

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ : กรณีศึกษากรมโรงงานอุตสาหกรรม
New Public Sector Personnel Development:
A Case Study of Department of Industrial Works

ปฐภา สายยืนยง*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม การนำแนวคิดมาปรับใช้ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา บุคลากร และแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร ภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วน ของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ จำนวน 11 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มี 6 ประเด็น คือ 1. เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร 2. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง 3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้อง ยอมรับทุกฝ่าย 4. เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลา และค่าใช้จ่าย 5. เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ และ 6. เป็นกิจกรรมที่มีการ เรียนรู้และการมีส่วนร่วม 2) การนำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับ ใช้ในกรมโรงงานอุตสาหกรรมจะมุ่งเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์การพร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ได้แก่ 1. การวางแผนกระบวนการพัฒนา บุคลากร 2. การจัดการเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์การ และการจัดทำยุทธศาสตร์ ขององค์การ 3. การบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้เข้ารับการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรเป็น

*นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ศูนย์กลางของการพัฒนาและเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการ 4. การทำรายงานการประเมินผลและติดตามผล 5. การบริหารทรัพยากรบุคคล 6. การบริหารจัดการด้านงบประมาณเนื่องจากการจำกัดเรื่องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ และ 7. การประสานงานจากทุกฝ่ายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มี 6 ประเด็นคือ 1. ปัญหาด้านเวลาและค่าใช้จ่าย 2. ปัญหาด้านการบริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. ปัญหาด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา 4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร 5. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการ 6. ปัญหาด้านวิทยากร 4) แนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและปรับปรุงของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 7 ประเด็นคือ 1. ด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กร 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการ 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร 5. ด้านการประสานงาน 6. ด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา และ 7. ด้านการจัดการองค์กร

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

Abstract

This research aims to study the concept of new public personnel development of the Department of Industrial Works, implementation of the concept, problems and obstacles in personnel development and how to solve the problem, obstacle and development of new public personnel of the Department of Industrial Works. The research employed both documentary and field research. In the field of research, data collected from 11 key informants by using structured interview technique. The research findings were as follows: 1) The concept of new public personnel

development in the Department of Industrial Works has 6 issues: 1. It is a valuable activity for personnel. 2. It is a continuous activity. 3. The activity is to be undertaken by all parties involved. 4. It is the activity that must be performed appropriately during the time period. 5. It is an activity that needs to be evaluated frequently and 6. It is a learning activity and a participatory activity. 2) The concept of new public personnel development to be applied in the Department of Industrial Works, as human resource development is central to the development of human resource management, therefore, is important for organizational development. Personnel actions are considered to be the most valuable resource of the organization to be able to accomplish the objectives of the organization and to maintain and develop the human resources of the organization with good quality of life are as followed: 1. Personnel planning 2. Organizational change management and the organization's strategy 3. Management of those personnel for they are the center of development and is an important factor in integrating 4. Reporting, evaluation and follow-up 5. Human resource management. 6. Budget management due to limited budget and 7. Coordination from all parties in relevant organizations. 3) Problems and obstacles in the development of new public personnel of the Department of Industrial Works consisted of six issues: 1. time and cost 2. administrative and related supervisors 3. personnel to be developed. 4. problem of place and equipment used in personnel development 5. problem of staff in operation and 6. problem of lecturer 4) Problem solving approach, obstacle and improvement of the new public personnel development of the Department of Industrial Works are divided into 7 aspects as follows: 1. personnel management of the organization 2. budget 3. personnel staff 4. human resources development

5. human resources coordination
6. personnel to be developed and
7. organization management.

