้นำในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวให้สามารถก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทันมากขึ้น ขณะที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจไทยมีข้อจำกัดในการสร้างความมั่งคั่งในระยะยาว เนื่องจากการผลิตทั้งภาคเกษตรและอุตสาหกรรมยังเน้นการผลิตโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานเป็นหลัก อีกทั้งความสามารถในการบริหารจัดการโดยเปรียบเทียบอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับพื้นฐานการศึกษาของคนไทยและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังอ่อนแอ ต้องพึ่งพาต่างประเทศสูง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลกยังได้ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตและค่านิยมของคนไทยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมที่ดี และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับระบบเศรษฐกิจไทยในการที่จะสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมที่ดี และสร้างภูมิคุ้มกันให้ระบบเศรษฐกิจไทยในการที่จะสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อรักษาสมรรถนะทางเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตต่อไปได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยยึดหลักยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศทุกระดับ ทั้งระดับชาติ ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด

1) ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546, หน้า 8 – 12)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

(1) ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจน โดยส่งเสริมเศรษฐกิจมหภาคให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาความยากจน เพิ่มศักยภาพและโอกาสของคนจน พัฒนาระบบคุ้มครองทางสังคมและผู้ด้อยโอกาส บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน

(2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยบริหารเศรษฐกิจส่วนรวมเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจ พัฒนาภาคการผลิตและบริการ พัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีของภาคเอกชน

(3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนทางสังคม 3 ด้าน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนที่เป็นสถาบัน และทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม

(4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยังยืน โดยพัฒนาเศรษฐกิจที่มีคุณภาพ พัฒนาเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพ กระจายความมั่งคั่ง พัฒนาคุณภาพคนและระบบคุ้มครองทางสังคม พัฒนาและใช้ประโยชน์ทุนทางสังคม ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และแนวคิดทุกภาคส่วนเพื่อการบูรณาการทางสังคม ยึดหลักการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงนิเวศ ดำเนินกลวิธีเชิงรุกในการป้องกันฐานทรัพยากร รวมทั้งพัฒนากลไกเพื่อการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2) ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัด

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นมิติใหม่ทางการบริหารที่รัฐบาลพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารงานให้มีการบูรณาการทั้งในระดับจังหวัดและในระดับกลุ่มจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด และกำหนดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 โดยมีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัด พร้อมได้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และผู้ว่าราชการจังหวัด ระหว่างวันที่ 23 - 31 ธันวาคม 2546

โดยมียุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน กลุ่มที่ 3.2 ประกอบด้วย จังหวัดชัยนาท ลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี รวมทั้งยุทธศาสตร์จังหวัดสระบุรี ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 42 - 47)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(1) ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน กลุ่มที่ 3.2 (จังหวัดชัยนาท ลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี)

ก. วิสัยทัศน์ "เป็นแหล่งผลผลิตและรวบรวมสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง และเป็นศูนย์บริการคมนาคมทางบกที่ได้มาตรฐาน"

ข. เป้าประสงค์ของกลุ่มจังหวัด

ก) สร้างรายได้และเพิ่มผลผลิตมวลรวมของกลุ่มจังหวัด

ข) เกษตรกรรม ข้าว ไก่ และอุตสาหกรรมได้รับการส่งเสริมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการส่งออก

ค) การคมนาคมทางบกมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และพัฒนาเป็นศูนย์บริการขนส่งและพาณิชยกรรม

ค. ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด

ก) ศูนย์กลางการส่งเสริมการผลิตในระบบฟาร์มที่ทันสมัย

ข) ปรับเปลี่ยนการส่งเสริมอาชีพภาคเกษตรเพื่อสร้างผลตอบแทนที่มีมูลค่าสูง

ค) การสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าหลัก

ง) เชื่อมโยงการท่องเที่ยวอุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยามรดกโลก และพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

ประเด็นยุทธศาสตร์เสริม คือ การพัฒนาเป็นศูนย์บริการคมนาคมทางบก

ง. ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด

ก) เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันอุตสาหกรรมไก่เนื้อ

ข) สนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนอาชีพการเพาะปลูกที่ไม่เหมาะสมไปยังอาชีพที่มีศักยภาพและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงกว่า

ค) เสริมสร้างขีดความสามารถในอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ และวัสดุ ก่อสร้าง

ง) พัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ในกลุ่มจังหวัด

ประเด็นยุทธศาสตร์เสริม คือ การส่งเสริมให้เกิดโครงข่ายคมนาคม

(2) ยุทธศาสตร์จังหวัดสระบุรี

ก. วิสัยทัศน์ "เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง เป็นแหล่งผลิตและรวบรวมสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก เป็นเส้นทางเชื่อมโยงสำคัญสู่ภาคอีสานและชายฝั่งทะเลตะวันออก"

ข. เป้าประสงค์ของกลุ่มจังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ก) ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการผลิตภาคเกษตรกรรมไปสู่สินค้าที่มีศักยภาพ

ข) ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสินค้าหลัก

ค) ส่งเสริมศักยภาพการท่องเที่ยวสมัยใหม่

ง) พัฒนาคุณภาพชีวิตและบริการประชาชนที่ดี

ค. ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ก) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างและสุขภัณฑ์

ข) พัฒนาการผลิตภาคเกษตรเป็นแหล่งผลิตและรวบรวมสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก

ค) ศูนย์บริการเชื่อมโยงการคมนาคมทางบก

ง) ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

จ) การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี

ฉ) การพัฒนาองค์กรและบุคลากรภาครัฐสู่การบริหารจัดการที่ดี

ง. ยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ก) ยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างและสุขภัณฑ์

ข) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยรักษาดุลยภาพสิ่งแวดล้อม

ค) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าและการส่งออก

ง) เป็นศูนย์กลางการผลิตในระบบฟาร์มที่ทันสมัย

จ) พัฒนาเครือข่ายความเชื่อมโยงการคมนาคมขนส่งทางบก

ฉ) พัฒนาเป็นศูนย์บริการการคมนาคมทางบก

ช) เพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวและผู้ประกอบการสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

ซ) เพิ่มศักยภาพและโอกาสของประชาชน

ฌ) เสริมสร้างความเข้มแข็งและความปลอดภัยในสังคม

ญ) พัฒนาการบริหารและการบริการแบบธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

1) วิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ แก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550 ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 12)

"พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน"

2) เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ คือ

(1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

(2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม

(3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

(4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ

(1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

(2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

(3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

(5) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

(6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

(7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดสระบุรี เน้นเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง เซรามิกส์ ผลิตภัณฑ์ชุมชน ผลผลิตทางการเกษตร และเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรสู่การบริหารจัดการที่ดี

2.1.2 แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

คำว่า การบริหาร (Administration) มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละคน ดังนี้คือ

ยุทธ ไกยวรรณ์ (2545, หน้า 2) ได้กล่าวถึงการบริหารว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนให้คนอื่นทำงานแทน โดยอาศัยใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย(Goal) ข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยการบริหาร (Factor Management) ด้วย

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การแก้ปัญหาองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

เคลลิ่ง และคอลลัส (Kelling and Kallaus, 1996 , p. 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะเพื่อความชำนาญที่ถูกนำมาใช้โดยเชื่อมองค์ประกอบ 6M's เข้าด้วยกัน ได้แก่ Manpower, Materials, Money, Methods, Machines และ Morale เพื่อกำหนดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ไซมอน (Simon,1966, p. 3) ได้อธิบายว่าการบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1964, p. 72) ได้นิยามความหมายของการบริหารว่าหมายถึงการทำงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป

สรุปได้ว่าการบริหารเป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างมีขั้นตอนของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการที่ดีสอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจในแต่ละองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานหรือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จังหวัดเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นหน่วยที่นำนโยบายและข้อสั่งการจากส่วนกลางไปปฏิบัติในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ภารกิจการบริหารราชการของจังหวัดจึงมีความยุ่งยากและซับซ้อน อีกทั้งการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของหน่วยราชการในจังหวัดมีลักษณะแยกส่วนไม่เกิดการประสานการปฏิบัติในเชิงนโยบายและเป้าหมาย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารราชการโดยรวมไม่ดีเท่าที่ควร การบริหาราชการจังหวัดแบบบูรณาการจะช่วยแก้ไขปัญหาที่หลากหลายดังกล่าว อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการบริหารราชการจังหวัดและผลักดันวาระแห่งชาติสู่ความสำเร็จต่อไป

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้มีนโยบายให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit – SBU) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจรภายในจังหวัด โดยปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) สามารถบังคับบัญชาสั่งการให้การดำเนินงานภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ตรงตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุด สามารถสนองต่อความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดได้โดยตรง โดยได้ดำเนินโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา เป็นเวลา 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 ในจังหวัดลำปาง ศรีสะเกษ ชัยนาท ภูเก็ต และนราธิวาส โดยมีจังหวัดเทียบเคียงตามลำดับ คือ จังหวัดพิษณุโลก สุรินทร์ อ่างทอง พังงา และปัตตานี โดยให้สถาบันการศึกษาของรัฐตามลำดับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ทำการประเมินผล ซึ่งสรุปได้ว่า จังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้รับความพึงพอใจในภาพรวมสูงกว่าจังหวัดเทียบเคียง

ด้วยผลการดำเนินโครงการจังหวัดทดลองข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้ประชุมเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546 และ 6 พฤษภาคม 2546 มีมติกำหนดให้ทุกจังหวัดใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด และใช้การบริหารงานแบบบูรณาการเช่นเดียวกับจังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จังหวัด, 2546, หน้า 27 - 28)

การจัดการบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา มีความมุ่งหวังให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2545, หน้า 24)

1) บูรณาการเพื่อสร้างวาระระดับพื้นที่ (Area Agenda) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่ เพื่อบูรณาการนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ในการต่อสู้เพื่อเอาชนะ 3 สงคราม ได้แก่ สงครามด้านการต่อสู้กับปัญหาความยากจน สงครามด้านการต่อสู้กับปัญหายาเสพติด และสงครามด้านการต่อสู้กับปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

2) การริเริ่มแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่มากำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่

3) ผลักดันวาระแห่งชาติ (Nation Agenda) สู่ความสำเร็จ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของชาติ ด้านการสร้างความมั่งคั่งในระดับท้องถิ่นให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมต่อความมั่งคั่งในระดับท้องถิ่นเข้ากับความมั่งคั่งในระดับชาติ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

4) ลดภาระที่รัฐบาลจะต้องมาแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีขีดความสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่และลดทอนปัญหา ที่จะเข้าสู่การตัดสินใจของส่วนกลางให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้รัฐบาลสามารถมุ่งเน้นการทำงานด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของชาติในระดับมหภาค

สำหรับลักษณะของการจัดระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ มีลักษณะดังนี้ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด, 2546, หน้า 32)

1) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่ – พันธกิจ – การมีส่วนร่วม” (Area – Functional – Participation : A – F – P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result – based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)

3) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นการบริหารที่จะนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ยึดวาระแห่งชาติ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างมีเอกภาพ ซึ่งเป็นระบบที่นำนโยบายการปฏิรูประบบราชการสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในที่สุด

2.1.3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ดีเซ็นโซ และ ร็อบบิ้นส์ (Decenzo and Robbins, 1988, p. 3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนในมิติของการจัดการ เริ่มตั้งแต่ที่ทุกองค์การถูกสร้างขึ้นด้วยคน ได้มาซึ่งการบริการจากคน ดังนั้นการพัฒนาทักษะ การกระตุ้นให้ปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นและทำให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้จะรักษาความผูกพันที่มีต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าหมายขององค์การ

ไมเนอร์ และ เครน (Miner and Crane, 1988, p. 3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการของการพัฒนา ดัดแปลง และประเมินค่านโยบาย กระบวนการรวมทั้งโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์การ

มนู อรดีดลเชษฐ์ (2542, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. 2544, หน้า 77 – 80) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ ว่า ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่เหมือนประเทศอื่น เศรษฐกิจใหม่เป็นผลสืบเนื่องจากการวิวัฒนาการสารสนเทศซึ่งได้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ภายใต้เศรษฐกิจใหม่นี้ เราจะทำงานภายใต้โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ (Information Infrastructure) ที่ประกอบด้วยระบบงานกลุ่มที่มีหน้าที่ติดต่อกับภายนอก ถ้าเป็นงานของรัฐ งานติดต่อภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อาจหมายถึงงานบริการประชาชน งานที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างประเทศ ถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชน จะเป็นระบบงานที่เกี่ยวกับการซื้อการขายและการทำธุรกรรมกับคู่ค้า ระบบงานเหล่านี้จะทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการทำธุรกรรมด้วยวิธีที่เรียกว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ระบบส่วนนอกนี้ยังเชื่อมต่อกับระบบงานภายในองค์กร ที่ทำงานด้วยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานภายในสู่ภายนอก ทำให้เกิดสถานะที่สามารถติดต่อสื่อสารกับคนได้ทั่วทั้งโลก สามารถค้นหาข่าวสาร และแลกเปลี่ยนข่าวสารกับคนทั้งโลก และสามารถทำรายการค้าหรือทำธุรกรรมกับคนได้ทั่วโลก สถานะเช่นนี้ทำให้โครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการจัดการองค์กรเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง เราพบว่าเราจะใช้คนน้อยลง โดยเฉพาะคนในระดับค่าจ้างปานกลาง หรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง หรือเป็นผู้บริหารระดับกลาง เพราะผู้ตัดสินใจจะสามารถติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานได้โดยตรงผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้

นอกจากนี้ มนู อรดีดลเชษฐ์ ยังมีความเห็นว่า การทำงานของผู้บริหารและผู้วางแผนในสังคมยุคใหม่นี้ ต้องอาศัยองค์ความรู้และอาศัยข้อมูลข่าวสารมากขึ้น นักบริหารจำเป็นต้องเข้าใจแนวโน้ม พฤติกรรมและผลกระทบของเศรษฐกิจใหม่เป็นอย่างดี ในขณะที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องฝึกทักษะเพื่อใช้อุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องพัฒนาทักษะเพื่อสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยไม่จำกัดสถานที่ เนื่องจากเป็นการร่วมทำงานกันภายใต้โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ มีการฝึกทักษะให้ใช้ข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำพร้อมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตลอดจนกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การฝึกทักษะทางเทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นการสอนให้เข้าใจมาตรฐานใหม่ ให้เข้าใจการทำงานด้วยกระบวนวิธีที่ทันสมัย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในรูปแบบ “Interconnect” เข้ากับโลกภายนอกและหน่วยงานภายในด้วยระบบโทรคมนาคมคอมพิวเตอร์และเครือข่ายข้อมูล แต่ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการรองรับด้วยกฎระเบียบใหม่ หรือกฎหมายใหม่ที่จะทำให้เกิดความปลอดภัย เกิดความเป็นธรรมแก่สังคมโดยรวม และกระจายผลประโยชน์ให้ได้กว้างขวางอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีการฝึกทักษะและความรู้เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำเอกชนไปสู่การแข่งขันกับต่างประเทศ มีทักษะเพื่อเป็นผู้นำเอกชนไปสู่การแข่งขันกับต่างประเทศ มีทักษะเพื่อเป็นผู้นำในการริเริ่มโครงข่ายเพื่อการธุรกรรมระหว่างรัฐและประชาชน เช่น ในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องการให้บริการข่าวสารอย่างทั่วถึงและทัดเทียมกัน บริการด้านภาษีอากร ด้านสาธารณสุข การศึกษา และอื่นๆ

เป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการธุรกรรมแผนใหม่ระหว่างธุรกิจต่อธุรกิจ และระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภค ที่จะกระทำได้อย่างสะดวก มีประสิทธิภาพ มีค่าใช้จ่ายต่ำจนเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

ดนัย เทียนพุฒ (2543, หน้า 174 – 178) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคน ถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากมีแนวเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน น่าจะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ในเชิงกลยุทธ์แล้ว "การพัฒนาคนแบบบูรณาการ" จะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจสู่ศตวรรษที่ 21 โดยให้ความหมายของคำว่าบูรณาการ ไว้ ดังนี้

คำว่าบูรณาการ (Integrated) มีความหมายในลักษณะผสมผสาน กล่าวคือ ต้องกระทำในหลาย ๆ เรื่องหรือในหลายกิจกรรมจึงจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น "การพัฒนาคนแบบบูรณาการ" จึงเป็นรูปแบบที่ปรับกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือต้องผสมผสานในทุกเรื่องของการพัฒนาคน เช่น การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) จะต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กร เป็นผู้สนับสนุนจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ สำหรับรูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ จะกล่าวดังต่อไปนี้

ประการแรก ระดับของการพัฒนาคน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน (Team/Group/Department Level) และระดับองค์กร (Corporate Level) ซึ่งการแบ่งดังกล่าวเป็นการแบ่งเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) หรือองค์กรที่มีลักษณะแบบเถ้าแก่หรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owner)

ประการที่สอง มิติของการพัฒนาคน มี 3 มิติในเนื้อหาของการพัฒนาคน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นเรื่องราวของการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาพนักงาน (Employee Development) โดยขยายความได้ว่า

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนา การเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือ ทำให้พนักงานแต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันหรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร

การฝึกอบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น

(1) การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training)

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

(3) การฝึกอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training)

(4) การฝึกอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross Training)

(5) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining)

(6) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training)

การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น

(1) การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education)

(2) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education)

(3) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อพนักงานมุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจจะช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโต ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะว่าเขาเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์มีประสบการณ์และความรู้จากสิ่งที่ดีดึงออกมาจากการทำงาน

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะมีให้เลือกใช้ หรือสนองตอบความต้องการได้ทันทีที่บริษัทต้องการ ซึ่งจะมีส่วนหลัก ๆ คือ

การวางแผนอาชีพ (Career Planning) อันเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การประเมินตนเอง (Career Resource Center) เพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ (Ability) มีบุคลิกภาพ (Personality) และแรงจูงใจในอาชีพแบบใด (Motivation) การจัดทำคู่มือวางแผนอาชีพ การอภิปรายในอาชีพ การจัดทำแผนปฏิบัติตามอาชีพ การประเมินผลงาน และการให้คำปรึกษาในอาชีพ

การบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กร ที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่า บริษัทจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต เช่น การวางแผนกำลังคนสำหรับธุรกิจ การจัดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาในสายอาชีพ การประเมินผลงาน และการประเมินศักยภาพหรือความสามารถระบบการสร้างทายาท/แผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นต้น

3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งเวลา (Time Based Strategy) และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรอัจฉริยะ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย

(1) การเรียนรู้ของบุคคล ในการเรียนรู้ของบุคคลก็ยังคงเป็นการเน้นที่ "KUSA" คือ

ก. ความรู้ (Knowledge : K) หมายถึง ให้มีความรู้ในหลักการ แนวคิดหรือมโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้

ข. ความเข้าใจ (Understand : U) เป็นลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้คือ เมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดจนสามารถตีความ แปลความ ขยายความในหลักการหรือแนวคิดนั้นได้ก็ถือว่ามีความเข้าใจเกิดขึ้น

ค. ทักษะ (Skill : S) สำหรับทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นมีอยู่ 3 ระดับ คือ ขั้นแรก เป็นทักษะเบื้องต้น หมายถึง เป็นการทำได้โดยดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะหรือการกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ขั้นที่ 2 เป็นทักษะชั้นกลาง หมายถึง การทำได้โดยกำกับชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา และขั้นสุดท้าย เป็นทักษะที่ทำได้โดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบและเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ

ง. ทัศนคติ (Attitude : A) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงานโดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความเห็นจากผู้อื่นด้วย

(2) การเรียนรู้ของทีม เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ หรือแบบยืดหยุ่น แล้วการทำงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้ปรับเป็นทีมงาน ดังนั้น ในการทำงานโครงการหรือแผนงานใด ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงาน ขณะปฏิบัติงาน และสิ้นสุดการทำงาน เพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

ประสบการณ์ สามารถทำได้ดีกว่าเดิมหรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross Functional Team)

(3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อองค์กรเกิดการ เรียนรู้ในลักษณะ "ทีมการเรียนรู้" (Team Learning) จะทำให้องค์กรกลายเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ขึ้นมาได้ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย 4 ระบบด้วยกันคือ ระบบย่อยขององค์กร ระบบย่อยของเทคโนโลยี ระบบย่อยของการเรียนรู้ ระบบย่อยของคน และเน้นในเรื่องการเรียนรู้ในที่ทำงาน การสร้างโมเดลความคิด (Mental Models) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) หรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision) เป็นต้น

ประการที่สาม มิติของผลลัพธ์ ในมิติของผลลัพธ์ที่ได้จากมิติของการพัฒนา มี 3 มิติ คือ (1) มิติของบุคคลมุ่งผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงาน (2) มิติของทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน มุ่งผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจหรือดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต และ (3) มิติขององค์กรมุ่งผลลัพธ์ด้านองค์กรอัจฉริยะ

ประการสุดท้าย บูรณาการเข้าด้วยกัน หมายถึง การมองภาพรวมของการพัฒนาคน จนกระทั่งนำไปสู่การประยุกต์ในทางปฏิบัติได้ในลักษณะดังนี้

1) มิติการพัฒนารายบุคคล จะมุ่งวิธีการพัฒนาทั้งการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนา เพื่อเน้นรายบุคคล โดยต้องการผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงาน ใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการระดับผลงานให้เท่ากับมาตรฐาน ระดับทีมงาน ต้องการยกระดับผลงานให้สูงกว่ามาตรฐาน และระดับองค์กร ต้องการผลลัพธ์ในด้านการจัดการผลงานที่เป็นมาตรฐานโลก

2) มิติการพัฒนาอาชีพมุ่งการจัดทำในลักษณะยกระดับของขีดความสามารถ (Competencies) ของบุคลากรหรือระดับบริหาร โดยต้องการผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจ ใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการให้ระดับพนักงานพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น แต่ในระดับบริหารองค์กร ต้องการยกขีดความสามารถที่จะเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ระดับทีมงาน เป็นการยกขีดความสามารถของทีมเพื่อให้ได้ตามความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ระดับขององค์กร เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ธุรกิจตอบสนองวัตถุประสงค์ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน กับด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งเป็นผลสำเร็จของธุรกิจภายใต้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3) มิติการพัฒนาองค์กร มุ่งผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะใน 3 ระดับคือ ระดับบุคคล พัฒนาให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) ระดับทีมงาน พัฒนาเป็นทีมการเรียนรู้ (Team Leaning) และระดับองค์กร พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

สรุปได้ว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนในรูปของการพัฒนาแบบบูรณาการ จะต้องพัฒนารูปแบบ 3 ด้าน คือ

1) เข้าใจเรื่องราวขององค์กรในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รูปแบบใหม่ การวัดผลสำเร็จธุรกิจเชิงกลยุทธ์

2) เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3) เข้าใจถึงระดับของการพัฒนาในองค์กรรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์กร

2.1.4 แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การมุ่งสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและสังคมโดยส่วนรวม จำเป็นจะต้องเริ่มจากความสามารถในการกำหนดปัญหาที่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขได้ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะปรากฏออกมาในเรื่องของนโยบายสาธารณะ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลจัดทำขึ้น หรือแผนงานหรือโครงการ หรือแนวทางปฏิบัติที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐได้กำหนดขึ้นเพื่อเจตนาในการแก้ไขปัญหา (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว) นโยบายสาธารณะเมื่อถูกกำหนดขึ้นมาแล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อมาก็คือ การนำนโยบายสาธารณะนั้นไปสู่ภาคปฏิบัติให้บังเกิดผล ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการศึกษาว่า องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้นั่นเอง

วรเดช จันทรศร (2545, หน้า 35 - 40) อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่าองค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารและกลไก ที่สำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด การศึกษา การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น โดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือสิ่งที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เชื่อมโยงของความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แยกประเด็นความสนใจในการศึกษาออกเป็นแนวทาง หรือ 6 ตัวแบบด้วยกัน คือ

1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวทางนี้เน้นที่ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม โดยยึดหลักเหตุผลหรือวัตถุประสงค์เป็นแนวทาง เพื่อให้องค์การนั้นๆ สร้างผลงานให้ได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานและกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การวัดผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้คุณให้โทษ

2) ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้ให้ความสนใจที่สมรรถนะขององค์การ เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด โครงสร้างขององค์การต้องเหมาะสม บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การต้องมีความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านการบริหาร และเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้องค์การยังต้องมีการวางแผน เตรียมการ หรือมีความพร้อมเป็นอย่างดี ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ตัวแบบนี้จึงเป็นความพยายามที่จะมีการหาทางแก้ไขอุปสรรค (หรือข้ออ้าง) ของการปฏิบัติตามแผนที่เกิดขึ้นในอดีต เช่น การขาดเงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงานฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) เป็นการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในด้านการสร้างความผูกพันและการยอมรับเพื่อมุ่งสนองความต้องการด้านจิตวิทยาและสังคมของมนุษย์ โดยเน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้คติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการใช้สมาชิกในองค์การที่มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงาน มากกว่าการมุ่งการใช้การควบคุมหรือการใช้อำนาจ เป็นต้น

4) ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) ตัวแบบนี้พัฒนามาจากนักสังคมวิทยาองค์การที่พยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริง (Social Reality) ในองค์การ ตัวแบบนี้เชื่อว่า อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งรูปนัย (Formal Positions) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าองค์การ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ในทางตรงข้าม อำนาจที่แท้จริงอยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์การ ในทรรศนะนี้ความหมายว่า สมาชิก

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการที่มีหน้าที่ติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด หรือที่เรียกว่า Street-Level Bureaucrats ความสามารถใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ ดังนั้น นโยบายหรือโครงการใดที่มีผลกระทบ หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกจากนี้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับแนวทางของนโยบายเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง ดังนั้น การที่จะนำเทคนิคทางการบริหารหรือวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ มาใช้หรือการออกกฎระเบียบแบบแผนเพื่อหวังจะให้ข้าราชการที่รับผิดชอบในงานด้านบริการประชาชนทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมักจะไร้ผล ฉะนั้น ความล้มเหลวของนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่ความล้มเหลวมักจะเกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการพัฒนาที่ไม่เข้าใจ สภาพความเป็นจริงของการให้บริการเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า

5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้รับบทบาท (Players) หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่ม หรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ แนวคิดตามตัวแบบนี้เห็นว่า การสร้างความสมานฉันท์ (Consensus) ภายใต้วิธีการของการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก ส่วนความขัดแย้ง (Conflict) เป็นเรื่องธรรมดาที่มักจะเกิดขึ้นในองค์การและระบบสังคมทั่วไป การที่จะหวังให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคม ย่อมมีทั้งกลุ่มผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ซึ่งจะต้องพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนไว้ มีการแสวงหาความสนับสนุน การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติส่วนหนึ่งอยู่ที่การเจรจาสถานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน ในฐานะที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร (Players) จำนวนหน่วยงานที่เข้าไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ กลุ่มอิทธิพลหรือผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่าง ๆ รวมตลอดถึงสภาพความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการต่อรองของผู้เล่นแต่ละคนเป็นสำคัญ

6) ตัวแบบทั่วไป (General Model) ตัวแบบนี้เป็นผลงานของ ดอแนล เอส. แวนมิเตอร์ และแคล อี.แวนฮอร์น (Donald S. Van Meter and Carl E.Van Horn 1975, p. 445-488)

ซึ่งการพัฒนากรอบการมองการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยอาศัยพื้นฐานความรู้จาก 3 แนวทาง คือ ทฤษฎีองค์การ ผลกระทบของนโยบายสาธารณะ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ แต่การพัฒนาความคิดที่มีอิทธิพลมากที่สุด และมีประโยชน์มากที่สุดต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ แนวความคิดเรื่องทฤษฎีองค์การ หรือองค์การศาสตร์ ตัวแบบได้รวมตัวแปรของตัวแบบนี้แม้จะไม่ใช่การประสานงานตัวแบบต่าง ๆ ทั้ง 5 แนวทางเข้าด้วยกัน แต่กรอบของตัวแบบได้รวมตัวแปรของตัวแบบอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน มากพอที่จะช่วยให้การศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหา การนำนโยบายไปปฏิบัติได้ในลักษณะที่กว้างกว่าตัวแบบอื่น ๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าตัวแบบทั่วไปนี้ จะสามารถวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะส่วนได้เท่ากับตัวแบบอื่น ๆ บางตัวแบบ

สำหรับปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร 2545, หน้า 49 – 50) มีแนวคิดว่าเป็นลักษณะของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เด่นชัด และเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น กรอบของการเสนอจะครอบคลุมถึงปัญหาต่าง ๆ รวม 5 ด้านหลัก คือ ปัญหาด้านสมรรถนะ ปัญหาด้านการควบคุม ปัญหาทางด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาทางด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และปัญหาทางด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์การหรือบุคคลที่สำคัญ (Key Actors) ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละด้านของปัญหานี้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยย่อยต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับลักษณะของปัญหาหลัก ตลอดจนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ภายใต้กรอบของการเสนอดังกล่าว วรเดช จันทศร ได้มีข้อคิดเห็นโดยเสนอว่าลักษณะการเกิดขึ้นของปัญหาดังกล่าวไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นเป็นลำดับ ๆ ไปทีละขั้นตอน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ลักษณะของปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามลักษณะและเงื่อนไขของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับปัญหาทั้ง 5 ด้านหลัก ประกอบด้วย

1) ปัญหาทางด้านสมรรถนะ เป็นปัญหาหลักด้านหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาในลักษณะดังกล่าวจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยต่าง ๆ หลายปัจจัย นับตั้งแต่ปัจจัยทางด้านบุคลากร ปัจจัยทางด้านเงินทุน ปัจจัยทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยทางด้านวิชาการ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในนโยบายนั้น

2) ความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุม ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการวัดความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ปัญหาในด้านการควบคุมจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่

กับความสามารถของหน่วยที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบาย ความชัดเจนของกิจกรรม แผนงานและโครงการที่ถูกแปลงมาจากนโยบาย และความสามารถในการกำหนดภารกิจ ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานรวม หรือสอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการ

3) ปัญหาของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจะมีสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ถ้าสมาชิกในองค์การหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนโยบายนั้น ๆ

4) ปัญหาในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากเรื่องของอำนาจและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือปัจจัยย่อย ๆ หลายประการ นับตั้งแต่ลักษณะของการติดต่อและความสัมพันธ์ที่หน่วยปฏิบัติมีกับหน่วยงานที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหาความร่วมมือ พึ่งพา หรือทำความตกลงกับหน่วยงานหลักอื่น ๆ และระดับของความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยจะสามารถทำงานร่วมกันได้

5) ปัญหาทางด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์การหรือบุคคลที่สำคัญเป็นปัญหาหลักอีกด้านหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาดังกล่าวอาจลุกลามส่งผลไปถึงความล้มเหลวของนโยบายนั้นโดยตรงก็ได้ ถ้าองค์การหรือบุคคลสำคัญ ซึ่งได้แก่ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ตลอดจนสื่อมวลชน เป็นอาทิไม่ให้ความสนับสนุนทั้งในแง่ของทางการเมือง เงินลงทุน งบประมาณ ตลอดจนสร้างอุปสรรคในแง่ของการต่อต้าน เตะถ่วง หรือคัดค้านนโยบายนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถสังเคราะห์แนวความคิดอันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) นโยบายต้องมีความชัดเจน เจาะจงและสมเหตุผล ทั้งในด้านเป้าหมายวัตถุประสงค์ของนโยบาย หน้าที่และอำนาจของผู้ปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อขจัดความกำกวมอันจะเป็นบ่อเกิดของปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

2) ความยากในการปฏิบัติ อันได้แก่ ลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานจะต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งความหลากหลายของพฤติกรรมของผู้อื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3) สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่สามารถปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ (ได้แก่ สายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการบังคับบัญชา การประสานงานภายในองค์กร ฯลฯ) ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4) ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ ในการแสวงหาความรู้ การยอมปฏิบัติตาม การยอมรับข้อบังคับของรัฐ และการเสียสละทรัพยากร กลุ่มเป้าหมายให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด ถ้ากลุ่มเป้าหมายให้ความร่วมมือมาก นโยบายนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

5) การสนับสนุนของฝ่ายการเมือง สื่อมวลชนและประชาชน ได้แก่ การช่วยประชาสัมพันธ์ การติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ การร่วมกิจกรรมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐและการช่วยเหลือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามนโยบายดังกล่าว หากได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ นโยบายนั้นย่อมมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ

6) ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ทัศนคติของผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามนโยบาย โดยเฉพาะทัศนคติในเรื่องการใช้ดุลยพินิจ การเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานตามขั้นตอน การขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการขาดการประสานงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้มีความสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย ทั้งนี้ เพราะผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีความสามารถที่จะบิดเบือนเจตนารมณ์ของนโยบายได้ ถ้าบุคคลกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย

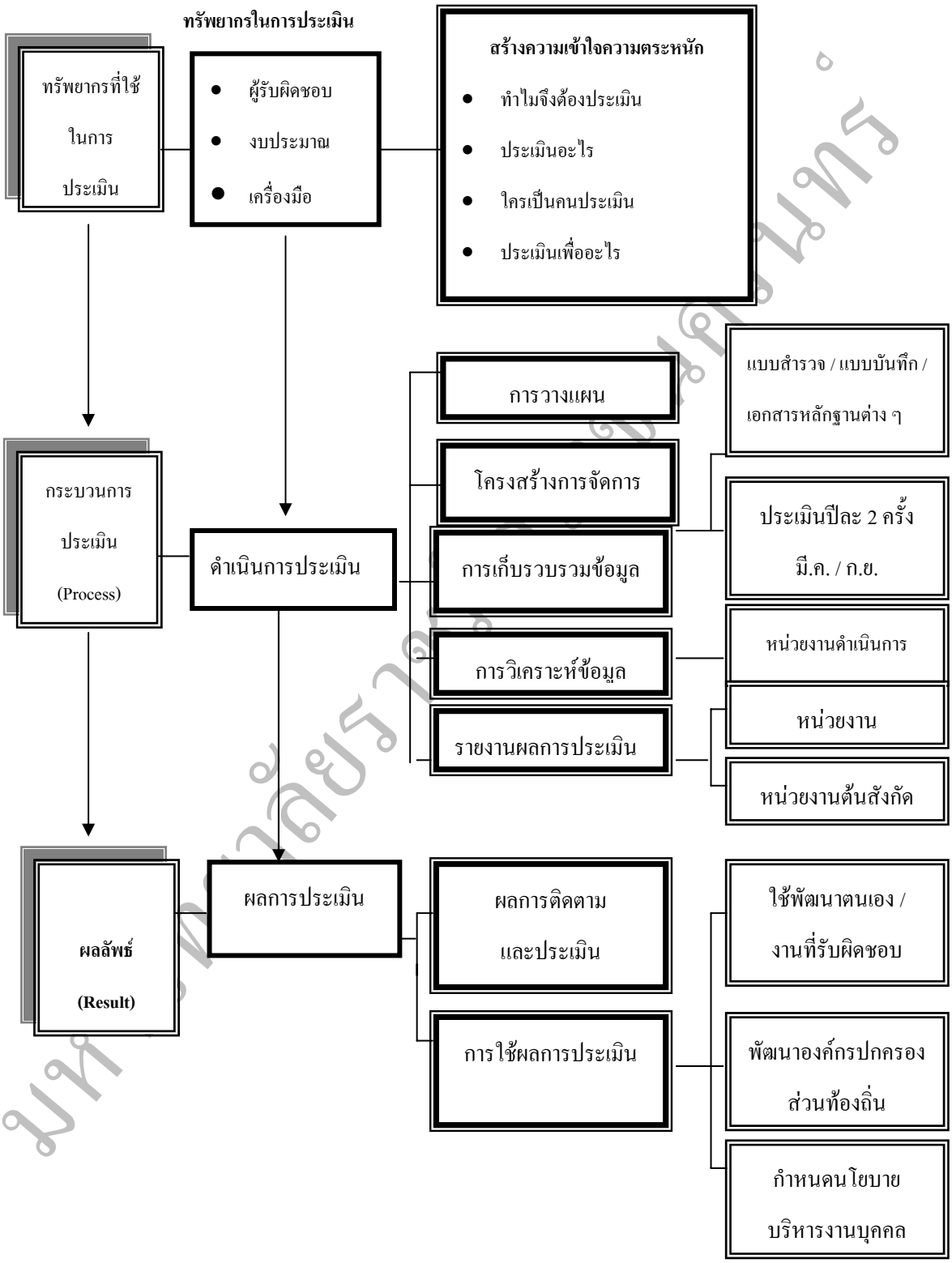
2.1.5 แนวคิดการติดตามและประเมินผล

บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคนอื่นๆ. (2547, หน้า 29-39) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็นการประเมินผลภายนอก และการประเมินผลภายใน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงระบบ ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน (Input) กระบวนการประเมิน (Process) และผลลัพธ์ของการประเมิน (Result) ซึ่งมีขั้นตอนการประเมิน 8 ขั้น ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเตรียมความพร้อม การวางแผนการประเมินตนเอง การดำเนินการประเมิน การเขียนรายงาน/การเผยแพร่ และการนำผลการประเมินไปใช้

เพื่อให้การประเมินผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังแผนภาพที่ 1 และ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

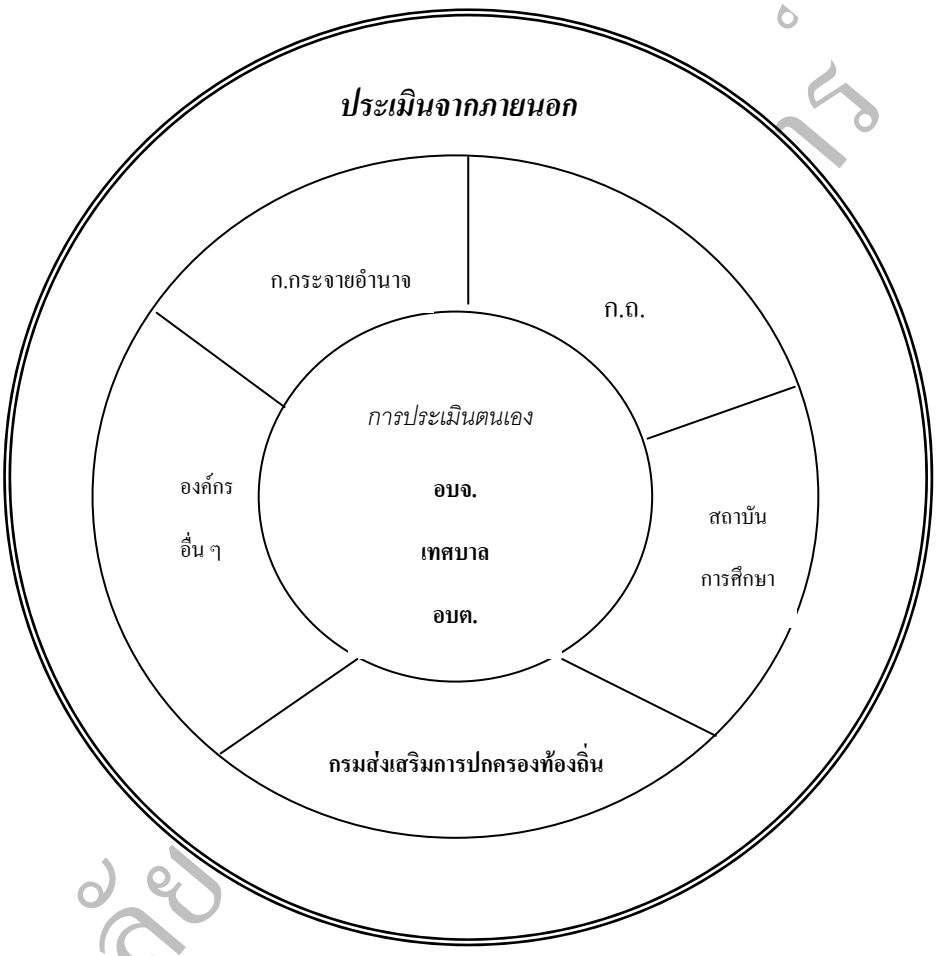
ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเชิงระบบ



ภาพ 1 ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเชิงระบบ

(ที่มา : บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคนอื่นๆ, 2547, หน้า 30)

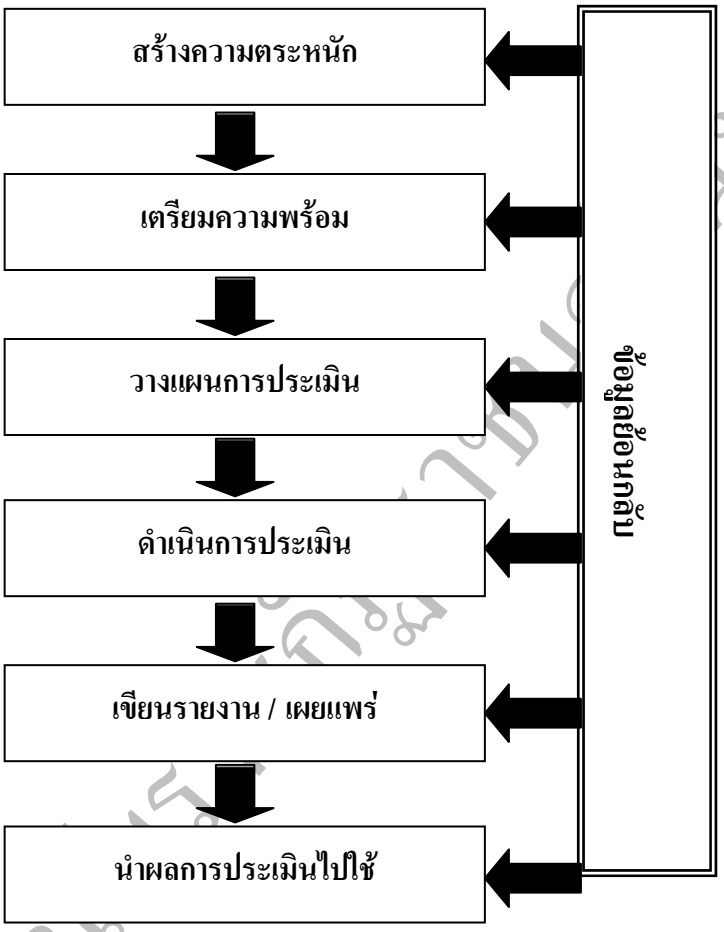
ระบบการติดตามและประเมินตนเองและการประเมินภายนอก



ภาพ 2 ระบบการติดตามและประเมินตนเองและการประเมินภายนอก
(ที่มา : บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคนอื่นๆ, 2547, หน้า 31)

เพื่อให้การประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังแผนภาพที่ 3

ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



ภาพ 3 ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
(ที่มา : บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคนอื่นๆ, 2547, หน้า 32)

ระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นดังแผนภาพที่ 3 เป็นการประเมินที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานตนเอง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการประเมิน ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก เตรียมความพร้อม วางแผนการประเมิน ดำเนินการประเมิน เขียนรายงานการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ รายละเอียดมีดังนี้

1) ขั้นการสร้างความตระหนัก

การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบงานบริหารบุคคลทุกคน ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินว่าจะส่งผลต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ โปร่งใส ถูกต้องและตรวจสอบได้

2) ขั้นการเตรียมความพร้อม

ในการเตรียมความพร้อม ต้องทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรในด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานต่างๆ และการกำหนดรูปแบบและวิธีการเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องการประเมิน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจ จัดทำเอกสารให้ศึกษา การศึกษาดูงาน เป็นต้น

3) ขั้นวางแผนการประเมิน

(1) กำหนดกรอบการประเมินการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของหน่วยงาน โดยดำเนินการ ดังนี้

ก. ศึกษาสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แผนปฏิบัติการประจำปีในเรื่องการบริหารงานบุคคลในด้าน

(ก) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

(ข) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้ายและการจูงใจ

(ค) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

(ง) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่ง

ข. ทำความเข้าใจกับบุคลากรฝ่ายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของหน่วยงาน ให้เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินว่า การประเมินจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน

ค. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของตนเองให้เป็นไปเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) ทำความเข้าใจคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานเกี่ยวกับองค์ประกอบ ปัจจัย ตัวชี้วัด และเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งมี 18 ปัจจัย และ 46 ตัวชี้วัด

(3) กำหนดกระบวนการ / วิธีการประเมินของฝ่ายบุคคล ในการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นนั้น ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรทำความเข้าใจกับคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การกำหนดแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งตัวบุคคลผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้าน

(4) ศึกษาเกณฑ์ในการประเมิน สำหรับเกณฑ์ในการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นครั้งนี้ ได้มาจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งกำหนดไว้ว่า ในแต่ละตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) กำหนดผู้ประเมินและบทบาทหน้าที่ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อทำหน้าที่ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของตนเอง ในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 3 – 8

(6) การกำหนดระยะเวลาและแผนการกำกับติดตาม การประเมินเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีขั้นตอนชัดเจนในการวางแผนการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของหน่วยงาน การกำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลจะช่วยให้หน่วยงานและองค์กรที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการตามกิจกรรมให้เป็นไปตามกรอบการประเมินที่วางไว้ การประเมินด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนดให้มีการติดตามและประเมินตนเอง ปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลการติดตามและประเมินผลในช่วงวันที่ 31 มีนาคม และ 30 กันยายน ของทุกปี

4) ขั้นตอนดำเนินการประเมิน

(1) ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ประกอบด้วย บุคลากรในฝ่ายบุคคล และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย แบบสำรวจที่มีอยู่ในคู่มือการใช้เครื่องมือชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

(3) การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสำรวจในแต่ละองค์ประกอบและปัจจัยไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานดำเนินการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ปีละ 2 ครั้ง ควรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 1–15 มีนาคม และ 1-15 กันยายน ของแต่ละปี

5) การเขียนรายงานและการเผยแพร่

เมื่อดำเนินการประเมินและตรวจสอบผลการประเมินแล้ว หน่วยงานต้องจัดทำสรุปและรายงานผลการประเมินให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ ส่วนรูปแบบการรายงานผลการประเมินสามารถออกแบบให้เหมาะสมกับผู้เกี่ยวข้อง จุดเน้นของการเขียนรายงานและเผยแพร่ผลการประเมินอยู่ที่การนำเสนอกระบวนการประเมินและผลการประเมินที่กระชับ ใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน ตรงกับสภาพความเป็นจริง

6) การนำผลการประเมินไปใช้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำผลการประเมินการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไปใช้ในการพัฒนาตนเอง / พัฒนางานที่รับผิดชอบ พัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนำไปกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสามารถนำผลการประเมินที่ได้มาใช้ปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของตนเอง ให้มีความถูกต้อง ชัดเจน เป็นระบบมากยิ่งขึ้นด้วย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินเป็นการประมาณค่าหรือการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลเก็บรวบรวมมาแล้ววิเคราะห์พิจารณาว่า ผลการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมในการที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่

2.1.6 การติดตามประเมินผลผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

จากการที่จังหวัดสระบุรีได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กับ ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2546 ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2547 ได้ให้ความเห็นชอบผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งในส่วนของจังหวัดสระบุรีได้คะแนนผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ อยู่ที่ 4.3927 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยที่มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ได้คะแนน 4.3452 มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ราชการ ได้คะแนน 3.4915 มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้คะแนนเต็ม 5 และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้คะแนนเต็มเช่นเดียวกัน คือคะแนนเต็ม 5 โดยมีรายละเอียดแยกรายตัวชี้วัด

ตามที่คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2547 ได้ให้ความเห็นชอบผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 รวมทั้งหลักเกณฑ์ วิธีการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจ ตามที่ ก.พ.ร. เสนอแล้ว และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งผลการประเมินดังกล่าวให้ส่วนราชการและจังหวัดต่าง ๆ ทราบ และเปิดโอกาสให้ส่วนราชการและจังหวัดที่ประสงค์จะอุทธรณ์เพื่อให้มีการทบทวนคะแนนผลการประเมิน ได้แสดงเหตุผลและหลักฐานเพิ่มเติมไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 7 มกราคม 2548

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พิจารณาข้ออุทธรณ์ต่างๆ แล้ว ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับข้อมูลผลการประเมินของตัวชี้วัดจากหน่วยงานส่วนกลางเพิ่มเติม มีผลทำให้คะแนนการประเมินผลของส่วนราชการและจังหวัดเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมาย) เพื่อพิจารณาเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2548 และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 แล้ว โดยผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ของจังหวัด (หนังสือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ นร 1201/689 ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2548) ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 แสดงผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จังหวัดสระบุรี กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (3.2) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
			1	2	3	4	5	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<u>มิติที่ 1</u> มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (น้ำหนัก : ร้อยละ 66)		**66**							**4.3452**	
การประเมินผลยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด (น้ำหนัก : ร้อยละ 16)		**16**							**4.2428**	
1. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม	ร้อยละ		-4	-2	0	2	4			
1.1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าอุตสาหกรรม	ร้อยละ	2	-4	-2	0	2	4	7.11	5.0000	0.1042
1.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าเกษตรกรรม	ร้อยละ	2	-4	-2	0	2	4	n/a	3.0000	0.0625
2. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการส่งออกไก่เนื้อ	ร้อยละ		-6	-3	0	3	6	อ.ก.พ.ร. มีมติให้ยกเลิกตัวชี้วัด		
3. ต้นทุนผลิตข้าวคุณภาพต่อไร่	บาทต่อไร่	3	-500	-550	-600	-650	-700	-664.75	4.2950	0.1342
4. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนอาชีพ	ร้อยละ	3	2	3	4	5	6	150.00	5.0000	0.1563
5. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว	ร้อยละ	3	-6	-3	0	3	6	n/a	3.0000	0.0938
6. จำนวนผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4 – 5 ดาว	ผลิตภัณฑ์	3	1	2	3	4	5	473	5.0000	0.1563
การประเมินผลยุทธศาสตร์ของจังหวัด (น้ำหนัก : ร้อยละ 30)		**30**							**4.4667**	
7. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด (GPP)	ร้อยละ	5	0	2	4	6	8	n/a	3.0000	0.1563
8. ร้อยละที่ลดลงของคนในครัวเรือนที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าคนละ 20,000 บาท ต่อปี	ร้อยละ	3	0	4	8	12	16	29.88	5.0000	0.1563
9. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้เกษตรกร (สระบุรี) กลุ่มเป้าหมายที่สนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนอาชีพ	ร้อยละ	5	2	3	4	5	6	31.39	5.0000	0.2604
10. ร้อยละของการแปรรูปน้ำนมที่ล้นตลาด เป็นนมพร้อมดื่ม UHT	ร้อยละ	4	60	70	80	90	100	168.95	5.0000	0.2083
11. จำนวนผู้ประกอบการวัสดุการก่อสร้างและสุขภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา	ราย	2	17	19	21	23	25	35	5.0000	0.1042
12. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวในจังหวัดสระบุรี	ร้อยละ	3	0	1	2	3	4	n/a	3.0000	0.0938
13. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP	ร้อยละ	3	6	8	10	12	14	37.38	5.0000	0.1563
14. ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณและเงินอื่น ๆ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	ร้อยละ	5	60	70	80	90	100	100.00	5.0000	0.2604
สัมฤทธิผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล (น้ำหนัก : ร้อยละ 20)		**20**							**4.2450**	
15. ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งที่เอาชนะยาเสพติด	ร้อยละ	3	80	85	90	95	100	100.00	5.0000	0.1563
16. ร้อยละที่ลดลงของอัตราการว่างงาน	ร้อยละ	2	-0.30	-0.20	-0.10	0.00	0.10	0.35	5.0000	0.1042
17. ระดับความสำเร็จของการจัดทำทะเบียนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ	ระดับ	3	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.1563
18. ร้อยละของผู้กู้ยืมจากกองทุนของโครงการ กข.คจ. ที่สามารถชำระคืนตามกำหนด	ร้อยละ	2	80	85	90	95	100	100.00	5.0000	0.1042
19. อัตราส่วนของผู้กู้ยืมจากกองทุนหมู่บ้าน ฯ ที่สามารถชำระคืนตามกำหนด	ร้อยละ	3	75	80	85	90	95	99.23	5.0000	0.1563
20. ร้อยละที่ลดลงของอัตราคดีต่อประชากรแสนคน	ร้อยละ	2	0	5	10	15	20		2.3252	0.0484
21. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอัตราส่วนคดีที่สามารถเข้าจับกุมผู้กระทำผิดได้ต่อจำนวนคดีที่ได้รับแจ้งทั้งหมด	ร้อยละ	3	0	5	10	15	20		1.7498	0.0547

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
			1	2	3	4	5	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
22. ร้อยละที่ลดลงของจำนวนเรื่องทุจริตของข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจในจังหวัดที่มีการตั้งกรรมการสอบสวนและมีมูล	ร้อยละ	2	10	20	30	40	50	50.00	5.0000	0.1042
<u>มิติที่ 2</u> มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)		**10**							**3.4915**	
23. ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้	ร้อยละ	5	0	5	10	15	20	7.59	2.5180	0.1311
24. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	ระดับ	5	1	2	3	4	5	4.47	4.4650	0.2326
<u>มิติที่ 3</u> มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)		**10**							**5.0000**	
25. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.2604
26. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละ	5	40	50	60	70	80	83.08	5.0000	0.2604
<u>มิติที่ 4</u> มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)		**10**							**5.0000**	
27. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร	ระดับ	5	1	2	3	4	5			
1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ										
1.1 จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ต่อปี	หลักสูตร	1.25	2	3	4	5	6	6	5.0000	0.0651
1.2 ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรม	ร้อยละ	1.25	40	50	60	70	80	100.00	5.0000	0.0651
2. ความสำเร็จในการจัดตั้งทีมงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร										
2.1 ผลสำเร็จในการจัดตั้งทีมงาน		0.5	ไม่สำเร็จ	-	-	-	สำเร็จ	สำเร็จ	5.0000	0.0260
2.2 ผลสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการ		2	ไม่สำเร็จ	-	-	-	สำเร็จ	สำเร็จ	5.0000	0.1042
28. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Database) ของจังหวัด	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.2604
	น้ำหนักรวม	96							ค่าคะแนนที่ได้	4.3927

ผลคะแนน ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548

หมายเหตุ : 1 หมายถึง ตัวชี้วัดที่ยังรอผลการประเมิน โดยใช้ข้อมูลจากส่วนกลาง

2 หมายถึง ตัวชี้วัดที่ยังรอผลการประเมิน โดยใช้ข้อมูลที่ส่วนราชการจัดเก็บเอง

3 หมายถึง ตัวชี้วัดที่ผลคะแนนยังไม่สมบูรณ์ โดยขอให้ส่วนราชการจัดส่งข้อมูลมาเพิ่มเติม

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 2)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1.7 แนวทางการประเมินด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล : การจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า

หน่วยงานที่สามารถจัดสรรบุคลากรเดิมให้สามารถเพิ่มปริมาณงานได้มากขึ้น หรือเพิ่มรายได้ได้มากขึ้น รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น แสดงว่าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารบุคลากร และจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ได้กำหนดเป้าหมายของการลดกำลังคนภาครัฐโดยให้ปรับลดจำนวนข้าราชการอย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550 และ/หรือเพิ่มความสามารถกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 25 – 26)

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

พิจารณาความสำเร็จ 2 ส่วนคือ

1) ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ โดยพิจารณาจาก

(1) จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่

(2) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรม

2) ความสำเร็จในการจัดตั้งทีมงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร

(1) ผลสำเร็จในการจัดตั้งทีมงานในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร

(2) ผลสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรสำหรับปีงบประมาณ 2548

เหตุผลจากแผนยุทธศาสตร์ : การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ ได้กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมใหม่ให้ข้าราชการมีการปฏิบัติงานเชิงรุก โดยมีนิยามข้อ 1 การปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้น ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การสร้างองค์ความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ ให้กับข้าราชการ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการวางแผนพัฒนาการบริหารความรู้ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาส่วนราชการในอนาคตด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1.8 นโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นความคิดริเริ่มของ พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ที่ได้เสนอในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ เมื่อวันที่ 4 – 5 สิงหาคม 2544 ณ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยแนวความคิดหลักของนายกรัฐมนตรี คือ ต้องการหาเจ้าภาพในการบริหารงานจังหวัดทุกเรื่อง แต่มิใช่ให้เจ้าภาพทำงานคนเดียวแบบ One Man Show ในทางกลับกันจะต้องทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในรูปของคณะผู้บริหารจังหวัด ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานคณะผู้บริหาร หรือ CEO (Chief Executive Officer) ซึ่งมีอำนาจในการบริหารงานเสมือนเป็นนายกรัฐมนตรีของจังหวัด และคณะผู้บริหารจังหวัดเปรียบเสมือนคณะรัฐมนตรีของจังหวัด ทั้งนี้ เมื่อมองในภาพรวมของประเทศ จะถือว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีในระดับพื้นที่จังหวัด

นอกจากนี้ นายกรัฐมนตรีได้มีเจตนารมณ์มุ่งหวังให้การบริหารงานจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นการช่วยลดภาระของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่หรือระดับจุลภาค (Micro) เพื่อให้รัฐบาลได้มีเวลาในการแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์การพัฒนาในระดับชาติหรือระดับมหภาค (Macro) รวมทั้งการแสดงบทบาทในเวทีระหว่างประเทศและระดับโลกได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงมุ่งหวังให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและคณะผู้บริหารจังหวัด ปรับแนวคิดและแนวทางการทำงานใหม่ เช่น เปลี่ยนจากการปกครองเป็นการบริหารและการบริการประชาชน เน้นการบริหารในแนวราบมากขึ้น เน้นการทำงานในเชิงรุก การคิดนอกกรอบและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญที่สุดคือ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546, หน้า 1 – 3)

ต่อมา คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามข้อเสนอของนายกรัฐมนตรี โดย

1) ปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจรภายในจังหวัด

2) ปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) ที่สามารถบังคับบัญชา สั่งการหัวหน้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ตรงตามนโยบายผู้บริหารสูงสุด และสามารถสนองความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดได้โดยตรง

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 ได้มอบหมายให้กระทรวง มหาดไทยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง โดยคัดเลือกจังหวัดที่เหมาะสม เป็นตัวแทนภาคต่าง ๆ ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจและระดับความเจริญแตกต่างกัน รวม 5 จังหวัด และให้คัดเลือกจังหวัดอื่น ๆ อีก 5 จังหวัด ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญเทียบเคียงกันกับ 5 จังหวัดแรก เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งต่อมากระทรวงมหาดไทยได้เสนอโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา และคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2545 โดยจังหวัดทดลอง ได้แก่ จังหวัดลำปาง ชัยนาท ศรีสะเกษ ภูเก็ต และนราธิวาส สำหรับจังหวัดเปรียบเทียบ ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก อ่างทอง สุรินทร์ พังงา และปัตตานี ตามลำดับ โดยได้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2545 (ระหว่างเดือนตุลาคม 2544 – 30 กันยายน 2545) และจากการประเมินผลโดยสถาบันการศึกษาของรัฐ 5 แห่ง ในพื้นที่จังหวัดตามโครงการ ฯ หรือที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง สรุปผลได้ว่าจังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้รับความพึงพอใจจากประชาชนสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546, หน้า 5)

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเกี่ยวกับการขยายผลระดับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนี้

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 เมษายน 2546 เห็นชอบให้ทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ เช่นเดียวกับจังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 6 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบตามที่นายกรัฐมนตรีเสนอ ดังนี้

1) ถือว่าผู้ว่าราชการจังหวัด และเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศทุกประเทศทดลองใช้การบริหารงานแบบบูรณาการเป็นเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป

2) ให้รายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง และผลการปฏิบัติราชการต่าง ๆ ตามระบบการรายงานหลายทาง (Matrix Reporting System) โดยทุกหน่วยงานในจังหวัด รายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานต่อกระทรวงมหาดไทย และสำนักนายกรัฐมนตรี (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี) รวมทั้งรายงานให้ส่วนราชการเจ้าของเรื่องในส่วนกลางทราบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3) ให้รองนายกรัฐมนตรี กำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค ติดตาม ดูแลการเตรียมความพร้อมและการปฏิบัติงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในเขตตรวจราชการที่รับผิดชอบ

4) ให้สำนักงบประมาณ พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการดำเนินการบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายของจังหวัดให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีเงินจำนวนหนึ่งคล้ายงบกลาง ซึ่งสามารถนำไปใช้จ่ายได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันการ

5) ให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) พิจารณาร่วมกับ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางการมอบอำนาจและการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 22 กรกฎาคม 2546 เห็นชอบแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 4 ประการ ได้แก่

1) แนวทางการสรรหาและแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ โดยเป็นระบบเปิด ให้สามารถสรรหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกกระทรวงมหาดไทย มาดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดได้ โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2) แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวินิจฉัยสั่งการ การอนุมัติ การอนุญาต (2) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (3) ด้านการบริหารงบประมาณ โดยดำเนินการออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานในส่วนกลาง ถือปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจได้เสร็จสิ้นในระดับจังหวัดมากที่สุด

3) แนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 20 กลุ่มจังหวัด เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการพัฒนาภายในกลุ่มจังหวัด และระหว่างกลุ่มจังหวัด

4) แนวทางในการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีในรูปของคณะกรรมการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค

ซึ่งต่อมาได้มีการกำหนดระเบียบ กฎหมาย เพื่อให้สนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 หมวด 1 การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยกำหนดไว้อย่างชัดเจนในข้อ 6 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

2) กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง

3) ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและในพื้นที่จังหวัดให้การสนับสนุนการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ

4) สนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และมีความโปร่งใสมากขึ้น

5) ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล

6) มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณการ สามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

นอกจากนี้ ข้อ 7 ยังได้กำหนดภารกิจการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการว่ามีภารกิจภายใต้อุดมการณ์บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ดังนี้

1) สร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและแก้ไขปัญหาความยากจนในจังหวัด

2) สร้างสังคมที่สงบสุขและพึงปรารถนาร่วมกัน

3) สร้างการพัฒนาให้เกิดดุลยภาพที่ยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน

4) บริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5) ทราบ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6) ปฏิบัติภารกิจอันเป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและนโยบายของรัฐบาล เช่น การแก้ไขปัญหายาเสพติด การแก้ไขปัญหาผู้มีอิทธิพล และการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรบุคลภาครัฐจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด แต่เนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้จังหวัดดำเนินการบริหารในรูปแบบของการบริหารงานแบบบูรณาการเป็นช่วงเริ่มแรก และเป็นปีงบประมาณแรกที่ทุกจังหวัดดำเนินการ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในขณะนี้คือการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ และมีการเรียนรู้ รวมทั้งมีการฝึกทักษะเพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลา โดยให้สอดคล้องรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติอย่างมีเป้าหมายและทิศทางอย่างเป็นรูปธรรมต่อไปในอนาคต

2.1.9 ข้อมูลจังหวัดสระบุรี

สระบุรีเป็นเมืองสำคัญเมืองหนึ่ง สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงสันนิษฐานว่า เมืองสระบุรีตั้งขึ้นประมาณ พ.ศ. 2092 ในรัชสมัยสมเด็จพระมหาจักรพรรดิ์แห่งกรุงศรีอยุธยา การตั้งเมืองนี้ สันนิษฐานว่าสมเด็จพระมหาจักรพรรดิ์คงโปรดเกล้าฯ ให้แบ่งพื้นที่เขตเมืองลพบุรีกับเมืองนครนายก บางส่วนมารวมกัน ตั้งขึ้นเป็นเมืองสระบุรี ทั้งนี้เพื่อต้องการให้เป็นศูนย์ระดมพลเมืองในยามศึกสงคราม เพราะฉะนั้นตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นต้นมา จึงมักพบเรื่องราวของ จังหวัดสระบุรีเกี่ยวกับการออกศึกสงครามอยู่เสมอ สำหรับที่มาของคำว่า "สระบุรี" สันนิษฐานว่า เพราะเหตุที่ทำเลที่ตั้งครั้งแรกมีบึงอยู่ใกล้ๆ คือ "บึงหนองโง้ง" เมื่อตั้งเมืองขึ้นจึงได้เอาคำว่า สระ มารวมเข้ากับคำว่า บุรี เป็นชื่อเมือง "สระบุรี ตัวเมืองเดิมอยู่ที่ตำบลศาลารีลาว (ตำบลเมืองเก่า อำเภอเสาไห้ในปัจจุบัน) ถึงสมัยรัตนโกสินทร์ รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดให้เปิดเส้นทางรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือขึ้นไปจนถึงสระบุรี ตัวเมืองเดิมอยู่ไกลจากสถานีรถไฟ ก็โปรดให้ย้ายเมืองมาตั้งใหม่ที่ตำบลปากเพรียว

สระบุรีอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 107 กิโลเมตร ปัจจุบันจังหวัดสระบุรีเป็นเมืองอุตสาหกรรมเพราะมีโรงงานขนาดใหญ่มากมาย โดยเฉพาะโรงงานปูนซีเมนต์ โรงงานหล่อเหล็กและโรงงานรีดเหล็ก เมื่อมีอุตสาหกรรมมากจึงทำให้มีการใช้ไฟฟ้ามาก เพราะต้องใช้ไฟฟ้าป้อนโรงงานต่าง ๆ จากสถิติการใช้ไฟฟ้าของจังหวัดนี้มีมากกว่าหลายจังหวัดในภาคอีสานรวมกันอีก สรุปได้ว่าจังหวัดสระบุรีมีรายได้หลักจากภาคอุตสาหกรรม รองลงมาคือ เหมืองแร่และย่อยหิน ตามด้วยสาขาเกษตรพืชเศรษฐกิจ ได้แก่ ข้าวโพด ถั่วเหลือง อ้อย มันสำปะหลัง ผักผลไม้ และการปศุสัตว์

สระบุรียังเป็นแดนกสิกรรม มีการทำไร่ ทำสวน ทำฟาร์มเนื้อฟาร์มนม ผลิตผลทางการเกษตรที่วางจำหน่ายมีทั้งนมสด เนื้อสด เนื้อแห้ง ผักสด และผลไม้ เช่น น้อยหน่า มะละกอ ทับทิม โดยเฉพาะที่อำเภอมวกเหล็ก มีพื้นที่เป็นเนินเขาสูง ๆ ต่ำ ๆ มีสายธารมวกเหล็กอันเกิดจากผืนป่าดงพญาเย็นบนเขาใหญ่ไหลผ่าน จึงเหมาะที่จะเป็นที่แหล่งปศุสัตว์ โดยเฉพาะการเลี้ยงโคเนื้อและโคนม จนกระทั่งมวกเหล็กกลายเป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายเนื้อสดที่ใหญ่ที่สุดของเมืองไทย (งานพัฒนาข่าวกองบริการท่องเที่ยว ททท, อินเทอร์เน็ต, 2549)

สภาพภูมิศาสตร์ สภาพภูมิประเทศโดยทั่วไปของจังหวัด ทางตอนเหนือ ตะวันออก และตอนกลางของจังหวัดเป็นป่า มีเนินเขาสลับที่ราบสูง ซึ่งเหมาะในการปลูกพืชไร่ ตอนใต้และตะวันตกส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบเหมาะในการทำนา แม่น้ำที่สำคัญมีเพียงสายเดียว คือ แม่น้ำป่าสัก ซึ่งนับว่าเป็นเส้นเลือดใหญ่ของจังหวัดสระบุรี โดยอาศัยน้ำใช้ในการเกษตร และประโยชน์อย่างอื่น แม่น้ำป่าสักไหลผ่านอำเภอมวกเหล็ก แก่งคอย อำเภอเมืองเสาไห้ ไปบรรจบกับแม่น้ำเจ้าพระยาที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คิดเป็นความยาวประมาณ 105 กิโลเมตร นอกจากนั้นสระบุรียังมีคลองที่สำคัญ ๆ หลายสายเช่น คลองรพีพัฒน์ คลองเริงราง คลองวิหารแดง และคลองเพรียว

การปกครอง จังหวัดสระบุรี แบ่งการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ อำเภอเมืองสระบุรี อำเภอแก่งคอย อำเภอหนองแค อำเภอพระพุทธบาท อำเภอมวกเหล็ก อำเภอบ้านหมอ อำเภอวิหารแดง อำเภอหนองแซง อำเภอหนองโดน อำเภอเสาไห้ อำเภอดอนพุด อำเภอวังม่วง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ พื้นที่ทั้งสิ้นประมาณ 3,576 ตารางกิโลเมตร

วิสัยทัศน์ (VISION)

1) เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง
2) เป็นแหล่งผลิตและรวมสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก
3) เป็นเส้นทางเชื่อมโยงสำคัญสู่ภาคอีสานและชายฝั่งทะเลตะวันออก

ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)

เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรมวัสุดก่อสร้าง เซรามิกส์ และผลิตภัณฑ์ชุมชน

1) ยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง เซรามิคและผลิตภัณฑ์ชุมชน
2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยรักษาดุลยภาพสิ่งแวดล้อม
3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาลงกรณ์

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของ จังหวัดสระบุรี

1) จุดแข็ง (Strengths)

(1) ด้านเศรษฐกิจ

ก. ภาคอุตสาหกรรม

ก) มีอุตสาหกรรมภาคการเกษตรและภาคนอกการเกษตรที่ใช้วัตถุดิบทั้งที่เป็นผลิตทางการเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ(หินปูน) ซึ่งมีในพื้นที่จังหวัดสระบุรีเป็นจำนวนมาก เช่น โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต คอนกรีตผสม โรงงานผลิตอาหารสัตว์ โรงงานผลิตภัณฑ์นม การชำแหละสัตว์ปีก (ไก่)

ข) มีโรงงานอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ซึ่งใช้ผลผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรมเป็นวัตถุดิบในการผลิตเป็นจำนวนมาก เช่น โรงงานผลิตสุขภัณฑ์ โรงงานผลิตกระเบื้องเคลือบ เป็นต้น

ข. ภาคเกษตร

ก) มีแหล่งผลิตอาหารด้านพืช ประมง ปศุสัตว์ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริโภคและส่งออกที่สำคัญของประเทศ

ข) มีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรรองรับการเกษตรกรรมเป็นจำนวนมาก

ค) มีปริมาณน้ำนมโคดิบมากเป็นอันดับ 2 ของประเทศ

(2) ด้านการท่องเที่ยว

ก. มีแหล่งท่องเที่ยวและประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงแพร่หลายในระดับประเทศ

ข. มีเส้นทางคมนาคมเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยวสะดวกและทั่วถึง

(3) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ก. เป็นจุดเชื่อมโยงทางการคมนาคมจากกรุงเทพฯ สู่ภูมิภาคหลายภูมิภาค ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันตก

ข. มีประชาชนและการสัญจรผ่านตามเส้นทางคมนาคมที่สำคัญของจังหวัดสระบุรีเป็นจำนวนมาก

(4) ด้านสังคม

ก. ด้านการสาธารณสุข

ก) มีสถานบริการทางสาธารณสุขครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ข) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น แพทย์แผนไทย การฝังเข็ม มาใช้ในการบำบัดรักษาในลักษณะแพทย์ทางเลือก (Alternative Medecine)

ข. ด้านศิลปวัฒนธรรม

มีสิ่งก่อสร้างทางประวัติศาสตร์ที่มีคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมและคุณค่าทางศาสนาที่มีชื่อเสียง

2) จุดอ่อน (Weakness)

(1) ด้านเศรษฐกิจ

ก. ภาคอุตสาหกรรม

ก) การประกอบอุตสาหกรรมก่อให้เกิดมลพิษทั้งทางน้ำ ทางอากาศ กากอุตสาหกรรม

ข) แรงงานภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างถิ่นไม่ใช่คนในท้องที่จังหวัดสระบุรี

ค) รายได้ที่เป็นมูลค่าเพิ่มไม่เป็นผลโดยตรงต่อการเพิ่มรายได้ประชาชนในจังหวัดสระบุรี

ข. ภาคการเกษตร

ก) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีที่ดินทำกินของตนเอง ต้องเช่าจากนายทุนหรือบุกรุกพื้นที่ป่าสงวน

ข) การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มยังมีอยู่อย่างจำกัด

ค) ระบบชลประทานไม่ครอบคลุมพื้นที่ทางการเกษตร

(2) ด้านการท่องเที่ยว

ยังไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีเพียงพอ เช่น การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง การพัฒนา เชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งท่องเที่ยวและการวางแผนด้านการเกษตร

(3) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ก. ระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ ไฟฟ้า โทรศัพท์และน้ำประปา ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่

ข. ขาดการพัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประชาชนจะเข้าถึง

ค. ขาดศูนย์บริการข้อมูลกลางของจังหวัดข้อมูลประเภทเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(4) ด้านสังคม

ก. ด้านการสาธารณสุข

ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตนเพื่อการดูแลรักษาสุขภาพตนเอง

ข. ด้านศิลปวัฒนธรรม

ก) อารยธรรมตะวันตกทำลายขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมท้องถิ่น วิถีการดำรงชีวิตของประชาชนไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย

ข) ครอบครัวและชุมชนอ่อนแอลง

ค) สถาบันทางศาสนายังมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคมน้อย

(5) ด้านการศึกษา

ก. ไม่มีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา นักเรียน นักศึกษาต้องเรียนต่อต่างพื้นที่ สูญเสียรายได้ออกจากจังหวัด

ข. คุณภาพการเรียนการสอนในระดับเดียวกันแตกต่างกัน คุณภาพของนักศึกษาตกต่ำลง

(6) ด้านสิ่งแวดล้อม

ก. คุณภาพสิ่งแวดล้อม ได้แก่ คุณภาพน้ำในแม่น้ำป่าสัก คุณภาพอากาศในเขตชุมชนเมือง และบริเวณใกล้เคียงแหล่งอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดฝุ่นละอองในอากาศต่ำกว่ามาตรฐาน และการบริหารจัดการขยะมูลฝอยยังไม่ถูกสุขลักษณะ

ข. พื้นที่สีเขียวมีสถิติลดลง

(7) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ก. สถิติอาชญากรรมที่เป็นคดีอุกฉกรรจ์และสะเทือนขวัญมีอัตราสูงกว่าเกณฑ์ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด

ข. ผู้เข้าเมืองโดยมิชอบด้วยกฎหมายสร้างปัญหาทางความมั่นคง (ยาเสพติด อาชญากรรม)

สรุปสภาพแวดล้อมและศักยภาพ ของ จังหวัดสระบุรี

1) เป็นแหล่งหินปูนที่มีกำลังผลิตปูนซีเมนต์มากที่สุดของประเทศ ผลิตปูนซีเมนต์ประมาณ 42 ล้านตันหรือ 83 % ของประเทศ ส่งออกได้ 15 ล้านตันต่อปี คิดเป็นมูลค่าการส่งออก 13,000 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็น 95 % ของประเทศ

2) มีโรงงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ถึง 219 โรงงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3) เป็นแหล่งผลิตไก่เนื้อแปรรูปส่งออก มีพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตพืชที่เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์

4) มีระบบชลประทานส่งน้ำให้แก่เกษตรใช้ในการเพาะปลูกประมาณ 420,000 ไร่ มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนการผลิตไปยังพืชที่มีมูลค่าสูงและส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืช โดยอาศัยองค์ความรู้ในการลดต้นทุนการผลิตและพัฒนาใช้วิธีชีวภาพ

5) มีศักยภาพในการเลี้ยงปลาในกระชังและทำประมงน้ำจืดได้หลากหลายรวมถึงการเลี้ยงปลาในเขตคลองชลประทาน

6) เป็นศูนย์กลางของประเทศในการคมนาคมขนส่งสู่ภูมิภาคต่างๆ เป็นศูนย์กลางการขนส่ง สินค้าเกษตรหรืออุตสาหกรรมจากภาคเหนือ ภาคตะวันตกและภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปสู่แหลมฉบังและชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยไม่ต้องผ่านกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กล่าวโดยสรุป จังหวัดสระบุรี เป็นจังหวัดที่อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติมากมาย จึงควรอนุรักษ์ไว้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนก็เป็นสิ่งสำคัญ แรงงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นคนต่างถิ่น ควรมีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาบุคลากรในจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่อยู่ในวัยทำงานก็สามารถที่จะศึกษาต่อได้ในวันหยุด เพื่อเพิ่มพูนความรู้มาพัฒนาท้องถิ่น

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทรัพยากรพื้นฐานที่เป็นปัจจัยสำคัญขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ในการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล นั่นเอง โดยควรที่จะต้องพัฒนาคนแบบผสมผสานองค์รวมทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ ให้มีความผสมผสานในเชิงบูรณาการ จึงจะนำไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลในเชิงรูปธรรมได้ในอนาคต ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการอย่างหลากหลาย ดังนี้

เรืองยศ ภูพานเพชร (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการตำรวจจำนวน 62 นาย และใช้วิธีการศึกษาจากสภาพปัญหาเพื่อวิเคราะห์หาความเป็นไปได้ในการกำหนดจัดกิจกรรมแทรกแซงเพื่อแก้ปัญหา จากนั้นดำเนินการใส่กิจกรรมแทรกแซง ได้แก่ 1) จัดอบรมข้าราชการตำรวจตามโครงการพัฒนาบุคลกรของสถานีตำรวจภูธรอำเภอโพธิ์ชัย 2) การจัดอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อมูลข่าวสาร และ 3) การติดตามและประเมินผล หลังจากแทรกแซงแล้วประมาณ 3 เดือน ผลการศึกษาพบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการตำรวจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเกือบทุกด้าน โดยหลังกิจกรรมแทรกแซงมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงานเป็นทีมในทางที่ดีขึ้น สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดงบประมาณ และการจัดข้อมูลข่าวสาร โดยเสนอแนวทางในการพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจไว้ว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรม จัดระบบข่าวสารข้อมูล และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

นาฏชุดา อรัญนารถ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยทำการศึกษาประชากรจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณะบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักงานคณบดี และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้างานคลังและพัสดุ และหัวหน้างานนโยบาย จากกลุ่มตัวอย่างรวมจำนวนทั้งสิ้น 20 ตัวอย่าง โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบ เจาะลึกสำหรับในด้านบุคลากร พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ศักยภาพ ทักษะ และการประสานงานเป็นปัญหารวมด้านบุคลากรทุกระดับ ซึ่งยังขาดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง การกำหนดตำแหน่งตามสายงานทำให้ยากต่อการจัดคนให้เหมาะกับงาน รวมทั้งระบบตอบแทนที่ไม่เป็นแรงกระตุ้นสำหรับผู้ตั้งใจทำงาน โดยได้เสนอแนวทางการปรับปรุงบุคลากรเพื่อบริหารงบประมาณให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจัดให้มีแผนและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ สำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารควรเป็นผู้ผ่านการอบรม ซึ่งให้ความรู้เรื่องนโยบาย แผนงบประมาณ และ การบริหารการเงิน ปรับโครงสร้างการทำงานให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ระบบค่าตอบแทนควรมีความชัดเจนและยุติธรรม รวมทั้งวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร

สุชาติ แม้นโชติ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในปี 2000 กรณีศึกษาบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด คือ การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัทที่ขายกิจการ คือ บริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่พึงประสงค์ของ บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มาซื้อกิจการและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท อินซ์เคป เอ็น อาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีความพร้อม และสามารถรับผิดชอบงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนในบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ได้อย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มีประสิทธิภาพซึ่งผู้ศึกษาทำการโดยใช้แบบสอบถามพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์ บริษัท อินซ์เคป เอ็น อาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 35 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 35 คน รวมลูกค้าที่ใช้บริการของแผนกคอมพิวเตอร์เพื่อสอบถามระดับความสามารถที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด (โดยความเห็นชอบของผู้บริหาร บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด) และความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามเกณฑ์ที่กำหนด) ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็ได้สัมภาษณ์ลูกค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความพึงพอใจในตัวสินค้าการปฏิบัติงานของพนักงานขายและการบริการของพนักงานบริการเพื่อประกอบการวิเคราะห์การจัดทำข้อเสนอแนะ

ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้ ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานมีความเห็นว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นด้าน (1) การติดต่อสื่อสารและความเป็นผู้นำ เป็นปัญหาของพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์ทุกคน (2) ด้านการทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือ เป็นปัญหาของผู้จัดการแผนกและหัวหน้าฝ่าย (3) ด้านการบริหารคนเป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ และ (4) ด้านการบริหารงานและความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ (5) ด้านปฏิภาณทางการตลาด/ขายเป็นปัญหา (6) ด้านการกำกับดูแลและติดตามผลเป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนด้านความรู้ที่ต้องการเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นนั้นพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์มีความต้องการแตกต่างกัน และพบว่า กำไรของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 1996 เป็นต้นมา และลูกค้าของบริษัทมีความพึงพอใจพนักงานขายและการบริการของพนักงานบริการน้อยกว่าที่ควร โดยได้เสนอแนวทางเพื่อเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก เป็นข้อเสนอของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เห็นว่า พนักงานบริษัท อินซ์เคป เอ็น อาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ที่รู้จักตัวสินค้า ลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอย่างดี ดังนั้น ถ้าบริษัทจะพิจารณารับพนักงานงานขายจากบริษัทเดิมที่มีผลงานดี และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นในการทำงานที่บริษัทใหม่พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจโดยแจ้งให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลตอบแทนความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้า สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของบริษัทแล้วบริษัทจะได้พนักงานที่มีความก้าวหน้าสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งได้พนักงานที่มีความสามารถและมีความภักดีต่อองค์การ และบริษัทควรจะจัดทำแผนการอบรมในด้านความรู้ที่พนักงานยังมีไม่มากเท่าที่ควรและต้องการได้รับความรู้ดังกล่าวเพิ่มเติม เช่น จัด

หลักสูตรด้านการบริหารจัดการ และการเพิ่มทักษะการเป็นผู้บริการ รวมทั้งควรให้การสนับสนุนการศึกษาต่อในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทในระดับสูงขึ้น สำหรับแนวทางที่สองเป็นข้อเสนอสำหรับพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์ บริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด เห็นควรพนักงานขายเหล่านี้ควรพยายามทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด พร้อมทั้งขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติตรงกับความต้องกันของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัดและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อให้แข่งขันได้ในยุคไร้พรมแดน

สุรีรัตน์ เอี่ยมกุล (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 92 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 375 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนา มีการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่มและรายบุคคล ด้านการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรมีการประเมินช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า มีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณบุคลากร ให้ความร่วมมือน้อย และไม่สนใจต่อการพัฒนา ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่า มีระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

นิชาภา ประสพอารยา (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จากครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 346 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) มีการวางแผนกำลังคน ในระยะเวลาต่างๆ 2) มีการดำเนินการสรรหา โดยการ

เปลี่ยนตำแหน่งบุคคลที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 3) มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถและความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ 4) มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานโดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ 5) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 7) มีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ 8) มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่องโดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร 9) มีการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่างๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน 10) มีการดำเนินการในเรื่อง การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 11) มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคลากรที่ทันสมัย

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538, บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ก. ในรูปแบบต่างๆ และเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยมีคณะและมหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการดำเนินการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมี 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั่วไป การเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการ และการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะสาขาวิชา มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี ปีละหลายเรื่อง และปัญหาสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สาย ก. คือ ขาดการติดตามผล

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543, บทคัดย่อ) ผลการศึกษาปรากฏว่า อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่าง เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ส่วนด้านการฝึกอบรม มีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวข้องกับการสอน เนื้อหาการฝึกอบรมตอบสนองความต้องการส่งเสริมบุคลากรศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก สำหรับด้านการสัมมนาทางวิชาการเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาด้วยความสมัครใจมีนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการสอน ด้านการศึกษาต่อเห็นว่าควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรศึกษาต่อนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีทุนสนับสนุนการศึกษาต่ออย่างเหมาะสมเพียงพอ ด้านการวิจัย วิทยาเขตฯ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการวิจัย จัดหาทุนอุดหนุน จากแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีโนบายที่สนับสนุนที่ชัดเจน นอกจากนี้ในด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ วิทยาเขตฯ ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการ สนับสนุนการจัดฝึกอบรมและการจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

สมชัย พลชำนิ (2545, บทคัดย่อ) ผลการวิจัยวิเคราะห์จากการที่บุคลากรสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ให้ความเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของสถาบันในด้านต่างๆ ทั้ง 9 ด้าน ประกอบด้วยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นนักพูดที่มีประสิทธิผล เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานพฤติกรรมให้ผู้อื่น สรุปผลการวิจัยทั้ง 9 ด้าน ทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายผู้สอน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้านและทุกข้อ ทั้ง 50 ข้อ กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวปรากฏให้เห็นมากหรือบ่อยครั้ง แต่กลุ่มสายผู้สอนและสายสนับสนุนมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวปรากฏให้เห็นน้อยหรือไม่บ่อยนัก

นิภาพร ภาคอุทัย (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำแนกตามอายุ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน พบว่า มีบุคลากรไม่เพียงพอในงานส่งเสริมและบริการการศึกษา มีงบประมาณที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์น้อย รวมทั้งข้อมูลข่าวสารไม่ทันสมัยและมีความล่าช้า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนา ควรเพิ่มบุคลากรเพิ่มงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ สนับสนุนข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยและต่อเนื่อง

จีราภรณ์ โชติพฤกษ์ชูกุล (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า (1)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน (3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่า การศึกษาต่อทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลย และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ได้ ส่วนด้านลบพบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรม เครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้ การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่จะนำไปสู่การบริหารบ้านเมืองที่ดี มีการกระจายอำนาจการบริหารราชการสู่ภูมิภาค โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสูงสุดในการบริหารจัดการภายในจังหวัด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร ระบบโครงสร้างภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ข้าราชการหรือคนเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนนำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คนที่มีคุณภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนั้น การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมีแนวทางหลักที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมข้าราชการทุกจังหวัด ได้ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประเด็นการพัฒนาบุคลากรของจังหวัด เพื่อหาข้อค้นพบและเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในหน่วยงานอื่นๆ ต่อไปในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี