แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

Guidelines for Competency Development of Human Resources in the Provincial Administrative Organization.

Received: 17 November 2021
Revised: 29 March 2022
Accepted: 4 April 2022

การุณ สุจริตประภากร
Karoon Sucharitpraphakorn
นักศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
Doctoral Student of Regional Development Strategies Rajabhat Ubon Ratchathani University
Corresponding Author Email: karoon.s@ubru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 1) การทบทวนทักษะ (Reskill) และ 2) การพัฒนาทักษะ (Up skill) เพื่อทบทวนทักษะการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน สำหรับรองรับทักษะการปฏิบัติงานใหม่ (New Skill) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ, ทรัพยากรมนุษย์, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

Abstract

This academic article aims to present guidelines for competency development of human resources in the Provincial Administrative Organization by analyzing the data from related literature reviews. The guidelines for competency development of human resources in the Provincial Administrative Organization are Reskill and Upskill. These skills are the process of working and learning new skills to support the new working skills that will occur in ever-changing situations in the future.

Keywords: Competency, Human Resource, Provincial Administrative Organization

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนก็ตาม ยังเป็นส่วนหนึ่งในทรัพยากรการจัดการ ได้แก่ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ การจัดการ (Management) (ศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ และขจร ศรีชวโนทัย, 2564, ออนไลน์) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ องค์กรจะก้าวหน้า หรือล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันให้แก่องค์กร ด้วยการนำสมรรถนะมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนและมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น (Office of Higher Education Commission, 2015, online)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนับเป็นหน่วยงานของภาครัฐที่ได้รับการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลาง ถูกจัดตั้งขึ้นในทุกจังหวัด เมื่อปี พ.ศ.2498 ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 เพื่อทำหน้าที่กำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการพัฒนาเรื่อยมา เริ่มตั้งแต่ได้มีการจัดตั้งสภาจังหวัด พร้อมกับการจัดตั้งเทศบาลเพื่อทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษารัฐบาลและตรวจสอบการทำงานของเทศบาล ต่อมาได้เปลี่ยนบทบาทเป็นที่ปรึกษาสภาของกรรมการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกขาดจากจังหวัด มีอำนาจหน้าที่และรายได้เป็นของตนเอง มีความแตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น (มนันยา แก้วมุงคุณ, ชาติชัย อุดมกิจมงคล และสัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง, 2561, น.107) ด้วยบทบาทหน้าที่ และภารกิจดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงเป็นองค์การที่มีความสำคัญต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งจังหวัด บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะหรือที่เรียกว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานการให้บริการประชาชน เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพต่อองค์การโดยรวม

ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาวการณ์โลกปัจจุบัน ทั้งด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เนื่องจากสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์เป็นคุณลักษณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความต้องการ และเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทวิเคราะห์

1. บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่น (อปท.) รูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็น อปท. ขนาดใหญ่ มีพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งจังหวัด และการบริหารงบประมาณระดับ 100 ล้านบาทขึ้นไปจนถึงหลายพันล้านบาท โดยมีอำนาจหน้าที่มากพอสมควรเพื่อดูแลประชาชนในภาพรวมของจังหวัด (โอฬาร ถิ่นบางเตียว, 2563, ออนไลน์) บทบาทและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ได้ระบุให้มีอำนาจหน้าที่โดยภาพรวมดังนี้ ออกข้อบัญญัติที่ไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย จัดทำแผนพัฒนา และประสานงาน แบ่งสรรเงินงบประมาณ บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น (สำนักงานข้อมูลข่าวสารของราชการ, 2564, ออนไลน์)

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาม พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมาย อบจ. ฉบับล่าสุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายนิติบัญญัติ) และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายบริหาร) โดยส่วนงานของการบริหารงานบุคคลจะอยู่ภายใต้การกำกับของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2561 - 2565 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ภายใต้วิสัยทัศน์ “ข้าราชการท้องถิ่นมีสมรรถนะสูง เน้นคุณธรรมและศักยภาพเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบาย Thailand 4.0” พันธกิจ สรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดอำนาจเจริญ, 2564, ออนไลน์) จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ส่วนกลางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลงานและศักยภาพ คือกำลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ เพื่อบริหารและพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุความสำเร็จที่ได้วางแผนเอาไว้

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุด ความสามารถหรือศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และใช้ในการประเมินผลการทำงานด้วย และสมรรถนะ ยังหมายถึง ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนในการทำงาน เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอาจจะติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือเป็นพรสวรรค์ อาจจะเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานหรืออาจเกิดจากการพัฒนาขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม (ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559, น.1316) บิดาของแนวคิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน McClelland (1973, p.3) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งช่วยผลักดันให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สูงกว่าบุคคลอื่นหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์การกำหนดไว้ ในขณะที่สมรรถนะอาจจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนจะมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกันและมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์เป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560, น.265) สมรรถนะ คือ ลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ บุคลิกประจำตัวบุคคล ทัศนคติ แรงจูงใจ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ลัดดา พิศาลบุตร และปิยะดา พิศาลบุตร, 2558, น.87)

2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และมีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และ 5) แรงจูงใจ/ทัศนคติ (Motive / Attitude) (McCelland (1973, p.3) สำหรับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจำแนกได้หลายมุมมอง เช่น สมรรถนะหลัก หรือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งในแต่ละมิติในแต่ละมิติต่างก็มีหลากหลายเรื่อง เช่น ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Control) ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การติดตามงาน (follow up) เรื่องของการให้คำปรึกษา (consultation) เป็นต้น (McClelland, 1973, p.3) โดยลักษณะของงานจะเป็นตัวกำหนดลักษณะสมรรถนะ (พิชศาล พันธุ์วัฒนา, 2559, น.218)

จะเห็นได้ว่าความหมายในภาพรวมของสมรรถนะ ก็คือ ความสามารถในการทำงานของคนที่จะไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากการสั่งสมประสบการณ์ และสมรรถนะสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้ อบรม เพิ่มเติม โดยสิ่งที่จะทำให้เกิดสมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบอยู่ 5 ด้าน 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และ 5) แรงจูงใจ/ทัศนคติ (Motive/ Attitude) เพื่อนำไปพัฒนาในเส้นทางสายอาชีพของตนเองต่อไป

2.2 ประเภทและวิธีวัดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นโดยได้ระบุความหมายของสมรรถนะหลักว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มี

คุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด การมุ่งสัมฤทธิ์ผลสามารถเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรือมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้

2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจน หลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

4) การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนอีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

5) การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลัดดา พิศาลยบุตร และปิยะดา พิศาลบุตร (2558, น.88) ได้กล่าวถึงการนำหลักการพัฒนาสมรรถนะมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญคือองค์การจะต้องมีตัวแบบสมรรถนะเป็นกรอบในการพัฒนา และให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีตัวแบบในการกำหนดสมรรถนะ 7 ประเภท ดังนี้

(1) ตัวแบบทั่วไป (Generic Model) โดยยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ ภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์การ

(2) ตัวแบบสมรรถนะหลัก เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละบุคคล และผลประกอบการโดยรวมขององค์การ

(3) ตัวแบบสมรรถนะเชิงฟังก์ชัน คุณลักษณะที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น

(4) ตัวแบบสมรรถนะเชิงบริหาร เป็นคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ หรือผู้ที่ทำงานบริหาร

(5) ตัวแบบสมรรถนะเชิงสังคม (Social Competency) เป็นคุณลักษณะที่เน้นเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อประสานงานกันด้วยดี

(6) ตัวแบบสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual/Personal Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้สำเร็จ

(7) ตัวแบบสมรรถนะพื้นฐาน เป็นคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งงาน

สำหรับการนำตัวแบบสมรรถนะมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นหลักคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ และยังเป็นการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกด้วย

2.3 การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ขีดความสามารถขององค์การ (Capability) ใดจะสูงหรือต่ำแค่ไหนขึ้นอยู่กับสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรและความสามารถในการตอบสนองต่อการผลิตหรือให้บริการขององค์การนั้น สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอาจจะติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือเป็นพรสวรรค์ อาจจะเกิดจากประสบการณ์การทำงานและอาจเกิดจากการพัฒนาขึ้นภายหลัง จากการฝึกอบรมหรือ

การศึกษาเพิ่มเติม (ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559, น.1320) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะสามารถดำเนินผ่านกิจกรรมดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2)การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม 3) การประเมินผลงาน 4) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 5) การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 6) การโยกย้าย การเลิกจ้าง และ 7) การเลื่อนตำแหน่ง (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560, น.267) และเมื่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีทรัพยากรมนุษย์ที่กระจายอยู่ตามส่วนงานต่าง ๆ แล้ว การทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพื่อรองรับระบบการบริหารงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การทบทวนทักษะ เป็นกระบวนการรื้อฟื้นทักษะของคนที่ละทิ้งการฝึกปฏิบัติมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเกิดจากขาดการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันอาจทำให้ทักษะเหล่านั้นเกิดการสูญหาย องค์การจำเป็นต้องกระตุ้นให้ทักษะด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการให้ทักษะเหล่านั้นกลับคืนมา ซึ่งความสามารถในการกระตุ้นทักษะภายในของคนแต่ละคนจะต้องใช้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบสมองของมนุษย์ (เกียรติยศ ศุภชัยรัตน์, ชวลิต เกิดทิพย์ และวรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2564, น.2) ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายวิธีการ เพื่อพัฒนาให้เกิดศักยภาพ ดังเช่น สมรรถนะด้านการปฏิบัติหน้าที่เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดศักยภาพ โดยมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง มีหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย (Lecture) การปฐมนิเทศ (Orientation) การสาธิต (Demonstration) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) และสมรรถนะด้านการสนับสนุนส่งเสริมโครงสร้าง เพื่อเพิ่มศักยภาพแบบไม่เป็นทางการ เช่น การโค้ช (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) การให้คำปรึกษา (Counseling) การทบทวนทักษะเดิม (Reskill) การเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Up skill)ในขณะที่ Uttam Kumar (2017, Online) ได้กล่าวว่าในกระบวนการทบทวนทักษะ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ทักษะรายบุคคล (Analyze personal) เพื่อให้ทราบว่าทักษะเดิมที่ขาดไปในตัวบุคคล 2) การกำหนดเป้าหมายทักษะ (Identify skill) การกำหนดเป้าหมายของทักษะที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจน 3) วางแผนพัฒนาทักษะ (Skill plan) การวางแผนงานเพื่อพัฒนาทักษะตามเป้าหมายที่กำหนด 4) การลงมือปฏิบัติ (Implement skill) การลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะตามแผนงาน และ 5) การวัดประเมินทักษะ (Measurement skill) ว่าแผนงานพัฒนาทักษะดังกล่าวมีส่วนที่ต้องปรับปรุงอย่างไร

ในส่วนของการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานนั้น เป็นกระบวนการที่สร้างทักษะใหม่เพิ่มเติมให้แก่บุคลากรเพื่อให้ทันสมัยต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกของการทำงาน โดยทักษะใหม่ที่เกิดขึ้นนี้จะกลายมาเป็นสมรรถนะในตัวบุคคลในลำดับต่อมา โดยมีหลักการในการพิจารณาการพัฒนาทักษะ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวิเคราะห์จากแนวโน้มความต้องการทักษะจากสังคม 2) ทักษะวิชาชีพที่ต้องการ สามารถวิเคราะห์จากเป้าหมายขององค์การ 3) ทักษะเดิมของบุคลากร โดยที่องค์การจะต้องมีการทบทวนทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อม และทำการปรับปรุงทักษะอยู่เสมอ และ 4) การยกระดับทักษะ สำหรับการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (เกียรติยศ ศุภชัยรัตน์, ชวลิต เกิดทิพย์ และวรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2564, น.3) เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นในรูปแบบของกิจกรรม RUN (Reskill/Upskill/New skill) (ศักรินทร์ ภูมิรัตน และสันติ เจริญพรพัฒนา, 2564, น.11) สอดคล้องกับการศึกษาของทัศนมินทร์ รัชตาธนรัชต์, สถิตคุณ บุญเรือน และชูชาติ ผาระนัด (2563 น.196) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีทักษะและมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

