

การนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง
กรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ*

Implementing human resource development policies of the Office of Engineering
Bangkok to practice

อภิวุฒิ เดชขุน**

Apiwut Dechkun

Apiwut1968@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ (2) ปัญหาอุปสรรคการนโยบายนโยบาย ฯ ไปปฏิบัติ (3) แนวทาง แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายฯไปปฏิบัติ และ (4) แนวทางพัฒนาการนำนโยบายฯไปปฏิบัติ วิธีการวิจัย คือ จากข้อมูลที่เป็นที่กัไว้แล้วโดยผู้อื่น และวิจัยสนาม โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ ในสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง จำนวน 8 คน

ผลการวิจัยพบว่า (1) แนวทางการพัฒนาบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มี สมรรถนะ จะพัฒนาด้วยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม สัมมนา Classroom Training หรือ e-Learning เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของนักบริหาร และเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการ ปฏิบัติภารกิจของเมืองในอนาคต มีแนวทางการพัฒนา, การดำเนินโครงการทำงานข้ามสายงาน (AGILE TEAM) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ (2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็น,ด้านงบประมาณ, ด้านบุคลากรขาดความกระตือรือร้น,ปัญหากระบวนการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องด้วยไม่มีการพิจารณา, ปัญหาขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาในภาพรวม ปัญหาขาดการวางแผนการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานล่วงหน้า,บุคลากรขาดความสามัคคีและบุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้

คำสำคัญ: การนำนโยบายไปปฏิบัติ; การพัฒนาทรัพยากรบุคคล; สำนักงานวิศวกรรมทาง

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ด้วยใน สภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจต่างจึงต้องมีปรับตัว และแข่งขันกัน “คน” ก็เป็นฟันเฟืองและเป็นกำลังสำคัญต่อการขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร “ทรัพยากรบุคคล” จึงถือเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรเพราะหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่เยี่ยมไปด้วยคุณภาพและศักยภาพ องค์กรนั้น ย่อมมีขีดความสามารถพร้อมต่อการพัฒนา สามารถรองรับและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ตามสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน สำนักงานวิศวกรรมทาง เป็นองค์กรหนึ่งของภาครัฐเป็นหน่วยงานสังกัดใน กรุงเทพมหานคร โดยมีสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (ม.ป.ป.) กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในการ กำหนดทิศทางในการพัฒนา กรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัดการ ด้านเศรษฐกิจ การเงินและการคลัง ด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคม ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานของ กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเสริมสร้างดุลยภาพในการพัฒนาทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม และการเสริมสร้างศักยภาพของ เมืองด้วยการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา กรุงเทพมหานครในอนาคต ระยะ 20 ปี ตลอดจน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรของ กรุงเทพมหานคร นอกจากนั้น ยังสนับสนุนให้ ทุกหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 77 หน่วยงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี นโยบายประเทศไทย 4.0 และนโยบายของผู้นำราชการ กรุงเทพมหานคร และแผนเฉพาะด้านต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ อันเป็นการเชื่อมโยงให้การบริหารและการปฏิบัติ ราชการของกรุงเทพมหานครอยู่ในระบบเดียวกันเพื่อสร้างความ เป็นเอกภาพในการดำเนินการกิจขององค์กร “กรุงเทพมหานคร” ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 กรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเน้น พัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ และมีคุณธรรม กรุงเทพมหานครจึงมอบหมายให้สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร รวมถึงมีภารกิจในการส่งเสริม พัฒนา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้นำราชการ กรุงเทพมหานคร หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) จึงกำหนดมาตรการการปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาบุคลากร ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 - 2575) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย 7.3 การบริหารงานทรัพยากรบุคคล และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) เพื่อเป็นแนวทางให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานครสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้รับการพัฒนา ศักยภาพ คุณภาพชีวิต และตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายของกรุงเทพมหานครแนวทางการพัฒนา บุคลากรที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “เป็นต้นแบบการพัฒนา ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบราชการกรุงเทพมหานครบุคลากรมีคุณภาพ มีความสมดุล

ระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิตเพื่อให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและมีศักยภาพสูง” เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและกรุงเทพมหานครมหานครต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพเหมาะสมกับการบริหาร มหานครและเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ถือเป็นภารกิจสำคัญตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2561 - 2565) ด้านที่ 7 การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายให้กรุงเทพมหานครเป็นที่รวมของคนดีและคนเก่ง สามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีขีดสมรรถนะสูงสามารถรองรับภารกิจที่ทำนายของกรุงเทพมหานครในการก้าวสู่มหานครแห่งเอเชีย รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งหน่วยงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครคือ สำนักงาน ก.ก. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อวางรากฐานและกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจและการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อกรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงของประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ

ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานวิศวกรรมทาง สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความสนใจศึกษาเรื่องการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร ไปปฏิบัติ เป็นอย่างไร เพื่อทราบข้อจำกัด แนวทาง กระบวนการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขพัฒนาการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย คือ จากข้อมูลที่มีกรบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น (Unobtrusive research) เช่น เอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจากการวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview or Formal Interview) โดยทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ และจัดบันทึกข้อมูลและเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ประกอบด้วยบุคลากรสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับส่วน และสำนักงาน ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร กำกับ ดูแล และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานวิศวกรรมทาง
2. ผู้อำนวยการส่วน 1 สำนักงานวิศวกรรมทาง
3. ผู้อำนวยการส่วน 2 สำนักงานวิศวกรรมทาง

2) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร กำกับ ดูแล และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. หัวหน้ากลุ่มงานวิศวกรรมทาง ส่วน 1
2. หัวหน้ากลุ่มงานวิศวกรรมทาง ส่วน 2
3. หัวหน้ากลุ่มงานประมาณราคา ส่วน 2
4. หัวหน้ากลุ่มงานบูรณะสะพานและโครงสร้างพิเศษ
5. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกันเป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยแจ้งให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง และเพื่อเป็นการรักษาสិทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนจะต้องเป็นเต็มใจในการให้ข้อมูล โดยไม่มีการกดดันแต่อย่างใด

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการรวบรวมเอกสาร ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทาง วิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารของทางราชการ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารสาธารณสุข แนวทางดำเนินงาน และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (Field research) เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือน หรือความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์, และนำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์เชิงบรรยายข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเอกสารพบว่า แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางวิชาการที่มีความสัมพันธ์กับผลวิจัยครั้งนี้ 1.ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติโดย วรเดช จันทรศร และ 2.ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วิชา พิงวิวัฒน์นิกุล โดยผู้วิจัยจะอภิปรายผลให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ผลการวิจัยที่พบในลำดับต่อไป

การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทาง เพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น โดยจะต้องเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายแผนงานและโครงการไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะต้องศึกษาถึงตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์เสียก่อน เพื่อให้เข้าใจถึง ตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านั้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (ม.ป.ป.) กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรหนึ่งของภาครัฐ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษขนาดใหญ่ที่บริหารงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในการนำนโยบายและแผนงานไปสู่การปฏิบัติและสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างแผนพัฒนากรุงเทพฯระยะ 20 ปี ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556-2575) , แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครรวมถึงแผนเฉพาะด้านและ

แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยเน้นพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติการอย่างมีคุณภาพ และมีคุณธรรม กรุงเทพมหานคร จึงมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร รวมถึงมีการศึกษาส่งเสริมพัฒนา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หน่วยงานและส่วนราชการ ในสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานครเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) จึง กำหนดมาตรการการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 - 2575) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) เพื่อเป็นแนวทางให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพ คุณภาพชีวิต และตอบสนองต่อ การบรรลุเป้าหมายของกรุงเทพมหานครแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “เป็นต้นแบบการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบราชการ กรุงเทพมหานครบุคลากรมีคุณภาพ มีความสมดุลระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิตเพื่อให้กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรธรรมาภิบาลและมีศักยภาพสูง” เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพพร้อมสำหรับการ ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและกรุงเทพมหานครต่อไป จึงอาจ กล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นพื้นฐานประการสำคัญที่จะ ส่งเสริมช่วยให้เกิดการพัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเกิดประโยชน์ ต่อตัวบุคลากรและองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่ประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร การบริหารงานบุคลากรหรือการบริหารงาน และบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการดูแลคน สำนักวิศวกรรมทางเป็นอีกหนึ่งของหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร การวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โครงการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของกรุงเทพมหานครให้มี สมรรถนะ จะพัฒนาด้วยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม สัมมนา Classroom Training หรือ e-Learning เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กร และการนำ นวัตกรรมมาใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาล จากหลักการทำให้ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ (1) พัฒนาทรัพยากร บุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ มีแนวทางการพัฒนา โดยการดำเนินกิจกรรมและ โครงการการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การพัฒนา และการศึกษา ดังนี้ (1.1) การพัฒนาตาม Model 70:20:10 ที่เรียนรู้และพัฒนาซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้และ พัฒนาออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ - 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากการได้ลงมือทำหรือได้ทดลองทำ (Experiential Learning) โดยการเรียนรู้ผ่าน ประสบการณ์จากการทำงานจริง การได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งมีการ จัดทำคู่มือในการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ - 20% ของการเรียนรู้ และพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) การได้รับความคิดเห็นในการพัฒนา ย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น - 10% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการเข้ารับการฝึกอบรม

สัมมนา อย่างเป็นทางการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาถวี คำศรีวาท (2563) การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้แก่ การนำรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 โดย 10% เป็นเรื่องของการเรียนหรือการอบรม (Education/Training) 20% เป็นการเรียนรู้จากสัมพันธภาพ (Relationships) และ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) โดยมีการกำหนดวิธีการ พัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างเครือข่าย (Networking) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการฝึกอบรม สัมมนา อย่างเป็นทางการน้อยมาก คือ แค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเชื่อว่าคนที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะ มาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

2. การพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจงาน ดังนี้ 2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการสัมมนาให้แก่บุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคได้ อย่างเต็มศักยภาพ 2.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความสามารถที่ใช้เฉพาะ ตำแหน่ง โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีเหตุผล มีการคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อนำ ความรู้ด้านต่าง ๆ ไปใช้ 2.3 การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road map) โดยการ จัดทำโครงการฝึกอบรมในหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road map) เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ การวิจัยพบว่า การบริหารคนเก่ง ในหน่วยงานมีการสอน (Coaching) และติดตามการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนโดยมีหัวหน้ากลุ่มงานคอย เป็นพี่เลี้ยง (mentor) และหัวหน้าฝ่ายคอยดูแลให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ อยู่แล้วและมีการส่งข้าราชการและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา/เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรใน การปฏิบัติงาน ที่กรุงเทพมหานครจัดขึ้น เพื่อพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ การบริหารคนเก่ง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน แรงจูงใจหรืองานพิเศษ การฝึกอบรมนอกสถานที่ การเรียนรู้ ด้วยตนเอง การให้การศึกษานในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล ส่วนความก้าวหน้าในสายอาชีพก็ให้โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพ และให้เกียรติเพื่อให้อคนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักษาคนเก่ง พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สิ่งสำคัญ สภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อนร่วมงานและนโยบายของผู้บังคับบัญชา มีส่วนในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ส่วนการบริหารคนเก่ง กรุงเทพมหานครมีการ พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มี ความสามารถและ ศักยภาพไว้กับองค์กร การเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล ฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเก่งสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร และเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการ ปฏิบัติภารกิจของเมืองในอนาคต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1. การส่งข้าราชการผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับ การฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรนักบริหาร ที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับกลาง และหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า ในสายงานบริหาร โดยพัฒนาข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารให้เป็นมือ

อาชีพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ดำเนินโครงการการทำงานข้ามสายงาน (AGILE TEAM) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม ความก้าวหน้าของบุคลากรและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำหรือบริหารในอนาคตแก่ข้าราชการ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลและเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้นำหรือบริหารในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการพัฒนา โดยการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาแบบมุ่งเป้า ด้วยการกำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan: IDP) เพื่อใช้เป็นการรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ข้าราชการในสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เกิดการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และมีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้นทำให้หน่วยงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ มีแนวทางการ ดังนี้ 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ 2. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน ภายในบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก 3. สร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) คือ องค์กรที่สามารถสร้างความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กับพนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นไปในแนวทางที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กุสุมา ภูสมลี (2563) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563 กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานพบว่า “คน” คือศักยภาพสูงสุดและเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ด้วยเป็นกลไกทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพนั้นต้องเกิดจากคนที่มี คุณภาพ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่าง มากในการช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิตา ตรมณี (2564, หน้า 2) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรต้องปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จาก การวิจัยพบว่า 1) ปัญหาขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นและสภาพปัญหาก่อนการดำเนินการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้บางโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ พัฒนาไม่ได้มีความจำเป็นอย่างแท้จริง ไม่ตรงตามเป้าหมายและความจำเป็นของหน่วยงาน และส่งผล ต่อความคุ้มค่าของการดำเนินการพัฒนาทั้งในส่วนของงบประมาณและเวลาที่สูญเสียไปโดยไม่จำเป็น 2) ปัญหาการขาดงบประมาณหรืองบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร ที่ส่งผลให้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือดำเนินการได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร 3) ปัญหาบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เกิดความเบื่อหน่ายหรือไม่เห็นประโยชน์ในการเข้ารับการพัฒนา โดยบุคลากรบางส่วนขาด ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ 4) ปัญหากระบวนการ

ดำเนินการพัฒนาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องด้วยไม่มีการพิจารณา มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการ กำหนดมาตรฐานกระบวนการดำเนินการพัฒนาที่ชัดเจน 5) ปัญหาขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาใน ภาพรวม มีเพียงการติดตามและประเมินผล 6) ปัญหาขาดการวางแผนการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานล่วงหน้า 7) ปัญหาบุคลากรในหน่วยงานบางส่วนขาดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากร 8) ปัญหาบุคลากรไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จากการวิจัยพบว่า 3.1 ให้ดำเนินการ ตามงบประมาณที่มีอยู่จริง และใช้งบประมาณนั้นให้เพียงพอและครอบคลุม โดยการตัดรายการหรือขั้นตอน ที่เห็นว่าไม่จำเป็นออก ใช้งบประมาณอย่างจำกัดและระมัดระวังพร้อมทั้ง ชี้แจงรายละเอียดในการ ดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และงบประมาณในการดำเนินงานให้กับ บุคลากรที่มีส่วนร่วมได้รับทราบ เพื่อให้เข้าใจในบริบท ปัญหาและอุปสรรค 3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์ความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเอง โดยให้มีการสำรวจ แบบสอบถาม ความต้องการของบุคลากรก่อนดำเนินการพัฒนา เพื่อให้ ตรงตามความต้องการ และมีการสร้างแรงจูงใจ แก่บุคลากร เช่น การมอบรางวัล มอบประกาศเกียรติคุณ และนำผลการพัฒนาของบุคลากรมาประเมินผล ร่วมกับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น 3.3 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์การดำเนินการพัฒนาไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน โดยการ มอบหมายให้มีส่วนราชการรับผิดชอบดำเนินการ โดยมีการจัดทำคู่มือตามหลักวิชาการ สำหรับให้ทุกส่วนราชการใช้ยึดถือเป็นกรอบแนวทางหรือเป็น เครื่องมือให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน 3.4 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์วิเคราะห์ความจำเป็นและสภาพปัญหาก่อนการ ดำเนินการพัฒนาโดยกำหนดแนวทางให้ทุกส่วนราชการวิเคราะห์ความจำเป็น ทำแบบสอบถาม สำรวจความพร้อม บุคลากรซึ่งตรงกับความหมายของการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3.5 แนวทางแก้ไข ปัญหาปัญหาขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาในภาพรวม มีเพียงการติดตามและประเมินผล การพัฒนา เฉพาะบางส่วนราชการหรือกลุ่มงานเท่านั้น ให้ผู้บริหารกำกับ ทบทวนการ ดำเนินการพัฒนาในภาพรวม ของหน่วยงานได้ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ 3.6 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์ การวางแผนการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานล่วงหน้า โดยกำหนดแนวทางให้ทุกส่วนราชการ วิเคราะห์ กำหนด และการวางแผนการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานล่วงหน้า อย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ 3.7 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์ในหน่วยงานบางส่วนขาดความสามัคคี ความร่วมมือร่วม ใจในการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากร (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 98) ที่กล่าวถึง การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรการแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ วิจัยคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันละกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มา จากคิดค้นจากภายในหรือได้รับมาจากภายนอก การเรียนรู้เป็นทีม ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย 3.8 แนวทางแก้ไขปัญหาคาดการณ์ไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับการพัฒนา มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน หรือสร้าง คุณค่าให้กับงานอย่างเป็นรูปธรรมในสัดส่วนที่เทียบเท่าการเข้ารับ การพัฒนา ควรมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ที่ ชัดเจน อ้างถึง (ชลิตา ศรีมณี 2564, หน้า 8) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ควรมีลักษณะดังนี้ มีความชัดเจน และสามารถวัดผลได้จริง มีความท้าทายผู้ที่เข้าได้รับการพัฒนาทุกคนสามารถใช้ความพยายามในการบรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความเกี่ยวเนื่องชัดเจนกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังการ ผ่านหลักสูตร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. แนวทางการในการพัฒนาการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จากการวิจัยพบว่า

1. สำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานครควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านจิตใจ ให้มีจิตสาธารณะ รวมถึงมีทัศนคติในเชิงบวก มีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดี มีจิตสาธารณะ
2. บุคลากรควรได้รับการพัฒนาด้านกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการคิดเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น
3. ควรเน้นการพัฒนาให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี รู้จักการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น
4. ควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสังกัดได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อร่วมกันให้ข้อเสนอแนะหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนามีแนวทางในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่เหมาะสม
5. หน่วยงานควรก็ดูแลใส่ใจ คนเก่งในองค์กรหรือผู้มีความขยัน อดทน เอาใจใส่งาน รับผิดชอบ มีการมอบรางวัล โบนัส ในเทศกาลสำคัญ เพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เขารู้สึกรักในองค์กร ผูกพัน อยากร่วมกับองค์กรไม่คิดย้ายไปไหน เพื่อที่เขาจะได้ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถให้กับรุ่นน้อง ๆ ต่อไป และหน่วยงานจะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป.

การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้วิจัยจะอภิปรายผลข้อค้นพบจากการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

แนวทางกระบวนการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร ไปปฏิบัติ สำนักวิศวกรรมทางเป็นอีกหนึ่งของหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนโยบาย จัดทำแผนแม่บทและวางแผนเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้านงานทางของกรุงเทพมหานคร เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการและบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภารกิจงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบกับปัจจุบันสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive World) ส่งผลให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่จะเป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่มีความทันสมัย มีการบริหารงานโดยใช้นวัตกรรม และมีการทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กุสุมา ภูสมสี (2563) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563 กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า “คน” คือศักยภาพสูงสุดและเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ด้วยเป็นกลไกทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพนั้นต้องเกิดจากคนที่มี คุณภาพ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่าง มากในการช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ตรีมณี (2564, หน้า 2) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล บุคคลถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์การต้องปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้สำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร จึงมีกระบวนการวิธีการจะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยให้ความรู้ ความสามารถและมีทักษะทางสายอาชีพ (Hard Skills) เพื่อให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ ทักษะจำเป็นในสายอาชีพ ทักษะทางสังคม

(Soft Skills) และมีการจัดการชีวิตที่เหมาะสม เพื่อให้มีความสามารถในการอยู่กับผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2564, หน้า 1) ที่อธิบายว่า กระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดวิวัฒนาการพัฒนารพียากรบุคคลประกอบด้วย 5 ขั้นตอน การหาความจำเป็นในการพัฒนารพียากรบุคคล การวางแผนการพัฒนารพียากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการพัฒนารพียากรบุคคล และการประเมินและติดตามผลการพัฒนารพียากรบุคคล

. สำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรตาม แผนพัฒนารพียากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และแผนยุทธศาสตร์การบริหาร รพียากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ที่มีเป้าประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นมืออาชีพ และพัฒนา ให้บุคลากรกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน และกรุงเทพมหานครให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาชญา การุณวงษ์ (2564) เรื่อง การพัฒนารพียากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเทศบาล ตำบลคลองไผ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สำนักงานเทศบาลตำบลคลองไผ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนารพียากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการประชาชน เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ การพัฒนาและสร้างความสามัคคีขององค์การผ่านการ พัฒนาทักษะของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและทัศนคติที่ดี ซึ่งได้ใช้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Public Governance) เข้ามาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Noe (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1) ที่ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารรพียากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้ แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานครตาม แผนพัฒนารพียากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนารพียากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ มีแนวทางการพัฒนา โดยการดำเนินกิจกรรมและโครงการการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การพัฒนา และการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาตาม Model 70:20:10 ที่เรียนรู้และพัฒนาซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้และ พัฒนาออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ - 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากการได้ลงมือทำหรือได้ทดลองทำ (Experiential Learning) โดยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการทำงานจริง การได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือในการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ - 20% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) การได้รับความคิดเห็นในการพัฒนาย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น - 10% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการเข้าการฝึกอบรม สัมมนา อย่างเป็นทางการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาถวี คำศรีวิท (2563) การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนพัฒนารพียากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้แก่ การนำรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 โดย 10% เป็นเรื่องของการเรียนหรือการอบรม (Education/Training) 20% เป็นการเรียนรู้จากสัมพันธภาพ (Relationships) และ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) โดยมีการกำหนดวิธีการ พัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้าง

เครือข่าย (Networking) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการฝึกอบรม สัมมนา อย่างเป็นทางการน้อยมาก คือ แค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะ มาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

2. การพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจงาน ดังนี้

2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการสัมภาษณ์ให้แก่บุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคได้ อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1) ที่อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานบุคลากร และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างเสริมลักษณะให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

2.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความสามารถที่ใช้เฉพาะ ตำแหน่ง โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีเหตุผลมีการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อนำความรู้ด้านต่าง ๆ ไปใช้ สอดคล้อง (วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 10) ที่อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารในองค์กร ที่ผู้บริหาร ใช้ความรู้และทักษะในการกำหนดนโยบาย วางแผน สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3. การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road map) โดยการจัดทำ โครงการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road map) เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับ (วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 12) ที่อธิบายว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะ ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความ ก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร และเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการ ปฏิบัติ ภารกิจของเมืองในอนาคต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. การส่งข้าราชการผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรนักบริหาร ที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับกลาง และหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า ในสายงาน บริหาร โดยพัฒนาข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารให้เป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง สามารถบริหารมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาถวี คำศรีวิหา (2563) การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางการ พัฒนาบุคลากรเป็น ไปตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรนักบริหารที่สำคัญ, โครงการทำงาน ข้ามสายงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ (ชลิดา ศรีมณี, 2564, หน้า 1) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กิจกรรม หรือกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคล

ในองค์กรให้ตรงตำแหน่งงานปัจจุบันและรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร

2. ดำเนินโครงการการทำงานข้ามสายงาน (AGILE TEAM) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม ความก้าวหน้าของบุคลากรและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำหรือบริหารในอนาคตแก่ข้าราชการ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลและเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้นำหรือบริหารในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการพัฒนา โดยการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาแบบมุ่งเป้า ด้วยการกำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan: IDP) เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ข้าราชการในสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เกิดการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และมีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้นทำให้หน่วยงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาถวรี คำศรีวาท (2563) การพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิด (ชลิดา ธรรมณี, 2564, หน้า 1) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นจะต้องเริ่มจากการมองภาพรวมและการวางแผนอย่างเป็นระบบเชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ มีแนวทางการ ดังนี้.

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ (อ้างถึงวิทยากร ท่อแก้ว ,2564) คำว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่ง หมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่ สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีความเหมาะสมกับค่านิยมองค์กร (Core Value) และ พันธกิจ (Mission) รวมทั้งอุดมการณ์ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร กับแนวคิดของ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 73) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมกลุ่ม (group norms) ที่มีความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ของสมาชิกที่สั่งสมมานาน ว่าสมาชิกขององค์กร ควรประพฤติตนอย่างไร ให้เกิดความเข้าใจ มีความเชื่อถือ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน ภายในบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกเป้าประสงค์สำคัญคือ ให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทัน ต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กร แห่ง การเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พร้อมเผชิญกับ สภาวะการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กรการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันของหน่วยงานภาครัฐจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและสิ่งสำคัญ ในอันดับแรกของนักบริหารสมัยใหม่ที่จะนำองค์กรก้าวสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสอดคล้องกับแนวคิดของ Sharfritz and Ott. (2001,pp. 429-430) จาก The Fifth Discipline : A Shift of Mind (1990)(อ้างถึง วิโรจน์ ก่อสกุล 2564, หน้า 97). อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization องค์กรต้องมีการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลาเมืองค์ประกอบ ความคิดเป็นระบบ แบบแผนความคิดอ่าน ความรอบรู้แห่งตนหรือความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3. สร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) คือ องค์กรที่สามารถสร้างความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กับพนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นไปในแนวทางที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสุขในที่ทำงานไม่ใช่แค่การเล่นเกมส์หรือจัดกิจกรรมสังสรรค์ร่วมกัน แต่เป็นการทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานประจำวัน ได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ ไม่มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สามารถกลับบ้านไปพักผ่อนได้โดยปราศจากความเครียดเมื่อสิ้นสุดวัน สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556 – 2560) ที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมให้เป็นองค์กรสุขภาวะและสร้างความผาสุกของบุคลากรตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ที่ประกอบด้วยความสุข 8 ประการคือ (1) Happy body มีสุขภาพดี (2) Happy heart มีน้ำใจงาม (3) Happy relax การผ่อนคลาย (4) Happy brain การหาความรู้ (5) Happy soul การมีคุณธรรม (6) Happy money การบริหารการเงิน (7) Happy family มีครอบครัวที่ดี และ (8) Happy Society มีสังคมดี เป็นไปตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่อาศัยหลักการ เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. เห็นควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น ในการพัฒนาจากบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และเห็นควรให้บุคลากรในสังกัดได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อร่วมกันให้ข้อเสนอแนะ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความ เหมาะสมและตรงตามความต้องการองค์กร
2. เห็นควรประเมินติดตามผลการพัฒนาว่า เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้ได้รับการพัฒนามีผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้สังเกตและประเมิน อาจมีการกำหนด แบบการประเมินขึ้นมา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้รับการพัฒนา
3. เห็นควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านจิตใจ ให้มีจิตสาธารณะ มีทัศนคติในเชิงบวกเพิ่มขึ้น และการพัฒนาให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เห็นควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง โดยสามารถเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่สามารถเข้าเรียนได้ตามความสนใจ ควรจัดทำศูนย์กลางการเรียนรู้ (Learning Center) เพื่อให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ระบบ ออนไลน์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการคิดเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสำนักงานวิศวกรรมทาง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาวิจัยในเรื่อง กระบวนการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ
- 1.เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมจะทำให้ได้ข้อมูลที่กว้างมากขึ้น
 2. ควรวิจัยถึงความต้องการพัฒนาตนเองด้านทรัพยากรบุคคล ของกรุงเทพมหานคร
 3. นำความคิดเห็นไปเป็นข้อมูลในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกลุ่มเป้าหมายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2560). คู่มือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning Modelตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 – 2565)
กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง
- กฤษมา ภูสมสี (2563). *การบริหารทรัพยากรบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563 กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- ชลิดา ธรรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- นาถวี คำศรีวาท (2563). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการกำหนดนโยบายและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ภาชญา การุณวงษ์ (2564) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเทศบาลตำบลคลองไผ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา .ค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการกำหนดนโยบายและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร. (2564) *คู่มือการปฏิบัติงาน(ฉบับ 2564)*. ค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2565, จาก <http://203.155.220.238/dpw/index.php/yota-about/menu-about-dpw-handbookyota-all>