Keywords: Personnel Development, Human resource development, New public management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบันนี้ ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงภัยที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ตีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะตามมาได้ นั่นคือ การให้ความสำคัญคนหรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

ปัจจุบันองค์กรในภาครัฐหรือเอกชนต่างก็หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเน้นการบริหารและจัดการบุคคลขององค์กรให้มีความเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งการพยายามเพิ่มคุณค่าทุนของมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรใดไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีทั้งความเก่งและความดีเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และไม่สามารถประเมินคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรได้แล้ว องค์กรนั้นย่อมไม่อาจมีทุนมนุษย์ที่ดี

การหันมาให้ความสนใจกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญกับคุณภาพและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ ข้อเท็จจริงที่รับรู้กันก็คือ บุคลากรกลายเป็นทรัพยากรสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กรที่

เป็นตัวกำหนดทั้งความสำเร็จโอกาสในการเจริญเติบโตและความล้มเหลวขององค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ในประเด็นเรื่องคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรในองค์การนี้แต่ละองค์การก็ประสบกับปัญหาในหลากหลายลักษณะทั้งในลักษณะของระดับความรู้ความสามารถในการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงทัศนคติที่มีต่อองค์การ ความสำคัญของปัญหาดังกล่าวนี้ ทำให้แทบทุกองค์การต่างใช้ความพยายามและทรัพยากรไม่น้อยในการจัดการให้บุคลากรในองค์การ มีความมุ่งมั่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กร เริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะสามารถมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน

ปัจจุบันรูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์การและระบบการทำงานของส่วนราชการไทย ได้มีการจัดแบ่งองค์กรตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 4 ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง 2) ระเบียบบริหาร

ราชการส่วนภูมิภาค 3) ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น และได้นำหลักการรวมอำนาจมาใช้ผสมกับหลักการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ในการจัด ระเบียบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้ใช้หลักการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ในการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้ใช้หลักการรวมอำนาจบริหารซึ่งเป็นการรวมศูนย์ อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ส่วนกลาง ส่วนการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นใช้ หลักการกระจายอำนาจบริหารโดยมอบงานราชการบางอย่างที่เกี่ยวกับการปกครองและการพัฒนา ท้องถิ่นให้องค์การปกครองท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง

ในส่วนราชการนั้น ทฤษฎีการมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติและบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้แก่ประชาชน มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการเร่งพัฒนาด้านความรู้ความสามารถของข้าราชการ เพื่อตอบสนองได้ทันต่อความต้องการของประชาชน เพื่อให้ข้าราชการเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาประเทศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

กรมโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมโรงงานอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 15 หน่วยงาน ได้แก่ 1). สำนักงานเลขาธิการกรม 2). กองกฎหมาย 3). กองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 4). กองบริการงานอนุญาตโรงงาน 2 5). กองบริหารจัดการกากอุตสาหกรรม 6). กองบริหารจัดการวัตถุอันตราย 7). กองพัฒนาระบบมาตรฐานงานกำกับโรงงาน 8). กองพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ 9). กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 10). กองวิจัยและเตือนภัยมลพิษโรงงาน 11). กองส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตและพื้นที่อุตสาหกรรม 12). กองส่งเสริมเทคโนโลยีความปลอดภัยโรงงาน 13). กองส่งเสริมเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมโรงงาน 14). ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 15). สำนักงานทะเบียนเครื่องจักรกลกลาง โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่สถานประกอบการ โดยมุ่งหวังให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุด

ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการโดยสำนักงานเลขาธิการกรม ซึ่งต่อมาได้มีการแต่งตั้งศูนย์บริหารและ ทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานภายใน และศูนย์บริหารและทรัพยากรบุคคลเป็นองค์การ กลางการบริหารงานบุคคล มีภารกิจหลัก คือ การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล ของส่วนราชการ ซึ่งรับผิดชอบงาน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การประเมินผลทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การดำเนินการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นการพัฒนางค์กร รวมทั้งการ ดำเนินการในเรื่องลูกจ้างและพนักงานราชการ ซึ่งทุกงานที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมี ความสำคัญและเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามภารกิจ

ปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของกรมโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ยังมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น มากมาย โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากรูปแบบที่ใช้สำหรับการ พัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานในกรมโรงงานอุตสาหกรรมเป็นผู้กำหนดว่าใช้รูปแบบ ใดสำหรับการพัฒนาบุคลากรแต่ละครั้ง ซึ่งมีได้สำรวจหรือสอบถามความคิดเห็นและความ ต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด อันเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่การขาด ประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ เท่าที่ควรตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากหากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหรือรูปแบบ ที่มาจากความต้องการผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา จะทำให้ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนามีความ มุ่งมั่น เต็มใจ สนใจ และมีความกระตือรือร้น รวมทั้งให้ความร่วมมือกับกิจกรรมการ พัฒนาด้วยความสมัครใจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ใน อนาคต ในทางตรงกันข้ามหากมิได้ทำการสำรวจหรือสอบถามความต้องการของผู้ที่จะเข้า รับการพัฒนาก่อนดำเนินการ ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนามิให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการ พัฒนาบางครั้งเกิดการหลีกเลี่ยงในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในด้านของ งบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ มีการจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไปเท่าที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรผู้บริหารไม่ได้นำมาประกอบการพิจารณาความดี ความชอบหรือเลื่อนตำแหน่ง ตัวของบุคลากร ซึ่งบุคลากรบางคนไม่ให้ความสนใจในการ

พัฒนานตนเองแต่ขณะเดียวกันบุคลากรบางคนให้ความสนใจมากเกินไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงงานในหน้าที่ปฏิบัติงานนอกจากนี้หากการพัฒนาบุคลากรได้มีการสำรวจสภาพและความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการจะทำให้ทราบข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การกำหนดแนวทาง นโยบาย และวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น

จากความเป็นมาดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของกรมโรงงานอุตสาหกรรม จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ : กรณีศึกษากรมโรงงานอุตสาหกรรม ว่ามีแนวคิด วิธีการพัฒนาอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ต่อไป

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่

2. การวิจัยสนาม (Filed research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ของการวิจัยนี้ ได้แก่ บุคลากรของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้อำนวยการ และบุคลากรกรมโรงงานอุตสาหกรรม

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 11 คน จาก 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 1 คน 2. กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 3. กลุ่มบุคลากร จำนวน 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์มีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2559, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนา ก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) โดยที่ผู้วิจัยจะต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้รับทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย สภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ : กรณีศึกษากรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้ในการนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสาร พบว่านักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

ชลิตา ศรมณี (2560ก, หน้า 6-7) อธิบายว่า หากพิจารณาถึงปัจจัยที่จะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนในสังคมได้ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านนิเวศวิทยา (Ecology) และมนุษย์ (Human) จะเห็นได้ว่าการพัฒนาที่ผ่านมาล้มเหลวเพราะไม่มีการพัฒนาแต่ละด้านให้เกิดความสมดุล ดังนั้น จึงกล่าวว่าการพัฒนาที่แท้จริงและยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สมดุล มีบูรณาการและเป็นองค์รวม ซึ่งจะต้องเน้นที่ตัวมนุษย์ให้เข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการนั่นเอง

เหตุผลของการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา หรือเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการ ก็เพราะการพัฒนาทุกด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจและนิเวศ จะทำได้ก็ต่อเมื่อมีมนุษย์เป็นตัวจัดการพัฒนา หากไม่มีมนุษย์พัฒนาก็จัดการไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “มนุษย์ไม่พัฒนาตนเอง มนุษย์ก็จะพัฒนาสิ่งอื่นไม่ได้ด้วย”

การพัฒนายั่งยืน จึงต้องเริ่มต้นจากการพัฒนามนุษย์ (Human Development) ก่อน ซึ่งมีความสำคัญที่ต้องพัฒนาเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนามนุษย์ให้มีคุณสมบัติที่จะเป็นแกนการพัฒนาและบูรณาการให้เกิดความสมดุลอย่างถูกต้อง และเป็นการอำนวยความสะดวกแก่สังคมได้ เช่น สุขภาพดี รับผิดชอบ มีความรู้ มีความสามารถ ยั่งยืน แข็ง มีระเบียบวินัย
2. พัฒนามนุษย์เพื่อประโยชน์สุขแก่ตัวมนุษย์เองทุกคน เช่น เรื่องของคุณค่าในความเป็นมนุษย์ที่มีพัฒนาการด้านจิตใจและสติปัญญา มีชีวิตที่ต้งานและสมบูรณ์

การพัฒนามนุษย์ด้านแรกอาจเรียกว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของเศรษฐกิจได้เนื่องจากเป็นการพัฒนาในลักษณะที่เป็นปัจจัยหนึ่ง ให้เกิดการพัฒนาด้านผลผลิต เศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาในด้านที่ 2 นับว่าเป็นการพัฒนามนุษย์เพื่อ

ประโยชน์แก่มนุษย์เอง จึงเป็นการพิจารณาในแนวที่ต้องกระทำ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อความมุ่งหมายทั้งสองประการแล้วนั้น จะต้องทำการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ไปพร้อมกัน คือ ด้านสุขภาพ ความรู้ สติปัญญา พฤติกรรม และจิตใจด้วย

เดช อุณหะจิรังรักษ์ (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ คือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ เมื่อพิจารณาต่าง ๆ ในตัวตนแล้ว การพัฒนาคนให้คนที่มีคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ

1. มิติความรู้ เป็นมิติที่มีความสัมพันธ์กับการศึกษา ทั้งเป็นการศึกษาในรูปแบบและการศึกษารูปแบบ
2. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเนื่องกันกับมิติความรู้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คนที่มีทักษะและไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นเป็นคนที่ไม่มีความรู้
3. มิติด้านสุขภาพและอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้รักใคร่ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของคน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติความรู้ มิติด้านทักษะ และมิติด้านสุขภาพอนามัย มีกระบวนการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง หลังจากได้รับการกระตุ้นจากแนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ในขณะที่การพัฒนาคนในมิติทัศนคติและคุณธรรมถูกละเลยมองข้ามในช่วงต้นที่มีการเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะปัจจัยการผลิต ทั้งนี้มีสาเหตุประการหนึ่งมาจากนักพัฒนาการที่ผลักดันการพัฒนาระบบการศึกษาที่มีสมมติฐานว่า เมื่อคนได้รับการศึกษา ได้รับการฝึกหัด ฝึกฝนเกิดความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับอาชีพแล้วคุณสมบัติอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทัศนคติและคุณธรรมที่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้นใน

ตัวตนของคนเหล่านั้นโดยปริยาย แต่ในความเป็นจริงอาจจะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง สังคมยังมีปัญหาตราบเท่าที่ที่ยังไม่มีการพัฒนาคนเกิดครอบครัว 4 มิติข้างต้นอย่างจริงจัง

พรชัย เจตมาน (2556) อธิบายว่าสาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นนโยบายขององค์กร

ธุรกิจในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องมียุคบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น จึงเป็นสาเหตุให้องค์กร จะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตนอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีข้อกำหนดของกฎหมาย ให้ทุกองค์กรถือปฏิบัติและจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดด้วย

2. มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน

ถ้าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานหรือวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้าใจในระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นสาเหตุที่องค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

3. เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่

เมื่อการประกอบกิจการมีการเจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น ก็อาจจะมีการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ดังนั้น เพื่อรองรับการขยายงานในองค์กร หรือรองรับกับงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพื่อรองรับกับสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการมีการใช้เครื่องจักรเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลการทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เวลาทรัพย์สิน ตลอดจน

ชีวิตของบุคลากร จึงเป็นสาเหตุเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ความร่วมมือเพื่อให้ลดการสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

5. เพื่อการแข่งขันกับผู้แข่งขันทางธุรกิจ

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใด ๆ ก็ตาม จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ การแข่งขัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่เป็น Globalization ได้

6. เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ในการประกอบธุรกิจ อาจจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

7. เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ในอนาคตในองค์การธุรกิจ จะมีบุคลากรทุกเพศ ทุกวัยปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ทุกคนต้องมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่การงานของตนต้องการโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่จำเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การเป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับคุณภาพและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ ข้อเท็จจริงที่รับรู้กันก็คือ บุคลากรกลายเป็นทรัพยากรสำคัญส่วนหนึ่งขององค์การที่เป็นตัวกำหนดทั้งความสำเร็จ โอกาสในการเจริญเติบโตและความล้มเหลวขององค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม แต่ละองค์การก็ประสบกับปัญหาในหลากหลายลักษณะทั้งในลักษณะของระดับความรู้ความสามารถในการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงทัศนคติที่มีต่อองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่าง

เป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

ผลการวิจัยภาคสนามที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีดังนี้

1.1 เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.3 เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ ทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุนยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก

1.4 เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ และมีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด

1.5 เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้รับทราบว่ากิจกรรมที่องค์กรได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่สมควรพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข

1.6 เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

2. การนำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีดังนี้

2.1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนารายบุคคล แผนฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการพัฒนาต่อเนื่องทุกหน่วยงานในองค์กรต้องให้ความร่วมมือสนับสนุน ยอมรับ มีจัดทำแผนการประเมินผล และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวอย่างเหมาะสม ทั้งการบริหารด้านงบประมาณ ระยะเวลา ช่วงเวลา และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าความคุ้มค่าหรือไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เราต้องคำนึงถึงทิศทางของนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์กรม และการพัฒนาบุคลากรต้องให้สอดคล้องกับทิศทางต่าง ๆ จึงบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.2 การจัดทำแผนการปรับโครงสร้างองค์กร และการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรม ซึ่งมียุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะองค์กรและบุคลากรเป็นภารกิจหลัก โดยทุกหน่วยงานในองค์กรให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับ และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะด้านงบประมาณ ทรัพยากรและอื่น ๆ ต้องได้รับความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.3 การบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวมีการเรียนรู้ อาจเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรือการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย

2.4 การจัดทำแผนการประเมินผลและติดตามผล เพื่อทำให้ทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งใดควรพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขหรือไม่ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ต้องคำนึงถึงทิศทาง นโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์

กระทรวง ยุทธศาสตร์ของกรม และการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการเพื่อขับเคลื่อนให้ตรงเป้าหมาย จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์

2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่จะเป็นองค์การชั้นนำได้ก็มาจากบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรที่มีคุณภาพมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นในการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม

2.6 การบริหารจัดการด้านงบประมาณเนื่องจากการจำกัดเรื่องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอมีการจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไปเท่าที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร และระยะเวลา ช่วงเวลา หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่รวมทั้งต้องพิจารณาเรื่องระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้นว่าเหมาะสมหรือไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงใด

2.7 การวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ จดจำได้ และความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากขึ้นซึ่งมีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้รับทราบว่าการพัฒนาบุคลากรที่องค์การได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่สิ่งควรพัฒนาปรับปรุงและแก้ไข

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีดังนี้

3.1 ปัญหาด้านเวลาและค่าใช้จ่าย การจำกัดเรื่องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ มีการจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไป เท่าที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

3.2 ปัญหาด้านการบริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ ให้การสนับสนุนจากบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.3 ปัญหาด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตามความต้องการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับผลการประเมินความรู้ ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3.4 ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ต้องพิจารณาถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ด้วยว่ามีความเหมาะสมมีความพร้อมเมื่อใช้งานและเพียงพอหรือไม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้

3.5 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการ ถ้าไม่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมได้

3.6 ปัญหาด้านวิทยากร เพราะถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่ไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ไม่สามารถสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้แล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรได้

4. ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีดังนี้

4.1 การกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ

4.2 การบริหารงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.3 ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าการฝึกอบรมให้ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริง

4.4 เพิ่มช่องทางการพัฒนาที่หลากหลาย

4.5 กอง/สำนัก/ศูนย์ ให้ความสำคัญกับการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาจากบุคคลจากการประเมินความรู้ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังทั่วถึง

4.6 ให้บุคลากรทุกคนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ รายงานการเข้ารับการฝึกอบรมต่อบังคับบัญชาทุกครั้งที่ได้รับการฝึกอบรมด้วยเพื่อได้สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการ ฝึกอบรมให้กับผู้อื่นได้รับทราบและถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

4.7 กำหนดรูปแบบ/วิธีการในการเชื่อมโยงแผนกับระบบงบประมาณ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้
แนวคิดการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยจะ
มุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับ

1. กิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ
เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจตมาาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อ
การปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและ
ฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีบุคลากรที่มี
คุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อบุคลากรเอง
และต่อองค์กรด้วย

2. กิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจตมา
าน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัด
กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะ
เท่ากับทำให้กับบุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความ
ชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. กิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิด
ของ พรชัย เจตมาาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่
บุคลากรทุกฝ่ายในองค์การจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุนยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์
ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับ
ต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่อาจจะเป็นงบประมาณทรัพยากรและ
อื่น ๆ หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้
เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

4. กิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณ หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์การด้วยว่า มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์การมากนักน้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรกระทำ ในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5. กิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้รับทราบ ว่า กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์การได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่สิ่งที่ควรพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6. กิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์การด้วย นอกจากนี้ กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation: MBP)

การนำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

การนำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในกรมโรงงานอุตสาหกรรม จะมุ่งเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การพร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ได้แก่ 1. การวางแผนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 2. การจัดการเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร และการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์การ 3. การบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้เข้ารับการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการ 4. การทำรายงานการประเมินผลและติดตามผล 5. การบริหารทรัพยากรบุคคล 6. การบริหารจัดการด้านงบประมาณเนื่องจากการจำกัดเรื่องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ 7. การประสานงานจากทุกฝ่ายในองค์การที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2560ก) ได้กล่าวสรุปว่า เหตุผลของการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา หรือเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการ ก็เพราะการพัฒนาทุกด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจและนิเวศ จะทำได้ก็ต่อเมื่อมีมนุษย์เป็นตัวจัดการพัฒนา หากไม่มีมนุษย์พัฒนาก็จัดการไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “มนุษย์ไม่พัฒนาตนเอง มนุษย์ก็จะพัฒนาสิ่งอื่นไม่ได้ด้วย” การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคน สอดคล้องกับแนวคิดของ เดช อุณหะจรรย์รักษ์ (2560) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ คือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล (2560) ได้กล่าวสรุปว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) เป็นแผนที่เริ่มเน้นการพัฒนาคนและคุณภาพชีวิต มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมให้เอื้อต่อการพัฒนาคน การพัฒนาประชากรรัฐเป็นการพัฒนาภาครัฐให้มีสมรรถนะเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคนและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและสอดคล้องกับทฤษฎีของ Gulick (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2560ข) ได้กล่าวสรุปว่า ทฤษฎี POSDCORB ชื่อย่อที่ผสมจากอักษรตัวต้นของชื่อเต็มเพื่ออธิบายถึงหน้าที่การบริหาร อักษรตัวต้นจะหมายถึง การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบริหารบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Directing) การ

ประสานงาน (Coordinating) การทำรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

P การวางแผน ผู้บริหารต้องตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร กำหนดเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นระยะยาวขององค์กร และการวางแผนงาน ในการกระทำดังกล่าวนี้ผู้บริหาร ต้องพยากรณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เช่น แผนงานที่วางไว้เพื่อภาวะเศรษฐกิจที่รุ่งเรืองไม่อาจจะนำไปใช้ในทางปฏิบัติในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

O การจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งในหน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้อง กำหนดแบบขององค์การเพื่อปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้

S การบริหารบุคคล การบริหารบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคคลที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารได้กำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่าง เหมาะสมในหน้าที่การจัดการองค์การแล้ว หน้าที่การจ้ดองค์การและการบริหารบุคคล เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เรื่อย ๆ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและบุคคล

D การสั่งการ หน้าที่การสั่งการเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางบุคคลภายในองค์การ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สมาชิกทุกคนภายในองค์การต่างรวมพลังเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ออกคำสั่งชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องปฏิบัติงาน อย่างไร และต้องเป็นที่แน่ใจได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความต้องการของ ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

Co การประสานงาน การปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การต้องมีความ เกี่ยวข้องระหว่างกัน ดังนั้นการประสานงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

R การทำรายงาน การทำรายงานเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการรายงานผลการ ปฏิบัติงานและเป็นแนวทางที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ ในที่นี้รวมถึงการ ติดต่อสื่อสารด้วย การทำรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงความเป็นไป และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อองค์การ

B การงบประมาณ งบประมาณเป็นแผนงานชนิดหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินจำนวนหนึ่งเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากงบประมาณจะเป็นแผนงานชนิดหนึ่งแล้ว งบประมาณยังเป็นแนวทางของการควบคุมด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาด้านเวลาและค่าใช้จ่าย เกิดจากผู้รับผิดชอบไม่พิจารณาและคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ และไม่คำนึงถึง ช่วงเวลา และระยะเวลาให้เหมาะสมกับหลักสูตร ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเกิดผลกระทบแก่ส่วนรวมขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจตมานัน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับวันเวลาช่วงเวลาระยะเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละโครงการว่าจะกำหนดขึ้นเมื่อไหร่ ใช้ระยะเวลาอย่างน้อยแค่ไหนจะกระทบกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและจะมีผลกับหน่วยงานและองค์การหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่า มีจำนวนมากน้อยเพียงใด เฉลี่ยต่อหัวคนแล้วตกคนละเท่าไรคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ถ้าผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบพิจารณาด้านเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไม่เหมาะสมแล้ว ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้

2. ปัญหาด้านการบริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกิดจากผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจตมานัน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือและให้การสนับสนุนจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคคลเหล่านั้นไม่เข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่ให้ความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุนแล้ว ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้

3. ปัญหาด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่พิจารณาและคำนึงว่าผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีคุณสมบัติอย่างไร สอดคล้องกับ

แนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร สิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการได้อีกประการหนึ่ง ก็คือ บุคลากรสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการได้อีกประการหนึ่ง ก็คือ บุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม กล่าวคือ ถ้าบุคลากรเหล่านี้ไม่มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของการพัฒนาและฝึกอบรมหรือบุคลากรเหล่านี้มีระดับของตำแหน่งหน้าที่การทำงานต่างกัน มีวัยที่แตกต่างกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้เช่นเดียวกัน

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่พิจารณาและคำนึงถึงสถานที่ที่จะใช้ให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการและ ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมและไม่คำนึงถึงปัจจัยในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณา เกี่ยวกับสถานที่ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้เหมาะสมกับโครงการ หลักสูตร เนื้อหา วิธีการ ตลอดจนผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมนอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ด้วยว่ามีความเหมาะสมมีความพร้อมเมื่อใช้งานและเพียงพอหรือไม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้

5. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการ เกิดจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่รับผิดชอบในการดำเนินการในการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบและดำเนินการในการพัฒนาและฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ถ้าไม่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมได้ เช่น เป็นคนที่ไม่ใส่ใจการให้บริการ (Service Mind) เป็นคนที่พูดจาไม่น่าฟังไม่สามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรเหล่านี้ถือว่าเป็นด่านหน้าในการให้บริการ ถ้าสามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจได้แล้ว จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ง่าย

6. ปัญหาด้านวิทยากร เกิดจากผู้รับผิดชอบไม่พิจารณาและไม่คำนึงถึงผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นวิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่ามีความรู้ ความชำนาญประสบการณ์ชื่อเสียงเป็นอย่างไร หรือสร้างความสนใจให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บุคคลที่ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดก็คือ วิทยากร ทั้งนี้เพราะวิทยากรจะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมให้แก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนั้น ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่ไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ ไม่สามารถสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้แล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การ ควรกำหนดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมโรงงานอุตสาหกรรมมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ การพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควรให้โอกาสบุคลากรทุก ๆ คน ได้รับการพัฒนาควรส่งเสริมให้มีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถทักษะใหม่กับหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศและควรเปิดโอกาสให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ในการยกระดับความรู้ความสามารถหรือการศึกษาต่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ งามนิจ จันทร (2536) ได้ศึกษาเรื่อง *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1* ผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษามีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทำการพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรม 7 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาวิชาการ การศึกษาด้วยชุดฝึกอบรม การทัศนศึกษาและดูงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน และการจัดแหล่งบริการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชงชัย อยู่วงษ์อัน (2545) ได้ศึกษาเรื่อง *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด*

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยสรุปว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเป็นผู้จัดทำโครงการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะคติ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2. ด้านงบประมาณ ควรมีการบริหารงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรมีงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น และการบริหารด้านงบประมาณต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งการบริหารระยะเวลา ช่วงเวลา และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าความคุ้มค่าหรือไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจตมานาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับงบประมาณและการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กร กล่าวคือ การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการแล้วจะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

3. ด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการ ควรมีการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าการฝึกอบรมให้ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย อยู่วงษ์อันัน (2545) ได้ศึกษาเรื่อง *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่มีการหาความจำเป็นโดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการและมอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรช่วยดำเนินการ

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มช่องทางการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การส่งเสริมด้านวิชาการ การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย อยู่วงษ์อันัน (2545) ได้ศึกษาเรื่อง *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ*

ประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยสรุปว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการโดยจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร จำนวน 7 กิจกรรม คือ กิจกรรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษาต่อ การประชุม เชิงปฏิบัติการและเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

5. ด้านการประสานงาน ระหว่าง กอง/สำนัก/ศูนย์ ควรให้ความสำคัญกับการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาจากบุคคลจากการประเมินความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Supervisor) ต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชา ได้เข้าร่วมการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ว่าจะจัดขึ้นภายในองค์การเองหรือจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก บางครั้งอาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้แก่บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาด้วย

6. ด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ควรมีการประเมินผลบุคลากรทุกคนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ รายงานการเข้ารับการฝึกอบรมต่อบังคับบัญชาทุกครั้งที่ได้รับทราบและถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย อยู่วงษ์อื่น (2545) ได้ศึกษาเรื่อง *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า การประเมินการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรและจัดให้มีการนำผลจากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรและการวางแผน

7. ด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งในหน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องกำหนดแบบขององค์การเพื่อปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sharfritz and Ott (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2560) ได้กล่าวสรุปว่า การทำงานในองค์การว่า องค์การมีหน้าที่ ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายทางการผลิตและทางเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์การต้องหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อ

เพิ่มผลผลิต โดยการจัดการอย่างเป็นระบบ องค์กรต้องเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุด โดยต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องแบ่งงานกันตามความถนัด และเชื่อว่าองค์กรเป็นสถาบันที่มีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพิณ เกษาคุปต์ (2560) ได้กล่าวสรุปว่า การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายกระบวนการอันประกอบด้วยการวางแผน การจัดการ องค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อดำเนินการให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ เชาวลิต (2556) ได้กล่าวสรุปว่า ลักษณะการบริหารมีการจัดการด้านการเงิน การคลัง และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการจัดอบรมให้ความรู้ การสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดประสบการณ์ การศึกษาดูงาน มีการกำกับติดตามตรวจสอบควบคุมอย่างต่อเนื่องและรูปธรรม
2. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องแจ้งผลให้บุคลากรรับทราบ เพื่อจะรู้ถึงผลของการพัฒนาว่าดีขึ้นหรือไม่อย่างไรและมีส่วนใดควรปรับปรุงเพิ่มเติม นอกจากนี้แล้วในการประเมินผลควรจัดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังสามารถใช้ผลการประเมินเป็นแหล่งข้อมูลต่อไปในอนาคตได้
3. ควรมีการกำหนดพิจารณาความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์จากปัญหาและความต้องการของบุคลากรควบคู่ไปกับการต้องการหรือเป้าหมายของกรม จึงจะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีที่สุด จะต้องมาจากความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล

เอกสารอ้างอิง

- งามนิจ จันทร. (2536). *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิดา ศรมณี. (2560ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2560ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาวิชาชีพและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธงชัย อยู่วงษ์อัน. (2545). *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2561, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สุเทพ ชาวลิต. (2556). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

- สุพิน เกษาคุปต์. (2560). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาช่วยและแนวคิด
เชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.