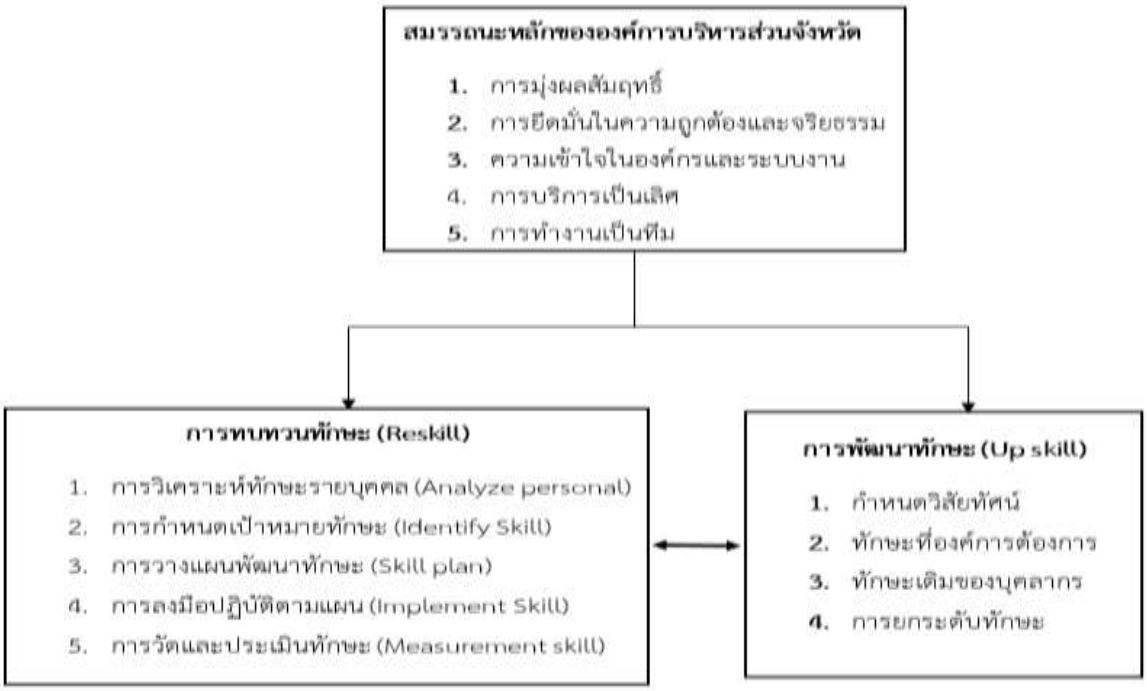
สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะประจำ

ผู้บริหาร และ 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในตัวบ่งชี้ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) การบริการเป็นเลิศ และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับรุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561, น.136) พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการทั่วไป จะต้องประกอบด้วยสมรรถนะทั้ง 6 ด้าน 1) มีความรู้ตรงกับงานที่ทำ 2) มีทักษะในการสังเกต 3) มีการวางแผนธุรกิจได้ดี 4) สามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปได้ดี 5) มีการสื่อสารที่ดี 6) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม นอกจากทักษะดังกล่าวนี้ยังพบว่า ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน และควรปลูกฝังให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานโดยยึดถือและยอมรับวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นที่ตั้ง (สุทธิโชติ สมควรดี, ชาติชัย อุดมกิจมงคล และจิตติ กิตติเลิศไพศาล, 2564, น.63) และงานวิจัยของพิชศาล พันธุ์วัฒนา (2559) พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนหญิง เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นที่เข้าใจดีว่าบุคคลต่างอาชีพต่างมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สำหรับสมรรถนะที่จำเป็นต่อพนักงานสอบสวนหญิงในการปฏิบัติงานคือ ความรู้ด้านกฎหมาย ทักษะในการประนีประนอม และความสามารถในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับกนกกานต์ แก้วนุช (2558, น.53) ที่กล่าวว่าเมื่อบุคคลากรมีความรู้และทักษะในการให้บริการจะสามารถเพิ่มระดับพึงพอใจให้แก่ผู้มารับบริการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในพื้นที่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนอกจากจะมีคุณสมบัติหรือทักษะการปฏิบัติงานเบื้องต้นที่ดีแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทบทวนทักษะเดิม และการพัฒนาทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานควรจะมีดังงานวิจัยของเกียรติยศ ศุภชัยรัตน์, ชวลิต เกิดทิพย์ และวรลักษณ์ ชูกำเนิด (2564, น.10) กล่าวว่า กระบวนการทบทวนทักษะ และการพัฒนาทักษะ จะเป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ความรู้เดิมไปสู่องค์ความรู้ใหม่ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีไปสู่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ทั้งนี้ การทบทวนทักษะ และการพัฒนาทักษะจะต้องทำควบคู่กัน เพราะบุคลากรจะต้องทบทวนทักษะเดิมที่ตนเองมีอยู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับทักษะใหม่ สามารถเชื่อมโยงระหว่างทักษะเดิมของตนเองไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ สามารถเข้าใจและนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นสมรรถนะที่ขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดสภาวะการปลดออกสามารถลดต้นทุนการจ้างบุคลากรเพิ่มเติม สร้างองค์การมีสมรรถนะเพียงพอต่อการแข่งขันในตลาดอนาคต

สรุป

สำหรับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการฝึกอบรม และสัมมนาให้พนักงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีการรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม ทบทวน และกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ภายใต้สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4. การบริการเป็นเลิศ และ 5. การทำงานเป็นทีม และเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงได้สร้างเป็นแผนภาพความรู้ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

โดยจากแผนภาพที่ 1 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีศักยภาพ โดยมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง มีหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย (Lecture) การปฐมนิเทศ (Orientation) การสาธิต (Demonstration) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) และสมรรถนะด้านการสนับสนุนส่งเสริมโครงสร้าง เพื่อเพิ่มศักยภาพแบบไม่เป็นทางการ เช่น การโค้ช (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การให้คำปรึกษา (Counseling) รวมไปถึงการทบทวนทักษะเดิม (Reskill) และการเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Up Skill)

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิชาการฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ ชมผา ที่ได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และให้แนวทางในการเขียน และขอขอบคุณผู้เขียนบทความวิจัย บทความวิชาการต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้นำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในครั้งนี้ มา ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

เกียรติยศ ศุภชัยรัตน์, ชวลิต เกิดทิพย์ และวรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2564). การเสริมสมรรถนะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูตามแนวคิดการทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 32*(2), น.1-11.

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 11*(1), น.263-269.

ทัศนมินทร์ รัชตาธนรัชต์, สถิตคุณ บุญเรือน และชูชาติ ผาระนัด. (2563). การพัฒนาพื้นที่ท้องถิ่นขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 4*(3), น.188-

197.

ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์. *วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9*(1), น. 1315 – 1326.

พิชศาล พันธุ์วัฒนา. (2559). สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนหญิง. *วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 1*(2), น.215–225.

มนันยา แก้วมุงคุณ, ชาติชัย อุดมกิจมงคล และสัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา, 15*(71), น.107-118.

รุ่งโรจน์ สงสระบุญ. (2561). สมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการทั่วไป. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 38*(6), น.136-154.

ลัดดา พิศาลบุตร และปิยะดา พิศาลบุตร. (2558). การสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจการเกษตรในการเปลี่ยนถ่ายจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่. *วารสารเกษตร มสธ, 1*(2), น.87-98.

ศักรินทร์ ภูมิรัตน และสันติ เจริญพรพัฒนา. (2564). มุมมองการปรับตัวของมหาวิทยาลัยภายใต้การปฏิรูประบบการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม: นัยต่อคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้และเทคโนโลยี, 1*(1), น.10-17

ศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ และขจร ศรีชวโนทัย. (2564). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนอัตรากำลัง.* สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2564, จาก G:/สมรรถนะ/การบริหารงานบุคคล20_220421_152507.pdf.

สำนักงานข้อมูลข่าวสารของราชการ. (2564). *โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด.* สืบค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2564, จาก http://www.oic.go.th.

สุทธิโชติ สมควรดี, ชาติชัย อุดมกิจมงคล และจิตติ กิตติเลิศไพศาล. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารบัณฑิตศึกษา, 18*(81), น.62-71.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอำนาจเจริญ. (2564). *นโยบายและกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอำนาจเจริญ.* สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2564, จาก https://www.amnatpao.go.th/left .

โอฬาร ถิ่นบางเตียว. (2563). *อบจ.สำคัญอย่างไรทำไมต้องไปเลือกตั้ง.* สืบค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2564, จาก https://www.matichon.co.th/columnists/news_2493042.

Kanokkarn Kaewnuch. (2018). Key Success Enhancing Competencies for Human Resource among Tour Operators for Incentive Travel. *Journal of Cultural Approach, 19*(36), p.51-60.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence. *American Psychologist, 28*(1), p.1–14.

Office of Higher Education Commission. (2015). *Standard framework for higher education Accessible.* Retrieved on October 23, 2021 from http:// www.mua.go.th/users/tqf-hed/news/news6.php

Uttam Kumar. (2017). *Information technology reskilling.* Retrieved from https://www.amazon.com/Reskilling-Information-Technology-Uttam-Kumarebook/dp/B07CQYR6Q8