

การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน*

พเยาว์ อินทอง**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไขการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน โดยใช้การวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์การมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน 2) ด้านกลยุทธ์ขององค์การ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแผนการปฏิบัติงาน โครงการที่ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล และการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพ เสริมสร้างธรรมาภิบาลและทัศนคติที่ดี มีความผูกพันต่อองค์การและจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียม 4) ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สนับสนุนความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทน 5) ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน มีขั้นตอนน้อย กระชับ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นผลงาน และปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง คือ การสื่อสารไม่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทาง บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และแนวทางการแก้ไข ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความพร้อมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพัฒนาแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความรักองค์การ ความสามัคคี มุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นรูปธรรม เน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิดกระบวนการและวิธีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางาน

คำสำคัญ : สมรรถนะ, องค์การสมรรถนะสูง, การพัฒนาองค์การ, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, กลยุทธ์องค์การ, วัฒนธรรมองค์การ, ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์, กระบวนการและวิธีการทำงาน

บทนำ

สภาวะการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันพบว่า สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอันเกิดจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบงาน บุคลากร เครื่องมือ รวมถึงการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เพื่อให้้องค์การสามารถเข้าถึงลูกค้าและปัจจัยการผลิตได้สะดวกยิ่งขึ้นภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลอันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาค

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

องค์การในอนาคตอันใกล้จึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงาน ทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การด้วย จากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดนโยบายขององค์การจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันและพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศโดยมีรัฐบาลเป็นผู้กำหนดกลไกดังกล่าว และระบบการบริหารราชการเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งบุคลากรภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมาย โดยคำนึงถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลดข้อจำกัดในการดำเนินงานแบบดั้งเดิม การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาพัฒนากระบวนการงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับส่วนรวมและสังคม รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและสามารถให้ผลลัพท์การดำเนินการ (feedback) เพื่อพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน (2559) กำหนดให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพของกำลังแรงงานและประกอบกิจการ เพื่อให้กำลังแรงงานฝีมือได้มาตรฐานในระดับสากล มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกและควบคุม กำกับดูแลการประกอบอาชีพที่อาจเป็นอันตรายต่อสาธารณะหรือต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วยสำนัก กอง กลุ่มงาน (สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานและสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานทั่วประเทศ 76 จังหวัด)

การดำเนินงานตามภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์นั้น ได้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัดมีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรู้รับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ดังที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - 2561) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มุ่งพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ 3) เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม และ 4) สร้างความรู้รับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2556, หน้า 34-38)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน โดยศึกษาถึงการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเพื่อพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อยกระดับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ เฉพาะกรมพัฒนาฝีมือแรงงานส่วนกลาง เท่านั้น

วิธีการดำเนินวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)
2. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ เอกสารราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 12 คน ดังนี้

| | |
|--------------------------------|--|
| 1) นายวิรัช คันทร | ผู้ตรวจราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน |
| 2) นายสมศักดิ์ สุขวิฑฒโก | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร |
| 3) นายนพพร มานะ | ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการฝึก |
| 4) นายประพันธ์ หนูสันทัด | ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและวางแผนอัตรากำลัง |
| 5) นายจิตรพงศ์ พุ่มสอาด | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ |
| 6) นางอมรศิริ ทิพย์มาลัย | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ |
| 7) นางสาวจรรยาניתย ทองบริบูรณ์ | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ |
| 8) นางสาวชมพูนุท คงสม | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ |
| 9) นายปกรณ์ สีม่วง | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ |
| 10) นางสาวจิราวรรณ สุขเวช | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน |
| 11) นางสาววนาลี ถิ่นแปง | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน |
| 12) นางสาวพรศิริ คงสม | นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถาม ที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งมีข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล เพื่อขออนุญาตหมายวัน – เวลาสัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าวๆ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่า จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียง ทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็น ประเด็นๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ได้แก่ การดำเนินงานการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ สู่องค์กรสมรรถนะสูง ปัญหา อุปสรรคในดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไขการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

2. นำผลการวิจัยทั้งสามประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน มีความคล่องตัว มีแผนงานรองรับสภาวะการณ์ต่างๆ มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้า และบริการได้อย่างมีคุณภาพ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559, หน้า 191- 194) อธิบายว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) องค์กรบริหารตนเอง เป็นแนวคิดที่เปรียบเหมือนเป็นสมองขององค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานของ องค์กรที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว บริหารงานได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก 2) วัฒนธรรม องค์กร เป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (core values) มีความสัมพันธ์ กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างค่านิยมหลัก รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพเพื่อให้เกิด การทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรโดยความต้องการขององค์กรต้องสอดคล้องกับ องค์กรสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว 4) องค์กรแบบเครื่องจักร เป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการ ทำงานที่มีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินการได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน เพื่อองค์กรมีระบบงานที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

เหตุผลและความจำเป็นการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หมายถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงกว่าองค์กรอื่น ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในระยะยาว การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์กรอื่นได้จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง สมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการได้อย่าง มีคุณภาพ องค์กรที่ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นเช่นนี้ได้ย่อมจะสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากเดิมทั้งในด้านความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) ความซับซ้อน (Complexity) และความรุนแรง (Intense) การคาดการณ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงมีความยากขึ้น ปัญหาสังคมมีมากขึ้น

3. ข้อจำกัดขององค์กรแบบดั้งเดิม องค์กรแบบดั้งเดิมมักมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นน้อย มีการรวมศูนย์อำนาจ ยึดกฎระเบียบ จึงมีข้อจำกัดในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีปัญหาการนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากร

มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพราะการเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมและนิยามการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและมีความเหมาะสมกับระบบปิด โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม

4. กระแสโลกาภิวัตน์ ในปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้กำหนดนโยบายเพื่อมุ่งพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าให้เกิดกับองค์กรหรือสังคมมากที่สุด โดยจะต้องทราบและเข้าใจความรู้ในระดับสากลเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรและสังคมได้

5. กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย รัฐบาลไทยได้พยายามผลักดันให้องค์กรต่างๆ มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อชิงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) นอกจากนี้ยังมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการจัดการความรู้ และส่งเสริมเรื่องหลักธรรมาภิบาล โดยมีการกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้มากขึ้น ดังนั้นองค์การสมรรถนะสูงคงจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะนำเรื่องนี้มาเป็นหลักปฏิบัติในองค์กรของตนเองด้วย

นิสตากร เวชชานนท์, (2551, หน้า 58) องค์ประกอบหลักของการเป็น HPO คือ 1) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสม ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงคุณสมบัติแบบผู้นำที่ดีควรมี (Charismatic Personal Qualities) แต่หมายถึงภาวะผู้นำที่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้ สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยมให้เข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้างต่างๆ สามารถบูรณาการระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถเรียนรู้ คัดสรรและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สามารถมอบอำนาจและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นในพนักงาน 2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งไม่จำเป็นต้องกำหนดมาจากกระดืบบน วิสัยทัศน์ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งจะให้เกิดความร่วมมือจากระดับต่างๆ 3) การมีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Process) ซึ่งรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุกลยุทธ์ การนำเอาทรัพยากรมาสนับสนุนกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จ 4) ระบบของค่านิยม (Value System) การมีค่านิยมจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง

การบริหารงานแบบ HPO มีองค์ประกอบซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนและพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ต้องมีรากฐานที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ทำหาย และเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุดมีการบูรณาการตั้งแต่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงมีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรและสามารถทำให้คนในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์ดังกล่าว เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ทำให้คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างให้คนในองค์กรปฏิบัติตามได้

2. ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร กำหนดประเด็นทางสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ มีการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยสร้างและจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะได้นำไปแบ่งปันกันในองค์กร

3. การสร้างค่านิยมหลัก (Core value) เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมหลักจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือพันธกิจหลักขององค์กร

4. บุคลากรขององค์กรจะเป็นสิ่งที่เป็นพลังทำให้องค์กรประกอบต่างๆ ขององค์กรทำงานได้ องค์กรสมรรถนะสูงสามารถดึงดูดคนที่ดีที่สุดในองค์กรได้รวมทั้งต้องส่งเสริมศักยภาพของคนในองค์กรและทำให้คนที่ดีที่สุดคงอยู่กับองค์กร

5. ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานให้กระชับ มีขั้นตอนน้อย คล่องตัวในการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยหลังจากที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้วสร้างมาตรฐานการทำงานเพื่อสร้างความเป็นระบบให้กับการทำงาน ขณะเดียวกันก็เปิดกว้างให้มีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานได้หากพบว่ามีไม่เหมาะสม

นิสตาาร์ก เวชยานนท์ (2551, หน้า 103 - 108) กล่าวว่า จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะผลักดันตัวเองให้เป็นองค์กรแบบ HPO นั้น นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก ผู้บริหารจำนวนมากอยากทำให้องค์กรของตัวเองเป็น HPO แต่ไม่มีความเข้าใจในที่มา หลักการและกระบวนการต่างๆ ที่เอามาประกอบกัน แต่ทำเพราะเห็นเป็นแฟชั่น และใช้วิธีการที่ลอกเลียนแบบ เช่น การทำทีม การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือการทำงานจรคุณภาพ หลายคนต้องผิดหวัง เพราะการพัฒนาองค์กรให้เป็น HPO นั้นไม่ใช่กิจกรรมที่ทำงานง่าย (Quick Fix Activity) แต่ต้องลงทุนอย่างมากภายนอกนี้ยังต้องอาศัยการลองผิดลองถูกอีกหลายครั้งกว่าส่วนประกอบต่างๆ จะลงตัว

แนวคิดขององค์กรแบบ HPO นั้นไม่ว่าจะนำไปใช้ในภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับหลักการที่อาศัยเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior) และต้องเริ่มต้นจากคนไม่ใช่เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ ต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีปัจจัยที่จะช่วยทำให้องค์กรแบบ HPO ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน 3 ประการด้วยกัน คือ

1) ตัวผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องเข้าใจในตัวธุรกิจ เข้าใจตลาด เข้าใจลูกค้า ซึ่งเมื่อเข้าใจแล้วจึงจะออกแบบวัฒนธรรม ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น

2) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน องค์กรแบบ HPO เปรียบเสมือนการลักทอพรหมผืนใหญ่ ต้องร้อยเรียงส่วนต่างๆ เข้าหากันอย่างเหมาะสมกลมกลืนเป็นผืนเดียวกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีการมอบหมายงาน กระจายอำนาจไปถึงพนักงานระดับล่าง

3) ต้องมีระบบต่างๆ ขององค์กรคอยให้การสนับสนุน เช่น ระบบการวัดผล ระบบข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสาร

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจเฉพาะด้านพัฒนาฝีมือแรงงานของประเทศ ตั้งอยู่บริเวณ ถนนมิตรไมตรี เขตดินแดง กรุงเทพฯ โดยกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน (2559) กำหนดไว้ว่า ข้อ 2 ให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพของกำลังแรงงานและผู้ประกอบกิจการ เพื่อให้กำลังแรงงานมีฝีมือได้มาตรฐานในระดับสากล มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก และควบคุม กำกับดูแลการประกอบอาชีพที่อาจเป็นอันตรายต่อสาธารณะ หรือต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสถานทดสอบฝีมือและการทดสอบฝีมือและกฎหมายอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมหรือที่เกี่ยวข้อง

(2) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและแนวทางในการพัฒนากำลังแรงงานของประเทศ ตลอดจนประสานแผนการฝึกอาชีพของทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

(3) จัดทำและพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดงานแข่งขันฝีมือแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาระบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน

(4) ส่งเสริมและพัฒนาระบบและรูปแบบการพัฒนากำลังแรงงาน การพัฒนาศักยภาพแรงงาน และผู้ประกอบการ การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน การออกหนังสือรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(5) ส่งเสริมและประสานความร่วมมือให้ภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน มาตรฐานฝีมือแรงงาน การรับรองความรู้ความสามารถ และการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศการพัฒนากำลังแรงงานของประเทศ

(7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การดำเนินงานตามภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยเน้นการจัดระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ลดข้อจำกัดในการดำเนินงานแบบดั้งเดิม รวมทั้งสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมที่ยั่งยืน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาพัฒนากระบวนการและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับส่วนรวมและสังคม รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและสามารถให้ผลลัพธ์การดำเนินการ (feedback) จากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดนโยบายขององค์กรจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันและต่อยอดการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. การดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีดังนี้

1.1 ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนให้กับคนในองค์กรได้เห็นภาพร่วมกัน เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร เป็นที่ปรึกษา แนะนำและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร มุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

1.2 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วางแผนเชิงกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่จะต้องเร่ง มีแผนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมที่ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดและแนวทางการปฏิบัติ มีการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติ มีการติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งมีการจัดการความรู้ (KM) ที่มีอยู่ในองค์กรให้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

1.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร กำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับ นำมาปฏิบัติ เสริมสร้างธรรมาภิบาล ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กร สร้างจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียม

1.4 ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงาน

1.5 ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการ สามารถดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอน ยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างปลอดภัย และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดความผิดพลาด ข้ำซ้อนและสูญเสียของกระบวนการทำงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง มีดังนี้

2.1 ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารให้บุคลากรในทุกระดับมีเข้าใจในวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการติดตามผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง

2.2 ด้านกลยุทธ์ขององค์การ การสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติขาดความชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลอย่างแท้จริง

2.3 ด้านวัฒนธรรมองค์การ บุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไม่มากนัก ไม่มีการประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ผ่านมา และความแตกต่างระหว่างวัยส่งผลต่อพฤติกรรมด้านความคิด ทักษะคิด ความรู้ ค่านิยม การบริหารจัดการที่แตกต่างทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นเป็นไปได้ยากก่อให้เกิดปัญหาการทำงานเป็นทีม

2.4 ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทาง วิธีการพัฒนาบุคลากรไม่มีความหลากหลาย ยังคงเน้นการฝึกอบรมหลักสูตรเดิมๆ อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน รวมถึงปัจจุบันเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรตามเทคโนโลยีไม่ทัน

2.5 ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะยังขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษางาน บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานไม่ชัดเจนมีความสับสนในทางปฏิบัติ รวมทั้งมีการลดขั้นตอนในเชิงนโยบายแต่ในทางปฏิบัติแต่ยังพบว่า มีขั้นตอนที่เป็นทางการ

3. แนวทางแก้ไขการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง มีดังนี้

3.1 ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีอุดมการณ์ที่ดีและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ และให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3.2 ด้านกลยุทธ์ขององค์การ มุ่งเน้นพัฒนาแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างระบบค้นหาและจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในลักษณะที่เป็นเชิงบูรณาการ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและสนองความต้องการของผู้รับบริการ สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติได้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ต้องให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านวัฒนธรรมองค์การ เสริมสร้างความรักองค์การ ความสามัคคี และลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยการรณรงค์จัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อมุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นรูปธรรมปลูกฝัง

ค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งผลให้ไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3.4 ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย มีการกำหนดสมรรถนะในสายงานหลักตามหลักความสามารถ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้จริง สนับสนุนคนทำงานให้โอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความยุติธรรมและขวัญกำลังใจให้องค์กรได้ทั้งคนดีและรักษาคนเก่งไว้ได้

3.5 ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิดกระบวนการและวิธีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจนและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์หรือขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความกระชับลดขั้นตอน มีการกระจายอำนาจ และมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สั้น กระชับ โดยให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการ และส่งเสริมการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการกำหนดนโยบายและแผนงาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน แรงงาน ประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในองค์กร ได้เห็นภาพร่วมกัน เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร มุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม (2558) ได้ศึกษา *การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง* ผลการวิจัยสรุปว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ในด้านผู้นำที่สะท้อนพฤติกรรมการบริหาร เป็นผู้ไม่ย่อท้อต่อเป้าหมายโดยมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงานทำตนให้เป็น “แบบอย่างที่ดี” มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถคาดการณ์และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์การทำงานแบบใหม่

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีการวางแผน การปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมที่มีการระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของ การดำเนินงานและนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gartner Group (อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วัจนานนท์, 2561) ได้กล่าวสรุปว่าองค์กรสมรรถนะสูงควรมีคุณลักษณะ การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร กำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับนำมาปฏิบัติ เสริมสร้างธรรมาภิบาลและลดความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตประพฤติมิชอบ เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กร สร้างจิตสำนึก ในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและไม่แสวงหาผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานไว้ว่าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) ได้กล่าวสรุป วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้าง และปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก มีสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

เพื่อสร้างค่านิยมหลัก รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีการปลุกจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้า

ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการพัฒนาบุคลากรในทุกๆระดับ/ทุกตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับงานและมีความคุ้มค่า รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวเรศ ตรีภูวณวิริยะ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของรูปแบบองค์การสมรรถนะสูง คือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ เป็นความต้องการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาบุคลากร

ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน มุ่งเน้นกระบวนการและวิธีการทำงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการขององค์การ ส่งผลให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ติเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม (2558) ได้ศึกษา การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ผลการวิจัยสรุปว่า คุณลักษณะเบื้องต้นขององค์การสมรรถนะสูง คือ ด้านเทคโนโลยีขององค์การโดยให้ความสำคัญในการกำหนดเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การควบคู่กับการพัฒนาความรู้เพื่อให้งานสำเร็จและมีการปรับปรุงและพัฒนาภารกิจอย่างต่อเนื่อง ใช้สื่อออนไลน์อย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการติดตามผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้นำขาดความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจ ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จและขาดความสามารถการประสานงาน

ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ปัญหาการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติขาดความชัดเจนและครบถ้วน ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขาดประสิทธิภาพ และในการกำหนดกลยุทธ์ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาศูนย์การศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางยุทธศาสตร์ขององค์การขาดความรู้ที่เพียงพอในการกำหนดยุทธศาสตร์ ไม่มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำและไม่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนเพื่อแปลงสู่การปฏิบัติ ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ปฏิบัติและขาดการมีส่วนร่วม

ด้านวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรในหน่วยงานยังมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไม่มากนัก ไม่มีการประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ผ่านมามีผลการดำเนินงานในระดับใด ความแตกต่างระหว่างวัยส่งผลต่อพฤติกรรมด้านความคิด ทักษะคิด ความรู้ ค่านิยม การบริหารจัดการที่แตกต่างทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นเป็นไปได้ยากก่อให้เกิดปัญหาการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาศูนย์การศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรไม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝัง ทักษะคิด ค่านิยม การปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่ง

ความแตกต่างระหว่างวัยส่งผลให้ทัศนคติแตกต่างกัน รวมทั้งค่านิยมไม่สอดคล้องกับยุคศาสตร์ และไม่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทาง วิธีการพัฒนาบุคลากรไม่มีความหลากหลาย ยังคงเน้นการฝึกอบรมหลักสูตรเดิม ๆ อัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน รวมถึงปัจจุบันเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรตามเทคโนโลยีไม่ทัน และระบบอุปถัมภ์ทำให้การประเมิน การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทนหรือโอกาสต่างๆ ขาดความยุติธรรม มุ่งรับใช้บุคคลมากกว่าหน่วยงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ ขาดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานส่งผลให้หน่วยงานพัฒนายากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณนัยการศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ยังคงอยู่ในรูปแบบเดิม การจัดสร้างโครงการและกรอบอัตรากำลังไม่สามารถให้บุคลากรไปปฏิบัติงานตามที่กำหนด การให้ความสนใจผู้บังคับบัญชาจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะยังขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษา บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานไม่ชัดเจน ขาดความรู้ ความสามารถที่จะรองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และขาดอุปกรณ์ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบงานบริการและงานประจำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาคุณนัยการศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการ วิธีการทำงานไม่ให้ความสำคัญและขาดทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ขาดการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน และมุ่งตอบสนอง โดยให้บริการที่ตอบสนองต่อกฎหมาย ระเบียบ มากกว่าตอบสนองผู้รับบริการ

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีอุดมการณ์ที่ดีและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในโลกสมัยใหม่ สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม รับฟังข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ยอมรับความเห็นต่างเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตัดสินใจ และให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับทราบเสมอ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณนัยการศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในคุณประโยชน์ยิ่งใหญ่ของเป้าหมายองค์การ

ด้านกลยุทธ์ขององค์การ มุ่งเน้นพัฒนาแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างระบบค้นหาและจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในลักษณะที่เป็นเชิงบูรณาการ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและสนองความต้องการของผู้รับบริการ สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติได้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ต้องให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณนัยการศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ต้องมีทิศทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน มุ่งเน้นทั้งองค์กรให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เดียวกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม แปรยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แปลงเป็นแผนปฏิบัติให้เข้าใจง่าย ปฏิบัติง่ายและสำเร็จง่าย มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านวัฒนธรรมองค์กร เสริมสร้างความรักองค์กร ความสามัคคี และลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยการรณรงค์ จัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อมุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นรูปธรรมอย่างถูกฝังค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความสามัคคี ความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จส่งผลให้ไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณษา เศษแสงศร และ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ได้ศึกษา การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ควรสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย มีการกำหนดสมรรถนะในสายงานหลักตามหลักความสามารถมาประกอบการพัฒนาให้มีความชำนาญ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้จริง สนับสนุนคนทำงานให้โอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างความยุติธรรมและขวัญกำลังใจจะให้องค์กรได้ทั้งคนดีและรักษาคนเก่งไว้ได้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณษา เศษแสงศร และ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ได้ศึกษา การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการจัดอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับขั้นอยู่เรื่อยๆ และเพิ่มผลประโยชน์ที่จะได้รับพัฒนาปรับปรุงระบบ วางคนให้เหมาะกับงานหรือวางแผนงานให้ตรงตามตำแหน่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือร่วมใจพัฒนาองค์กร ทำงานด้วยความรัก ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน ไม่เห็นแก่ตัว เอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิดกระบวนการและวิธีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจนและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แก้ไขระเบียบ หรือขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว สามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความกระชับ ลดขั้นตอน มีการกระจายอำนาจ ตลอดจนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สั้น และส่งเสริมการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการกำหนดนโยบายและแผนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาศูนย์การศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและตอบสนองผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) สร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน พัฒนาองค์การที่ชัดเจนในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือการให้บริการ
- 2) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นให้กับคนในองค์กรได้เห็นภาพร่วมกัน สามารถสร้างสื่อสารให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ และเป็นต้นแบบให้กับคนในองค์กรเพื่อให้สามารถเลียนแบบได้ และใช้ความพยายามในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 3) เร่งแก้ไขปัญหา และให้ความช่วยเหลือหน่วยงานในสังกัดด้านทรัพยากรอย่างทั่วถึงและเพียงพอที่จะทำงานได้เต็มศักยภาพ รวมทั้งลดปัญหาอุปสรรคให้ผู้ปฏิบัติงานในการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานหรือการให้บริการ

4) เปิดโอกาสให้หน่วยงานในสังกัดหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มีโอกาสทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แม้จะเสี่ยงกับความล้มเหลว และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

5) พัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ตามแนวทางประชารัฐที่มีการบูรณาการงานร่วมกันในลักษณะที่ Win-Win โดยยึดผลประโยชน์ของประเทศชาติ ส่วนรวม และองค์กรเป็นที่ตั้ง

6) ควรมีการนำระบบการบริหารจัดการเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

7) ศึกษาองค์การต้นแบบ เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

8) ปรับปรุงและจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ให้มีกิจกรรมรูปแบบใหม่ และจัดทำและปรับปรุงมาตรฐานการทำงานและคู่มือการปฏิบัติงาน

9) สร้างแรงจูงใจทางบวก และใช้มาตรการลงโทษหากพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีเจตนาไม่ทำตามแนวทางที่กำหนดไว้

10) ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2559, (2559 กรกฎาคม 22).

ราชกิจจานุเบกษา, 133(61ก), 16-23.

ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม. (2558). *การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*.
 ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแซท โฟร์
 พรินต์ติ้ง จำกัด.

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร :
 บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

ปิยพงศ์ พันธุ์โกศล. (2555) *รูปแบบการพัฒนาศูนย์การศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง*. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร*. ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2561, จาก
http://dcms.thailis.or.th/tdc/search_result.php

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัด
 ปทุมธานี. ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2561, จาก http://dcms.thailis.or.th/tdc/search_result.php

รัฐศิริรินทร์ ว่างานนท์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*.
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สุพรรณษา เศษแสงศร และ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2559). *การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของ
 สำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, ปีที่ 13
 (ฉบับที่ 61 เมษายน-มิถุนายน 2559), 197- 208. ค้นเมื่อ 9 ตุลาคม 2561,
 จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/issue/view/3389>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561)*.
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์แอนด์มีเดีย จำกัด. ค้นเมื่อ 16 ตุลาคม 2561,
จาก http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf