

เอกสารสรุปการบรรยายพิเศษและอภิปราย
ภายใต้โครงการ “การพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น”
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

วันพฤหัสบดีที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

จัดทำโดย
กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สำนักงาน ก.ถ.
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
กันยายน ๒๕๖๕

คำนำ

เอกสารฉบับนี้เป็นการสรุปการบรรยายพิเศษและการอภิปรายภายใต้โครงการ “การพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕” เมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕ ณ โรงแรมรอยัลซิดี กรุงเทพมหานคร ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นการสรุปการบรรยายพิเศษ เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก.ถ. และอนุกรรมการ ก.ถ. เรื่อง ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทย เรื่อง นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสมัยใหม่ และการอภิปราย เรื่อง การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เพื่อเผยแพร่เป็นความรู้ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นต่อไป ทั้งนี้ ขอขอบพระคุณประธาน ก.ถ. (นายพงศ์ไพยม วาศภูติ) ที่ได้มีดำริให้ริเริ่มโครงการ และวิทยากรที่ให้เกียรติมาบรรยายพิเศษ ได้แก่ ศาสตราจารย์ (เกียรติคุณ) ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ และนายมนูญ สรรค์คุณากร มา ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|--|-------|
| คำนำ | ก |
| บทสรุปการบรรยายพิเศษ เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ก.ถ. และอนุกรรมการ ก.ถ. โดย นายพงศ์โพยม วาศภูติ ประธาน ก.ถ. | ๓ |
| บทสรุปการบรรยาย เรื่อง ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทย โดย ศ. (เกียรติคุณ) ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ กรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | ๔ - ๖ |
| บทสรุปการบรรยาย เรื่อง นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสมัยใหม่ โดย นายมนูญ สรรค์คุณากร ผู้บริหาร/ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคล บริษัทชั้นนำ | ๗ |
| บทสรุปการอภิปราย เรื่อง การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดย (ดร.ทิวากร พิศาลสถิตย์กรรม นางสาวนัทธมน รัตนวิบูลย์ นายธีรยุทธ์ ลาซโรจน์ และนางสาวคณัชวรร์ธดา สุภาพ) | ๘ - ๙ |

บทสรุปบรรยายพิเศษ “เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก.ถ. และอนุกรรมการ ก.ถ.”

โดย นายพงศ์ไพยม วาศภูติ ประธาน ก.ถ.

อดีตที่ผ่านมาเรื่องของงานบุคลากรเราเรียกว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) และต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างราวสี่แสนคน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ราวเจ็ดแสนสี่หมื่นล้านบาท ซึ่งถือว่าทั้งจำนวนงบประมาณและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมาก การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นควรตระหนักเรื่องการยกระดับทรัพยากรบุคคลให้เป็นทรัพยากรที่มี “คุณค่า” เพราะหากไม่สามารถทำได้ ทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะกลายเป็น “ภาระ” ที่หน่วยงานต้องแบกรับทั้งเงินเดือนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งในเวลานี้งบประมาณของส่วนราชการทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นมีงบประมาณด้านการลงทุนค่อนข้างน้อย ขณะที่งบประมาณด้านอื่น ๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีตัวเลขที่สูงมาก เมื่อเทียบอัตราส่วนของงบลงทุน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่นและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การจัดตั้งหน่วยงานภายในของส่วนราชการท้องถิ่น ต้องมีใช้ค่านึงเพียงภารกิจที่รับมอบหมายเท่านั้น แต่ต้องทำให้เกิดการบูรณาการของหน่วยงานภายใน การเกลี้ยอัตรากำลัง การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้น การเพิ่มอัตรากำลังต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าจริง ๆ มิฉะนั้นจะส่งผลกระทบต่อภาระงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้กล่าวมาแล้ว

การปกครองท้องถิ่น มองว่าเป็นเรื่องของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน การบริหารงานควรต่างจากราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นต้องมีโอกาสที่จะยึดหยุ่นได้มากกว่าราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค นับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีการออกมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในเรื่องต่าง ๆ และพิจารณาให้มีข้อเสนอการพัฒนา ระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นอีกหลายประการตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ สำหรับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ เจตนารมณ์เน้นความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ตามผมอยากเห็นการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นให้ทันสมัยยิ่งขึ้น รวมทั้งอยากเห็นการมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการจัดโครงสร้างขององค์กร และการจ้างบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความประหยัดและคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

บทสรุปการบรรยาย “เรื่อง ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทย”

โดย ศ. (เกียรติคุณ) ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่

กรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นไทยจำเป็นต้องพิจารณาบริบทและสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะโลกร้อน การแพร่ระบาดของ โควิด-๑๙ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ โครงสร้างเศรษฐกิจของโลก ซึ่งต้องพิจารณาว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อการปกครองท้องถิ่นอย่างไร การปกครองท้องถิ่นไทยกำลังเผชิญความท้าทายและแรงกดดันที่สำคัญอะไรบ้าง ฉากทัศน์ในอนาคตของการปกครองท้องถิ่นมีอะไรบ้าง ๑) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศอะไรบ้างที่จะมีผลกระทบต่อการปกครองท้องถิ่น ๒) การปกครองท้องถิ่นไทยกำลังเผชิญความท้าทายและแรงกดดันที่สำคัญอะไรบ้าง ๓) ฉากทัศน์ในอนาคตของการปกครองท้องถิ่นมีอะไรบ้าง ๔) สมรรถนะความสามารถอะไรบ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องเร่งเสริมสร้างความชอบธรรม ๕) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและการพัฒนาความเข้มแข็งของการปกครองท้องถิ่นอย่างไร และ ๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเร่งเสริมสร้างความสามารถทางการบริหารในด้านใดบ้าง

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศที่มีผลกระทบต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๑) ภาวะโลกร้อนและโรคระบาดร้ายแรง ๒) การเมืองระหว่างประเทศและระเบียบโลกใหม่ที่เปลี่ยนไป ๓) โครงสร้างเศรษฐกิจโลกใหม่ที่เปลี่ยนไป ๓) โครงสร้างเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนไป ๔) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ และการมีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ๕) โซเชียลมีเดียครอบงำชีวิต ๖) สังคมสูงอายุกับความเป็นเมืองและชนบท ๗) ความยากจนและความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มขึ้น เดิมประชาชนอาจไม่มีทางเลือก ต้องทำตามที่ภาครัฐส่งเสริม แต่ปัจจุบันภาครัฐต้องบอกได้ว่า จะพัฒนาให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร **ความท้าทายและแรงกดดันที่มีต่อการปกครองและการบริหารงานท้องถิ่น** ได้แก่ ๑) รายได้และการมีงานทำที่มั่นคงของคนในท้องถิ่นในอนาคต ๒) การศึกษาและการเพิ่มพูนและปรับเปลี่ยนความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพ ๓) สุขภาพและการดูแลกลุ่มผู้สูงอายุในท้องถิ่น ๔) ภาวะโลกร้อนที่กระทบต่อความมั่นคงทางอาหารในชุมชนท้องถิ่น ๕) การมีสิ่งแวดล้อมที่ดี สำหรับ**ฉากทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต** ได้แก่ ๑) การปกครองท้องถิ่นที่อยู่ในวังวน ๒) การปกครองท้องถิ่นที่รัฐส่วนกลางรวมศูนย์อำนาจมากขึ้น ๓) การปกครองท้องถิ่นที่ถดถอย ๔) การปกครองท้องถิ่นที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น สมรรถนะความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องเร่งเสริมสร้าง ได้แก่ ๑) การปกครองท้องถิ่นที่มีความยืดหยุ่นตัว (Resilience) ๒) การปกครองท้องถิ่นที่ได้รับความเชื่อถือ (Trustworthy) ๓) การปกครองท้องถิ่นที่เสริมสร้างความเป็นธรรม (Fair) ๔) การปกครองท้องถิ่นที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน (Benevolence) ซึ่งไม่ใช่เน้นเฉพาะการแจกสิ่งของเท่านั้นแต่ควรให้ความรู้ด้วย ยกตัวอย่าง ชาวบ้านอยากมีความรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ลื่นจื่อออกดอกเร็วกว่าปกติ ๑ อาทิตย์ หรือช้ากว่าปกติ ๑ อาทิตย์ เพื่อจะได้ผลผลิตเร็วกว่าหรือช้ากว่าผลผลิตที่จะได้ตามฤดูกาลปกติ ทำให้ขายลื่นจื่อได้ราคาสูงขึ้น

ก้าวต่อไปของการปกครองท้องถิ่น ดุลยภาพระหว่างการกระจายอำนาจกับความสามารถที่ดีในการจัดบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ ทำอย่างไรจึงจะเสริมสร้างความสามารถของ อปท. ให้ใช้ความเป็นอิสระทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะพื้นฐานและการเสริมสร้างความมั่นคงของประชาธิปไตยทางการเมืองในระดับฐานราก ทั้งนี้ การกระจายอำนาจเป็นการกระจายความรับผิดชอบ หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ทำได้จะได้รับการสนับสนุนทั้งระบบบริหารงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ มีโจทย์ใหญ่กว่าเดิม อปท. ทำแทนราชการส่วนกลางแล้ว สามารถทำได้ดีกว่าหรือไม่ มีกรณีศึกษาประเทศอิตาลีมีการดึงอำนาจกลับมาที่ราชการส่วนกลาง โดยอ้างว่า อปท. ไม่สามารถทำได้ดีกว่าและภาคประชาชนก็เห็นด้วย สนับสนุนส่งเสริม เพราะได้รับผลกระทบจากการบริการสาธารณะของอปท. ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและการพัฒนาความเข้มแข็งของการปกครองท้องถิ่น ต้องมีแนวคิดดังนี้ (๑) การเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่นที่เป็นประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือมากขึ้น (Deliberative Governance) เป็นการปกครองท้องถิ่นที่กระจายความรับผิดชอบ (Distributive Governance) (๒) การถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลางไม่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการกระจายอำนาจอีกต่อไป (๓) ต้องริเริ่มจัดบริการและกิจกรรมสาธารณะใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นและปัญหาความต้องการของแต่ละท้องถิ่น (๔) เน้นการจัดบริการสาธารณะด้านการฟื้นฟูเศรษฐกิจฐานราก การสร้างรายได้ การพัฒนาทักษะอาชีพ ทุนมนุษย์ การพัฒนาการท่องเที่ยววิถีใหม่ การส่งเสริมสุขภาพ การดูแลสิ่งแวดล้อม (๕) มีรูปแบบในการจัดบริการสาธารณะแบบความร่วมมือระหว่าง อปท. ที่เป็นการบริหารจัดการเชิงพื้นที่และวาระสำคัญของท้องถิ่น Area-based and issue-based collaborative management (๖) มีกลไกในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เร็ว ตรงตามความต้องการ ต้นทุนต่ำกว่า และมีความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ (๗) มีคลังสเตอร์เชิงพื้นที่ เช่น คลังสเตอร์อำเภอ คลังสเตอร์จังหวัด (๘) มีกลไกเงินสมทบจากส่วนกลาง Matching Fund (๙) เป็นความร่วมมือกันของ อปท. ทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับกันที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันหรือคลังสเตอร์จังหวัดเดียวกัน

การเป็นองค์กรที่ปรับตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว ต้องดำเนินการพัฒนาสมรรถนะความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่ปรับตัวเร็วและริเริ่มสร้างสรรค์ (Agile and Creative Organization) ผู้บริหารท้องถิ่นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำแบบองค์รวม (Inclusive Leader) ผู้บริหารท้องถิ่นควรเร่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก วัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่แน่นอน ต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของการบริหารงาน (Management mindset) ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมในการบริการสาธารณะและการบริหารงานท้องถิ่น มีองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) มองไกลไปข้างหน้า (Think Ahead) ๒) รอบคอบ ระมัดระวัง (Think Again) และ ๓) แลกเปลี่ยน แบ่งปัน (Think Across) ระดมความคิดที่หลากหลาย ระดมและใช้ทรัพยากรทุกอย่าง แสวงหาความร่วมมือกับหลายฝ่ายในการจัดบริการสาธารณะในรูปของเครือข่ายความร่วมมือและใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารที่ทันสมัยในการให้บริการ

สาธารณะแบบออนไลน์ ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ บุคลากรมีกรอบความคิดการทำงานแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (Agile Mindset) ฉับไวในการรับรู้ความต้องการและปัญหาของประชาชน การตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วโดยร่วมคิดร่วมทำกับประชาชนให้การบริการที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิม และมีนวัตกรรมในการจัดบริการสาธารณะ อปท. มีบุคลากรที่เป็นจุดเด่น คือ การมีทักษะ (Soft Skills) การทำงานเข้ากับชาวบ้าน สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมมีรูปแบบการปฏิบัติงานแตกต่างจากเดิมไม่ปฏิบัติงานเฉพาะการทำตามสั่งเท่าเดิมควรมีกกลไกให้บุคลากรเคลื่อนตัว มีการพบปะกับบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิด Core Value การทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนต้องเอาความสามารถของแต่ละคนมาเชื่อมประสานกัน ไม่ปล่อยให้เป็นที่ว่าง ๆ ต่างคนต่างทำ ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือระดับท้องถิ่น และต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการกระจายอำนาจกับความสามารถที่ดีในการจัดบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะให้เป็นที่ประจักษ์

บทสรุปการบรรยาย “นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสมัยใหม่”

โดย นายมนูญ สรรค์คุณากร

ผู้บริหาร/ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคล บริษัทชั้นนำ

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Development & Management) ขององค์การสมัยใหม่จะเน้นเพื่อสร้างผลงาน (Performance) ให้กับองค์กร โดยยึดถือผลงานเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผล การพัฒนา การให้ผลตอบแทน หรือรางวัล จะต้องเชื่อมโยงคำนึงถึงผลงานขององค์กรเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารผลงาน (PMS : Performance Management System) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การติดตาม การสนับสนุน ช่วยเหลือ และการประเมินผลที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การประเมินผลมีความสำคัญมาก การประเมินผลที่ผ่านมามีปัญหาว่าประเมินผลมุ่งเอาออกเอาใจลูกน้อง ไม่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ จากประสบการณ์ที่เคยเข้ามาบริหารองค์กรแห่งหนึ่ง พบว่าผลประเมินบุคลากรส่วนใหญ่มากกว่า ๘๐ % มีผลงานระดับดีมาก จึงไปตรวจสอบข้อมูลการจัดอันดับผลงานขององค์กร ปรากฏว่าอยู่ในอันดับท้าย ๆ ของประเทศ ซึ่งเห็นว่าเป็นไปไม่ได้ที่ผลงานบุคลากรส่วนใหญ่มีผลการประเมินที่สูง แต่ผลงานระดับองค์กรกลับอยู่ท้าย ๆ หากการประเมินผลดังกล่าวโปร่งใสถูกต้องจริง องค์กรดังกล่าวจะต้องมีผลงานติดอันดับโลกไปแล้ว จุดมุ่งหมายการประเมินผลเพื่อการพัฒนาไม่ใช่จับผิด วันนี้ภาคเอกชนเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP : Individual Development Plan)

หัวใจสำคัญของการให้ผลตอบแทน (Reward) ซึ่งหมายความรวมถึงเงินเดือนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ต้องคำนึงการสร้างควมพึงพอใจ สร้างแรงจูงใจ และการกระตุ้นให้สร้างผลงาน ควรแบ่งส่วนโควตาส่วนหนึ่งให้กับผู้มีผลงานโดดเด่นพิเศษ หรือผู้มีขีดความสามารถพิเศษที่สูงกว่าทั่วไป (Talent) การให้ผลการตอบแทนหากเน้นเฉพาะการทำให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรเพียงอย่างเดียว ผลที่ได้รับอาจจะทำให้รักองค์กรและอัตราการลาออกน้อย แต่จะส่งผลเสียคือเกิดการทำงานเข้าขามเย็นขาม การให้ผลตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ต้องมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรทำประโยชน์ให้กับองค์กร (Contribution) และมีความพึงพอใจ (Satisfaction) จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรและยอมทุ่มเทกับองค์กร การจะทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยต้องสร้างการยอมรับให้เห็นว่าหากไม่เปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบ ซึ่งการจะทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยาก ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจการมีทักษะที่เพียงพอและการมีทัศนคติหรือมุมมองความเห็นที่ถูกต้อง

บทสรุปการอภิปราย เรื่อง การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

โดย (ดร.ทิวากร พิศาลสุขติกรรม นางสาวนัทธมน รัตนวิบูลย์

นายธีรยุทธ ลาซโรจน์ และนางสาวคณัชวรินทร์ดา สุภาพ)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

- ประเมินปัจจัยภายนอก (External Environment) ได้แก่ ๑. การเมือง การปกครอง ๒. เศรษฐกิจ ๓. สังคม ๔. เทคโนโลยี ๕. กฎหมาย

- โอกาส (Opportunities) มีดังนี้

๑. ความเป็นอิสระ

๒. รับผิดชอบงบประมาณอุดหนุนสำหรับบุคลากรถ่ายโอน

๓. การกระจายอำนาจมีความต่อเนื่อง

๔. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี รองรับต่อการพัฒนา อปท.

๕. แผนปฏิรูปประเทศ รองรับการพัฒนา อปท.

๖. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหมุดหมายที่ให้ความสำคัญเอื้อต่อ อปท.

๗. มีกลไกดำเนินงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๘. ภาคประชาชนสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม

๙. ภาควิชาการให้ความสำคัญสนับสนุนส่งเสริมองค์ความรู้

๑๐. แพลตฟอร์ม / โปรแกรมซอฟต์แวร์มีความก้าวหน้า

๑๑. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล

- อุปสรรค (Threats) มีดังนี้

๑. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบรายได้ อปท.

๒. ความล่าช้าการปรับปรุงระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ อปท.

๓. การรับผิดชอบงบประมาณของ อปท. มีจำนวนจำกัด ไม่สอดคล้องปริมาณภารกิจหน้าที่ที่ได้รับ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

- ประเมินปัจจัยภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ๑. โครงสร้าง (Structure) ๒. ระบบ (System) ๓. ยุทธศาสตร์ (Strategy) ๔. สไตล์ (Style) ๕. บุคลากร (Staff) ๖. ทักษะ (Skills) ๗. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

- จุดแข็ง (Strengths) มีดังนี้

๑. การให้ความสำคัญกับประชาชนของผู้นำท้องถิ่น

๒. มีแนวทางดำเนินการบริหารงานบุคคลที่เป็นมาตรฐานเท่าเทียมกัน

๓. การมียุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทำให้มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

๔. การมีภาคีเครือข่าย อาทิ สถาบันอุดมศึกษา องค์กรทางวิชาการ องค์กรวิชาชีพ และนักวิชาการ ให้ความสนใจเข้าร่วมทำหน้าที่เพิ่มศักยภาพบุคลากรส่วนท้องถิ่น

๕. บุคลากรของ อปท. ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ ทำให้มีอัตราการโยกย้ายต่ำ จึงส่งผลให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

- จุดอ่อน (Weaknesses) มีดังนี้

๑. โครงสร้าง อปท. มีลักษณะขาดความยืดหยุ่นไม่รองรับเท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
๒. การพัฒนาบุคลากรยังไม่รองรับกับความจำเป็นของภารกิจของ อปท. เท่าที่ควร
๓. การจัดสรรบุคลากรยังไม่ทันกับความต้องการ ทำให้เกิดการขาดแคลนข้าราชการในบางตำแหน่งงาน ส่งผลให้บางภารกิจพนักงานจ้างไม่สามารถปฏิบัติงานแทนได้ เช่น การตรวจรับพัสดุ เป็นต้น
๔. การผนึกกำลังของบุคลากรระหว่าง อปท. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่คาดหวัง
๕. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ยังไม่เพียงพอ
๖. กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ อปท. ยังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดของงานยังไม่ชัดเจน หรือไม่สมารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดได้ หรือไม่สมารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้
๗. ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน เพื่อเสริมทักษะให้กับบุคลากรที่อยู่ต่างสำนัก/กอง ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๘. ระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นขาดความทันสมัยและรวดเร็ว ไม่ทันต่อภารกิจในอนาคต

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นว่าเห็นควรทำให้ระบบการตรวจสอบภายในของ อปท. มีความเข้มแข็ง มีการทำงานเป็นทีม การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง อปท. การแจ้งตำแหน่งว่างที่ไม่มีผู้ครองตำแหน่ง การแก้ปัญหาการรักษากรหลายตำแหน่ง การถ่ายโอนภารกิจแต่จำนวนบุคลากรไม่พอ การทำให้บุคลากรสามารถเติบโตก้าวหน้าในสายงานตนเองเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ
