

บทที่ ๓

สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามหลักภาวนาของ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่

บุคลากรของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่ จึงถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญ เนื่องจากต้องเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดสรร ดูแล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เป็นสมบัติของชาติและเป็นส่วนหนึ่งของโลก การปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นที่จะต้องอาศัยหลักแห่งคุณธรรมจริยธรรมซึ่งถือเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานเพื่อช่วยในการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่ ให้มีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ ประกอบกับจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งหากบุคลากรมีปัญหาหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ ก็จะส่งผลกระทบต่อภาพโดยรวมของการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่มีคุณภาพ และมีโทษในวงกว้าง

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะการที่เรา จะขับเคลื่อนให้งานดำเนินไปอย่างเป็นกระบวนการและให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น เราจะต้องเรียนรู้ จะต้องศึกษาให้รู้หรือให้ทราบถึงสาเหตุของสภาพและปัญหาในสำนักงานตลอดจนถึงบุคลากรซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้สำนักงานที่มีความสำคัญ เพราะบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนให้กระบวนการในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อให้รู้หรือให้ทราบถึงสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามแนวหลักภาวนา อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ คือ

๓.๑ สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป

๓.๒ ประวัติของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่

๓.๓ สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามหลักภาวนา ๔ ของสำนักงาน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่

๓.๔ สรุปสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามหลักภาวนา ๔

๓.๑ สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป

ระบบราชการไทย ต้องเป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ สภาพปัญหาของระบบราชการที่สั่งสมมานานจะต้องนำมาวิเคราะห์และนำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูงสามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาจแบ่งหัวข้อที่จะต้องได้รับการพัฒนาในระยะต่อไปออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้

๑.คุณภาพการให้บริการประชาชน แม้ว่าการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน ของหน่วยงานของรัฐในช่วงที่ผ่านมาจะส่งผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น และได้รับรางวัลยกย่องชมเชยในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าหน่วยงานที่เสนอผลงานเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพ ให้บริการประชาชนยังจำกัดอยู่ในวงแคบ อีกทั้งยังไม่มีการนำผลงานดังกล่าวไปขยายผลหรือต่อยอด เท่าที่ควร ทำให้การพัฒนาคุณภาพให้บริการของภาคราชการไม่ขยายตัวและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการของประชาชนมีความเป็นพลวัตแปรผันตามกาลเวลา และมีแนวโน้มความต้องการเฉพาะที่เป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้น ทำให้ภาครัฐต้องเน้นการจัดบริการในเชิงรุก ตลอดจน พัฒนาไปสู่การให้บริการในรูปแบบการให้บริการทางเลือกหลากหลายมากขึ้น

๒.ขีดสมรรถนะขององค์กร การพัฒนาระบบราชการจำเป็นต้องมุ่งเน้นให้ ความสำคัญในเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีขีดสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย ต้องเร่ง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มากขึ้น เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังมีความ จำเป็นต้องบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการ ปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรม ให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

๓.การบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน และการดำเนินงานร่วมกับภาค ส่วนอื่น บทเรียนจากการบริหารจัดการมหายุทธภัยที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.๒๕๕๔ ชี้ให้เห็นว่าการกิจของ ภาครัฐในพลวัตของการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบรรลุผลได้ด้วยบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่ง แต่ จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการและเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐในสังคม นอกจากนี้ ยังต้อง ปรับระบบการทำงานในลักษณะแบบร่วมมือกันกับภาคส่วนอื่น มีความเข้มแข็งมากขึ้น ในขณะที่ ภาครัฐเองยังคงประสบกับปัญหาในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์

๔. ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ แนวโน้มปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ ไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาสำคัญในระดับประเทศที่สั่งสมมา เป็นเวลานาน แม้ว่าจะได้ให้ความสำคัญในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและระดมสรรพกำลัง ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน แต่ก็จะต้องมีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการลด ทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งในด้านการให้บริการประชาชนและการ

ดำเนินงานภายใน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐ เป็นต้น เพื่อลดความสูญเสียของภาครัฐในระยะยาวและสร้างความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ประเด็นต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนาระบบราชการในช่วง ๖ ปีข้างหน้า โดยเฉพาะการพัฒนาคลังราชการให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ การเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ การสร้างสมดุล และลดความเหลื่อมล้ำ การปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ และการบริหารงานแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการติดตามการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ พบว่ายังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามที่ต้องเร่งผลักดันอย่างจริงจัง ในประเด็นสำคัญๆ รวม ๖ เรื่องดังนี้

- ๑) การให้บริหาร รับข้อร้องเรียน และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
- ๒) การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานราชการ
- ๓) การป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ
- ๔) การเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการทำงาน
- ๕) การทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐ
- ๖) การแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจหรือกระทบต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน

ประกอบกับความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างขีดสมรรถนะของหน่วยงานราชการให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านต่างๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีให้เกิดขึ้นภายในส่วนราชการเอง

การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่ประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ดังนี้

- ๑) ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองบทบาทภารกิจหรือบริบทในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- ๒) ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓) ยกระดับพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผน ยุทธศาสตร์และผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดย มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๔) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

๔.๑ นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐการบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพการให้บริการ ประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบ เวอร์ช่วล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๔.๒ ปรับปรุงเว็บไซต์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยการจัดการระบบงาน อิเล็กทรอนิกส์

๔.๓ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดการระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการ ให้บริการภาครัฐ

๔.๔ นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ ใช้ในการพัฒนา ระบบสารสนเทศภาครัฐ

๔.๕ พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกระดับของ หน่วยงานภาครัฐเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

๔.๖ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล ระหว่างส่วนราชการด้วย ในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕) ส่งเสริมให้ส่วนราชการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเพื่อรองรับสถานการณ์ ฉุกเฉิน

๖) พัฒนาระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้มีความเหมาะสม ให้มีความน่าเชื่อถือ มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ ลดภาระงาน ขั้นตอน และงบประมาณให้กับ ส่วนราชการ รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล^๑

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๑) ภาครัฐควรกำหนดบทบาทให้ชัดเจนเพื่อที่ส่วนราชการจะได้ทบทวนและ ดำเนินการเฉพาะภารกิจที่มีความจำเป็นต้องทำ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมี Policy Guideline ซึ่งระบุแผนดำเนินการที่ชัดเจน และมีกลไกกำกับติดตามประเมินผลที่เข้มแข็ง

^๑ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑).

๒) วางมาตรการให้ส่วนราชการทบทวนการทำงานอย่างจริงจังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ก่อนการเพิ่มกำลังคน (Process First, People Follow)

๓) พัฒนาระบบและรูปแบบการจ้างงานให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดภาระผูกพัน ในระยะยาว อันเกิดจากการจ้างข้าราชการ

๔) กำหนดนโยบายกำลังคนที่มีเอกภาพซึ่งควบคุมทั้งอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายควบคู่ กัน และครอบคลุมบุคลากรภาครัฐทุกประเภท หรือส่วนใหญ่

๕) นโยบายกำลังคนและค่าใช้จ่ายภาครัฐ ควรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้หน่วยงาน บริหารกำลังคนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Customisation)

๖) ให้อิสระแก่ผู้บริหารหน่วยงานรับผิดชอบอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลโดย ให้กลไกงบประมาณเป็นตัวกำกับ

๗) สร้างกลไกจูงใจให้หน่วยงานของรัฐใช้กำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน ได้เน้นที่การพัฒนาทรัพยากร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เพราะเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทักษะคนดี รวมทั้งวิธีการ ทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความเข้มแข็งในการทำงาน

๑. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาได้แก่ ตัวบุคลากรเองและองค์กร แนวโน้มใน ปัจจุบันได้แก่ การให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มการพัฒนา โดยองค์กรตอบสนองและให้ความสนับสนุน โดยทั่วไปการวางแผนพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ การแสวงหาโอกาส การระบุเป้าหมาย การกำหนดวิธีติดตามความก้าวหน้า การกำหนดวิธีการพัฒนา และการกำหนดกรอบเวลาในการ พัฒนา ดังนี้

๑) การแสวงหาโอกาส เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะต้องค้นหาว่า ควรได้รับการพัฒนาด้านใด โดยจะสามารถทราบได้จากข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งความสนใจในงานลักษณะต่างๆ ของบุคลากรเอง บุคลากรอาจได้รับข้อมูลดังกล่าวจากการ ประเมินที่องค์กรจัดขึ้น เช่น ศูนย์ประเมิน หรือการประเมิน ๓๖๐ องศา บทบาทขององค์กรหรือ ผู้บังคับบัญชาในกิจกรรมการแสวงหาโอกาสได้แก่การให้ข้อมูลผลการประเมินแก่บุคลากร

๒) การระบุเป้าหมาย หมายถึงการหาคำตอบว่าควรพัฒนาสิ่งใด บุคลากรอาจ มีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข หรือมีจุดแข็งที่ควรส่งเสริมหลายประการ การกำหนดว่าควรแก้ไขสิ่งใดหรือควร เสริมสร้างคุณสมบัติใด ขึ้นอยู่กับความต้องการด้านงานอาชีพของบุคลากรเองและความต้องการของ องค์กร โดยองค์กรย่อมต้องการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ บุคลากรและผู้บังคับบัญชา ควรหารือร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการ พัฒนาให้ตรงกับแผนอาชีพที่บุคลากรต้องการขณะนั้น เป็นทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ด้วย ในขั้นนี้อาจมีการพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่งร่วมด้วยสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและถูก กำหนดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

๓) การกำหนดวิธีติดตามความก้าวหน้า หมายถึงการกำหนดร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา เช่น พิจารณา

จากความก้าวหน้าของผลงานด้านต่างๆ สืบเนื่องผลการพัฒนา เป็นการกำหนดว่าจะติดตามอย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับผลการติดตามความก้าวหน้าด้วยวิธีและเกณฑ์ที่กำหนด

๔) การกำหนดวิธีการพัฒนา ในขั้นนี้เป็นการปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา โดยอาจเป็นการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ การพัฒนาโดยการเพิ่มพูนประสบการณ์และการพัฒนาผ่านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือความสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา รวมถึงความสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะสามารถสนับสนุนได้อย่างเหมาะสมหากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๕) กำหนดกรอบเวลา บุคลากรและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนา รวมทั้งระยะเวลาในการติดตามผลการพัฒนาและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร^๒

ปัญหาการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เป็นปัญหาเร่งด่วน ดังนี้

๑) ปัญหาเกี่ยวกับขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

๑.๑ กำลังคนภาครัฐเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีค่าขออัตราเพิ่มใหม่ทุกปี

๑.๒ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ยังขาดมาตรการควบคุม

๑.๓ ขาดการวางแผนและติดตามการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ

๒) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ

๒.๑ การขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการ

เกษียณอายุ

๒.๒ ความไม่สมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและกำลังคนรุ่นใหม่

๒.๓ กำลังคนภาครัฐมีความหลากหลายในเชิงประชากรเพิ่มขึ้น

๒.๔ ขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการบริหาร

ราชการที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

๓.๑ ความยากลำบากในการดึงดูดและสรรหากำลังคนคุณภาพ

๓.๒ การพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในพัฒนา

ประเทศ

๓.๓ การศึกษาและจิตใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล

๓.๔ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการขาด

ความพร้อมรับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

๑. ขาดทิศทางที่ชัดเจนว่าภาครัฐจะแสดง “บทบาท” (Roles) ไດ เนื่องจากบทบาทจะเป็นตัวกำหนด “ภารกิจ” (Mission) ที่หน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องทำ

^๒ ปภาวดี ประจักษ์ศุภลิตติ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่๑- ๘ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๔๑๓-๔๑๔.

๒. หน่วยงานภาครัฐยังไม่ได้บทบาทกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง (Process Review/Redesign Improvement) ทำให้การใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพ

๓. ในการดำเนินงานของภาครัฐ ควรต้องเลือกรูปแบบการจ้างงานให้เหมาะสมกับภารกิจ ว่าจำเป็นต้องจ้างเป็นข้าราชการหรือสามารถใช้การจ้างงานรูปแบบอื่นได้

๔. ที่ผ่านมาที่ความพยายามที่จะควบคุมการเพิ่มขึ้นของอัตรากำลัง (Head Counts/Positions) แต่สามารถควบคุมเฉพาะข้าราชการบางประเภท และยังไม่มี การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐอย่างจริงจัง

๕. นโยบายด้านกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของรัฐยังขาดเอกภาพเพราะมีหลายหน่วยงานเกี่ยวข้อง

๖. หน่วยงานของรัฐขาดแรงจูงใจที่จะควบคุมอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคล และมีแนวโน้มจะ “ขยายอาณาจักร” ด้วยการเพิ่มคนและงบประมาณ

สภาพปัญหาและประเด็นนโยบายที่ต้องพิจารณา

๑. การเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา (Big Government)

๒. การกระจายและสัดส่วนของกำลังคนในแต่ละ Sector ไม่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจภาครัฐและทิศทางการพัฒนาประเทศ

๓. แนวโน้มการขาดแคลนอัตรากำลังคนภาครัฐไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการ

๔. ภาครัฐดึงดูดกำลังคนคุณภาพและมีศักยภาพ และรุ่นใหม่ไม่เข้ารับราชการ

๕. ระบบการทำงานในภาครัฐไม่เอื้อต่อการรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพ

ประเด็นนโยบายด้านการบริหารกำลังคน

๑. จะวางแผนและบริหารกำลังคนอย่างไรให้สอดคล้องกับบทบาท/ภารกิจของภาครัฐ

๑.๑ ภาครัฐควรมีบทบาทอย่างไร ทิศทางนโยบายในการจัดการกิจของส่วนราชการควรเป็นอย่างไร

๑.๒ นโยบายเกี่ยวกับการควบคุมอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐควรเป็นอย่างไร ๑) กลไกการบริหารและควบคุมอัตรากำลังควรเป็นอย่างไร (การใช้งบประมาณกับความยืดหยุ่น ๒) ขยายบทบาทของ คปร. ให้ครอบคลุมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท

๑.๓ การกระจายและกำหนดสัดส่วนกำลังคนในแต่ละ Sector/ภารกิจ เพื่อให้มีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลควรเป็นอย่างไร

๒. จะพัฒนากำลังอย่างไรให้มีความพร้อมเชิงกลยุทธ์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๒.๑ จะเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเกษียณอายุ และรับมือกับปัญหาการขาดช่วงเพราะคนรุ่นใหม่โตไม่ทัน/ไม่เข้ารับราชการ ได้อย่างไร

๒.๒ บุคลากรภาครัฐควรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเป็นพิเศษ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการเข้าสู่ AEC

๒.๓ จะสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent) อย่างไร ให้เพียงพอต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลงานให้กับภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม (contribution)

๓.จะดึงดูดและรักษากำลังคนรุ่นใหม่ และกำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในภาครัฐได้อย่างไร

๓.๑ จะเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐในการดึงดูด The Best, The Brightest เข้าสู่ภาครัฐอย่างไร

๓.๒ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐควรเป็นอย่างไร

๓.๓ กลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ควรเป็นอย่างไร^๓

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือสำนักงานใดๆ ก็ตาม ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานไม่มากนักน้อย ปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนมากมาจาก ผลที่เกิดขึ้น ก็คือองค์กรมีความสิ้นเปลืองและความสูญเสียทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีทรัพยากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป เกินไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ทันกับการขยายตัวด้านธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพ^๔ บางหน่วยงานบุคลากร มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ขาดจิตสำนึก ขาดความรับผิดชอบ ขาดความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ คำนึงถึงสิทธิพึงมีพึงได้รับมากกว่าหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่โดยตรง ขาดความเสียสละขาดการอุทิศแรงกายแรงใจอย่างจริงจังเพื่อหน่วยงานของตนเอง และที่สำคัญที่สุด คือ ขาดจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของหน่วยงาน และความรักความห่วงแหน และความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งมีท่านผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของสภาพและปัญหาไว้ดังนี้

“ปัญหา” คือ คำถาม ข้อสงสัย ข้อขัดขัด อัดอั้น ข้อที่ต้องคิด ต้องแก้ไข^๕ ทุกหน่วยงานมีปัญหาเหมือนกัน แล้วแต่หัวหน้าส่วนราชการ หน่วยงานนั้นจะเป็นผู้แก้ไขปัญหา ปัญหาแก้ไขให้แก้ไขทุกคนจะต้องร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เกิดประโยชน์ต่อทางราชการ สมกับที่ เมื่อมีปัญหา หรือมีความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นในองค์กรทุกฝ่ายที่มีส่วนรับผิดชอบ จะต้องรับผิดชอบการแก้ไขปัญหานั้นๆ อย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ^๖ ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจาก

^๓ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), แนวทางการบริหารกำลังคนภาครัฐ ๒๕๕๖-๒๕๕๘.

^๔ วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, บทที่ ๒ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โพธิ์เพชร บริษัท ก้าวใหม่ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๖๙.

^๕ ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, (มหาชน) ๒๕๕๓), หน้า๑๒.

^๖ พระมหาประสงค์ กิตติญาโน (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่ กับแนวคิดทางพุทธศาสนา”, พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

หน่วยงานอย่างจริงจัง และต้องจำเป็นและให้ความสำคัญด้วย ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม การศึกษา ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัดการฝึกอบรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานที่ทำการฝึกอบรม ให้กับพนักงานใหม่ที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อที่จะให้ได้รับความรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จะไม่มีปัญหาในการทำงาน และทำงานด้วยความสุข เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีคนไม่มีคุณภาพหรือไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ประสบปัญหาที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรนั้นมีผู้ปฏิบัติที่เป็นคนมีความรู้ความสามารถ หรือมีศักยภาพสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ” ซึ่งหน่วยงานแต่ละแห่งมีส่วนหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาบุคลากรของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่อบรมสั่งสอน ว่ากล่าวตักเตือน และอธิบายถึงสาเหตุที่มาของปัญหาว่าเกิดจากอะไร ตัวบุคคล สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน หรือว่างานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นยากเกินไปสำหรับบุคคลนั้น เมื่อทราบปัญหาหรือว่าสาเหตุของปัญหาแล้ว ดำเนินการโดยการส่งบุคลากรผู้นั้น ไปสัมมนาศึกษาดูงาน และฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ การพัฒนาประชากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ทุกสังคมให้ความสำคัญ การพัฒนาประเทศจึงต้องพัฒนาประชากรและพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กันไป เพื่อผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นไปอย่างสอดคล้องเกื้อหนุนกัน ดังจะเห็นได้ว่า ประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประชากร มักจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม บรรลุถึงระดับคุณภาพชีวิตที่พึงประสงค์ แม้ว่าจะขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ หรืออาจจะเผชิญกับภัยธรรมชาติอย่างรุนแรง ในขณะที่บางประเทศมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ แต่ละเลยต่อการพัฒนาประชากรทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ และไม่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะประชากรขาดคุณภาพ มีศักยภาพต่ำและไม่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาประเทศ อีกทั้งเป็นปัญหาของสังคม” ปัญหาทุกปัญหาย่อมสามารถแก้ไขได้ ถ้าหน่วยไหนที่มีความเข้าใจ และต้องการให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ

ถ้าหากผู้บริหาร ไม่ทำการวิเคราะห์ปัญหา และด่วนตัดสินใจโดยมิได้คิดโดยละเอียด ก็จะไม่มีโอกาสคิดถึงทางเลือกอื่นๆแต่อย่างใด นอกจากนี้ ในบางครั้งแม้จะได้วิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียดแล้ว อาจจะไม่สามารถค้นหาทางเลือกก็ได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การใช้เวลาคิดจะเป็นการเปล่าประโยชน์ ทั้งนี้เพราะอย่างน้อยที่สุด การคิดอย่างพินิจพิเคราะห์ ก็ย่อมช่วยให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า จะต้องตัดสินใจอย่างไร สำหรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่^๙

^๗ ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, หน้า ๑๒.

^๘ สุวิทย์ มาตะมัน, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการพัฒนาสังคมให้มั่นคงและความผาสุกของประชาชน*, วารสารการประชาสัมพันธ์สงเคราะห์, ๒๕๔๔ (๑), ๒๔-๓๐.

^๙ ธงชัย สันติวงษ์, “องค์กรและการบริหาร” พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๐), หน้า ๑๙๙.

ถ้าหากผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มาโดยละเอียดตลอดกระบวนการ จนกระทั่งทำการตัดสินใจแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้บริหารคนนั้น เป็นคนที่มีความสามารถในการบริหาร ทั้งนี้เพราะถ้าปราศจากการตัดสินใจ ก็ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความหย่อนประสิทธิภาพของ ผู้บริหารในการเผชิญกับสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจ แล้ว การตัดสินใจดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารต้องผูกพันตนเอง กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้เลือกแล้ว และในบางครั้งผู้บริหารอาจต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ภายหลังจากการตัดสินใจในอีกก็ได้เช่น อาจจะต้องถูกโต้แย้งจากฝ่ายต่างๆ หรืออาจจะต้องมีภาระต้องชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจอีกด้วย ดังนั้น จะเห็น ได้ว่าการตัดสินใจนั้น จะเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพราะ การตัดสินใจในปัญหาใดๆนั้น ย่อมทำให้ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อเรื่องดังกล่าวโดยตรง^{๑๐}

การฝึกอบรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมาก จะเป็นการฝึกอบรมเมื่อ พนักงานได้เข้าทำงานแล้ว โดยเป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงาน หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและให้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นการฝึกอบรมเฉพาะระดับ เช่น ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน หรือฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เช่นการหักภาษี ณ ที่จ่าย การประเมินผล แบบ ๓๖๐ องศา หรือการฝึกอบรมพิเศษด้านความปลอดภัย การบรรเทาสาธารณภัย โดยทั่วไปใน การฝึกอบรมลักษณะนี้จะไปไปตามความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน และเห็นว่าการแก้ไขปัญหานั้นควรใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ^{๑๑}

ปัญหาที่องค์กรต่างๆ ประสบอยู่ในปัจจุบันก็คือ การที่ไม่สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการใช้ขององค์กรได้ โดยเฉพาะเมื่อองค์การ มีเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม การแข่งขัน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ องค์กรมีความ สิ้นเปลืองและความสูญเสียทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก หรือน้อยเกินไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ทันกับการขยายตัวด้านธุรกิจ และการใช้ทรัพยากร มนุษย์ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพ ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวจะ สามารถแก้ไขได้ ก็โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการ คาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่าจะได้มาจากไหนอย่างไร และเมื่อใด^{๑๒} การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการวางแผนในการ พัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากรอาจพบปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่ได้ ปัญหาหรือ อุปสรรคสำคัญที่อาจเกิดได้ในการวางแผนพัฒนาได้แก่

๑. ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอาจเกิดได้จากความไม่ใส่ใจที่จะ ช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาหารือแก่บุคลากรในการวางแผนพัฒนา สืบเนื่องจากไม่มีเวลาหรือมี บุคลากรในบังคับบัญชามากเกินไป จนไม่สามารถให้คำปรึกษาได้อย่างทั่วถึง หรือไม่มีความรู้เกี่ยวกับ วิธีการพัฒนา รวมทั้งการขาดทักษะในการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับ

^{๑๐} อ้างแล้ว, หน้า ๒๐๐.

^{๑๑} วิชัย ไกลสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, บทที่ ๒ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โพธิ์เพชร บริษัท ก้าวใหม่ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๖๙.

^{๑๒} อ้างแล้ว, หน้า ๒๐.

๒. ปัญหาจากบุคลากร บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการวางแผนพัฒนา หรือขาดขวัญกำลังใจในกรณีที่ไม่มีใครได้รับเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่มุ่งหวัง หรือขาดขวัญสืบเนื่องจากอยู่ในช่วงชะงักงันของอาชีพ อาจเป็นได้ที่บุคลากรไม่มีความมั่นใจในการให้ความสนับสนุนขององค์กร

๓. ปัญหาจากองค์กร องค์กรขาดนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพยังมีผลทางลบต่อโอกาสการพัฒนาของบุคลากร ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร^{๑๓}

๒) ปัญหาการทำงานในองค์กรโดยทั่วไป

ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงานใดแล้ว ก็มักจะทำให้องค์กรนั้น ไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร เกิดความล่าช้า งานไม่สำเร็จไปตามเวลาที่กำหนด งานค้างคั่ง งานเก่ายังไม่เสร็จงานทับถมเข้ามาอีก ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อาจจะมีสาเหตุมาจากการทำงานที่มีความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และ ผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน การเห็นแก่ตัวของผู้บริหาร ไม่มีการกระจายงานให้รับผิดชอบ จากประสบการณ์ในการทำงาน ที่ได้พบเห็นในระหว่างการทำงานก็พอที่จะระบุปัญหาเป็นประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับ คน / วิธีการทำงาน สรุปได้ว่าปัญหาการทำงานในองค์กรมีสาเหตุมาจาก ๑) คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ ๒) งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด ๓) วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จากปัญหาดังกล่าวควรจะต้องลำดับของปัญหาและให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจ ร่วมมือผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้แบ่งสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๒ ประการ คือ

๑. การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆ ของยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆ ดังนี้

๑.๑ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

๑.๒ การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้นๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลงก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั่วโลก

๑.๓ การเปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ตามมาด้วย

๑.๔ การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (Planned Change) หรือเป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ มากกว่าสมัยก่อน

^{๑๓} ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, หน่วยที่ ๘, ในเอกสารสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๔๑๔

๑.๕ ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่ๆ แพร่ขยายออกไปอย่างรวดเร็วและมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่าๆก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

๑.๖ การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล และหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง ทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๒. การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความทันสมัย ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน ๓ ด้าน

๒.๑ การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางด้านเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้ (๑) มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต (๒) เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไรสูงสุด (๓) มีการแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด มีการค้าเสรีระหว่างประเทศ มีการไหลของเงินทุนและปัจจัยการผลิตอย่างเสรี ไม่มีการกีดขวางทางการค้า (๔) มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (๕) มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม (๖) มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

๒.๒ การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง มีหลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้ (๑) เน้นเรื่องสิทธิ ความเสมอภาคของประชาชน และการมีส่วนร่วมทางการเมือง (๒) มีการแบ่งแยกอำนาจบริหาร ตุลาการ และนิติบัญญัติออกจากกันอย่างชัดเจน (๓) มีการเลือกตั้งผู้บริหารประเทศเข้าออกตามวาระแห่งรัฐธรรมนูญ (๔) รัฐบาลมีเสถียรภาพ ไม่มีการปฏิวัติ รัฐประหาร ยึดอำนาจเกิดขึ้น

๒.๓ การปรับเปลี่ยนเกิดความทันสมัยทางสังคม มีหลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้ (๑) มีระบบความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมที่พร้อมเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์ ทำงานเป็นระบบ เน้นการวางแผน และให้ความสำคัญกับเวลา (๒) เน้นระบบคุณธรรมมากกว่าอุปถัมภ์ เปิดโอกาสให้มีการเลื่อนขั้นทางสังคมได้อย่างสะดวกและเท่าเทียมกัน เพื่อลดช่องว่างทางสังคม ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการศึกษา อ่านออกเขียนได้ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีการคมนาคม สาธารณสุข และระบบสวัสดิการที่ดี (๓)สตรีและบุรุษมีฐานะเท่าเทียมกัน เป็นต้น^{๑๔}

การจำแนกปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น ๕ ประเภท พอสรุปได้ดังนี้

๑) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ด้านเนินการพัฒนาบุคลากร

๒) ปัญหาด้านวิทยากร

๓) ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร บางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

^{๑๔} อ่างใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๑๕-๑๕, (รุ่งฤดี กิจควร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร: พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา, วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์).

๔) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

๕) ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากร^{๑๕}

๓) ปัญหาด้านคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร โดยทั่วไป

บางหน่วยงานบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ขาดจิตสำนึก ขาดความรับผิดชอบ ขาดความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง คำนึงแต่ถึงผลประโยชน์ คำนึงถึงสิทธิที่มีพึงได้รับมากกว่าหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่โดยตรง ขาดความเสียสละ ขาดการอุทิศร่างกายแรงใจอย่างจริงจังเพื่อหน่วยงานของตนเอง และที่สำคัญมากที่สุด คือ ขาดจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของหน่วยงาน และความรักความหวงแหน และความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดปัญหาต่างๆในหน่วยงานนั้นๆ บุคลากร นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า มีความสำคัญมากในองค์การ ดังนั้นการศึกษาเรื่องคนในองค์การ จึงต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาในแง่ของปริมาณงาน และคุณภาพในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ รวมทั้งควรมีความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญกำลังใจพอเพียงที่จะต่อกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดรวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรเป็นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิด และจิตสำนึกให้มองมนุษย์อย่างมีค่า ที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์การ จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน^{๑๖} บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน ถ้าไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองแล้ว จะทำให้บุคคลผู้นั้น ไม่มีความก้าวหน้า และก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน เพราะถ้าหากปรับตัวไม่ทันแล้ว จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อย่างน้อยปีละครั้งหรือสองครั้ง จะได้รับฟังคำแนะนำ คำชี้แนะจากผู้มีประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งงานในหน้าที่และสังคมรอบด้าน ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนาในการทำงานของตนเอง เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นตามมา ให้คุ้มค่าสมกับที่ตนเองได้รับการพัฒนามาแล้ว

ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดแพร่ พอสรุปได้ดังนี้

๑) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทาง ในด้านกฎหมาย เพราะว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องอ้างอิงระเบียบกฎหมายในการทำงาน ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับมากมาย และไม่มีบุคลากรในด้านนิติศาสตร์สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานด้านแผนที่ ทำให้การทำงานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ จำต้องอาศัยบุคลากรจากหน่วยงานอื่นช่วยแนะนำ

^{๑๕} กุลธณ ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๗-๑๗๙.

^{๑๖} พระเอกพันธ์ อธิภทโท (วิมานทอง), “การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรสำนักงานเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๒) บุคลากรที่ได้รับจัดสรร ไม่ตรงตามตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ เจ้าพนักงานป่าไม้ ให้ไปปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสิ่งแวดล้อม งานทรัพยากรน้ำ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถ้าจะส่งไปฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ก็จะทำให้เสียเวลา และเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ ซึ่งงบประมาณมีไม่เพียงพอ

๓) บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพราะมีงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งงานของกระทรวงเจ้าสังกัด และงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าราชการจังหวัดที่หน่วยงานสังกัด

๔) ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เงินเดือนไม่พอกับรายจ่าย

๕) เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวังต่องานในหน้าที่ ทำให้การทำงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนดเวลา อีกทั้งต้องทำหน้าที่แทนบุคคลอื่น เพราะบุคลากรมีไม่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ

โลกในปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการเรียนรู้และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่งความรู้บางเรื่องยังไม่มีมาก่อนในอดีต หรือมีแต่ยังไม่เป็นองค์ความรู้ ซึ่งโลกในยุคต่อไปทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตนเองหรือได้รับการพัฒนาในสิ่งต่อไปนี้

๑.เรียนรู้สิ่งใหม่ และเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

๒.พัฒนาทักษะในเรื่องใหม่ ๆ และเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง (Develop New Skills) จนมีความชำนาญได้อย่างรวดเร็ว

๓.ใช้วิจารณ์ญาณกรองข่าวสาร (Data) แปรข้อมูล (Information)

๔. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนาข้อมูลไปสู่ความรู้ (Knowledge) มาเป็นประสบการณ์ (Experiences) ซึ่งจำเป็นต้องใช้สติควบคู่กับคุณธรรมอันดีงาม (Morality) เพื่อให้เกิดปัญญา (Wisdom) อันจะเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหา วางแผน และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม (Innovation) การที่ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยมีแนวความคิดว่าทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและมีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรใด ๆ ขององค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์คือ ศูนย์กลางของการพัฒนา ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้มีทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องมีการมีหน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การในลักษณะการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การและพัฒนาหรือสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงต่อความจำเป็นและความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ปัจจุบันหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยกฐานะขึ้นมาเป็นหน่วยงานหลัก เพราะการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกันในลักษณะการบูรณาการ โดยที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าไปมีส่วนร่วมทุกหน่วยงานในองค์การได้ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนองความต้องการขององค์การ ในภาพรวมที่ทำให้้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทำให้สามารถสร้างความเป็นเลิศของทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถบรรลุ

วัฒนธรรมการทำงานได้สูงสุด เพิ่มตะกร้าคนเก่ง สร้างทางเดินสายอาชีพสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และสร้างผู้นำให้ประสบความสำเร็จในระดับสูงสุด^{๑๗}

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป ผู้บริหารองค์การมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยรวมทั้งองค์การหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนั้นยังมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงการจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่าปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การ ต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินการต่อไปโดยไม่มีปัญหา อุปสรรค หรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

๑. ปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ เอาไว้ในองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักจะค้นหาสิ่งที่ทำหายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

๒. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เก่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่า ไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

๓. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

๔. ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์การอาจจัดโครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชื่องช้า ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

^{๑๗} จิตติมา อัครนิติพงศ์, เอกสารประกอบการสอน วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖.

๕.ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้องค์กรจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

๖.ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็ไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

๗.ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะทำให้องค์กรเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์กรในอนาคต

๘.ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

๙.ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาดตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑๐.ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

๑๑.ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์กรอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

๑๒.ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรอาจขาดแคลนงบประมาณ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑๓. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

๑๔.ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจจะทำได้ยาก เพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

๑๕.ยากต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์กรในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อย และมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามภาวะการณ์

๑๖. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามารองรับ

๑๗. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

๑๘. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยาการ ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ

๑๙. ปัญหาวิทยากรต่อยคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์การอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง^{๑๘}

๓.๒ ประวัติของสำนักทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดแพร่

พระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของ ส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ พ.ศ. ๒๕๔๕ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๔๕ ประกอบกับ คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ ๑๘๒/๒๕๔๗ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๗ ให้จัดตั้งหน่วยงานภายในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๔๕ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงให้จัดตั้งหน่วยงานภายในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัด ภายใต้การบังคับบัญชาของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด โดยมีองค์ ประกอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำหนดอำนาจหน้าที่อำนาจหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๑ ตอนพิเศษ ๒๖ ก วันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๔๗) ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการตรวจสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๗ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) จัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อมของจังหวัด แผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด รวมทั้งติดตามประเมินผลและตรวจสอบสถานการณ์สิ่งแวดล้อมของจังหวัด

^{๑๘} เรื่องเดียวกัน, อ้างแล้ว, หน้า ๓๒-๓๔.

(ข) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวน กฎหมายว่าด้วยสวนป่า กฎหมายว่าด้วยเลื่อยโซยนต์ กฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

(ค) เฝ้าระวัง ตรวจสอบ กำกับ ดูแล ส่งเสริม เผยแพร่ บำรุงรักษา และระบบเตือนภัยเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำในระดับจังหวัด รวมทั้งประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(ง) กำกับ ดูแลการประกอบกิจการน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาลและกิจการประปา

(จ) ส่งเสริมเผยแพร่และสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสงวน อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของจังหวัด

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่ ได้แบ่งส่วนงาน ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

๑. ส่วนอำนวยการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ๑.๑ บริหารงานสำนักงาน
- ๑.๒ บริหารงานการคลังงบประมาณและพัสดุ
- ๑.๓ บริหารงานบุคคล
- ๑.๔ บริหารงานแผนและติดตามผล
- ๑.๕ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒. ส่วนสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ๒.๑ ด้านนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - ๑) ดำเนินงานในส่วนที่ได้รับการประสานงานจาก สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.)
 - ๒) ดำเนินงานร่วมเป็นคณะกรรมการในการตรวจติดตามและให้ความเห็นในการอนุญาตสถานประกอบการ โรงแรม โรงฆ่าสัตว์ การดูดทราย การขออนุญาตสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ และสถานประกอบการอื่น ๆ
 - ๓) ดำเนินงานติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหาการร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม
 - ๔) ดำเนินงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม
 - ๕) ดำเนินงานในส่วนของการประสานและรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดนครสวรรค์ ในส่วนของแผนจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - ๖) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒ ด้านส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

๑) จัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อมของจังหวัดรวมทั้งแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด

๒) ติดตามประเมินผลและตรวจสอบสถานการณ์สิ่งแวดล้อมของจังหวัด

๓) ส่งเสริมเผยแพร่และสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม

๔) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒.๓ ด้านควบคุมมลพิษ

๑) ตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแลแหล่งกำเนิดมลพิษ

๒) ประสานให้คำแนะนำการควบคุมมลพิษ

๓) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. ส่วนทรัพยากรธรรมชาติ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

๓.๑ ด้านอนุญาต

๑) การอนุญาต ควบคุม กำกับ ดูแล โรงงานแปรรูปไม้ โรงค้าไม้แปรรูป โรงค้าสิ่งประดิษฐ์

๒) การอนุญาต ควบคุม กำกับ ดูแล การมีและใช้เลื่อยโซยนต์

๓) การอนุญาตการขึ้นทะเบียนและการตัดฟันไม้สวนป่าเอกชน

๔) การอนุญาตการนำไม้และของป่าเคลื่อนที่

๕) การอนุญาตอื่นๆ ตามกฎหมายที่ผู้ว่าราชการได้รับมอบอำนาจ (ยกเว้นการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า)

๖) ประสานการขออนุญาตใช้ที่ดินในเขตป่าสงวนแห่งชาติ

ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓.๒ ด้านการอนุรักษ์และส่งเสริม

๑) จัดทำแผนจัดการทรัพยากรธรรมชาติของจังหวัด

๒) ประสานแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่าและการทำลายทรัพยากรป่าไม้ในระดับจังหวัด

๓) ประสานการสำรวจการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรณีในระดับจังหวัด

๔) ส่งเสริมเผยแพร่และสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

๕) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๔. ส่วนทรัพยากรน้ำ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๔.๑ ด้านน้ำผิวดิน

- ๑) ประสานการจัดทำแผนการจัดการน้ำของจังหวัด
- ๒) ประสานการเฝ้าระวัง ตรวจสอบ กำกับ ดูแล ส่งเสริม เผยแพร่ บำรุงรักษา และระบบเตือนภัยเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำในระดับจังหวัด
- ๓) กำกับ ดูแลกิจการประปาสัมปทานของน้ำผิวดินในระดับจังหวัด
- ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๔.๒ ด้านน้ำบาดาล

- ๑) อนุญาต ความคุม กำกับ ดูแล การประกอบกิจการน้ำบาดาล
- ๒) ประสานการจัดการน้ำบาดาลเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งของจังหวัด
- ๓) กำกับ ดูแล กิจการประปาสัมปทานของน้ำบาดาลในระดับจังหวัด
- ๔) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓.๓ สภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรตามหลักภาวนา ๔

ระบบการบริหารงานบุคคลแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ (๑) ระบบวินัย บุคคลในองค์กรต้องปฏิบัติตามวินัย เมื่อฝ่าฝืนได้รับโทษ ซึ่งบัญญัติขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและจะทำให้องค์กรตั้งอยู่ได้นาน บุคคลผู้อยู่ในองค์กรเป็นเชื้อสายเดียวกันไม่แตกต่างกัน มีแต่ระบบธรรมเท่านั้น การบัญญัติวินัยกำหนดตามความเหมาะสม และระบบวินัยมีอำนาจที่ชอบธรรม เป็นระบบฝึกบุคคลโดยเฉพาะ (๒) ระบบธรรม เป็นระบบที่พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญมาก่อนระบบวินัย การบริหารงานบุคคลใช้ระบบธรรมในการมอบตำแหน่งหน้าที่ที่จะมีทั้งวินัย ความรู้ และธรรม เช่น หลักการอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติตามสิ่งที่บัญญัติไว้ ทั้งสองระบบก่อให้เกิดความมั่นคงขององค์กร เป็นระบบที่ครอบคลุมชีวิตทุกด้านเพื่อการฝึกฝนอบรมไปสู่เป้าหมายคือความพ้นจากทุกข์ทั้งปวง เมื่อมีระบบดีแล้วจะก่อให้เกิดผลการนำบุคคลเข้าสู่องค์กรที่ดีด้วย^{๑๙} ถ้าบุคคลหรือบุคลากรในหน่วยงาน ได้รับการพัฒนาหรือได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ย่อมจะให้บุคคลคนนั้นมีสติและมีสมาธิในการทำงานและในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ภาวนา ๔ คือ การปฏิบัติ ด้านศีล สมาธิ ปัญญา และกาย ดังนั้น เมื่อเวลามนุษย์มีการกระทำอะไรก็ตาม ทุกๆครั้งก็มักจะมีการปฏิบัติเรื่อง ภาวนา ๔ เข้าเกี่ยวข้องเสมอ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเราทำงานต้องมีสมาธิในการทำงาน และเมื่อต้องการแก้ปัญหาที่มีปัญหารวมถึงร่างกาย เข้าไปมีส่วนร่วมทุกครั้ง แต่ถ้าทางปฏิบัติธรรมแล้วก็ต้องมีศีล มีสมาธิ มีปัญญา และมีกาย ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็ปฏิบัติธรรม ไม่ได้นั่นเอง^{๒๐} การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพการงานประเภทใด หน้าที่หรือ

^{๑๙} พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๒๐} พิษณุรัตน์ บุญช่วย, “การศึกษากระบวนการสร้างภาวนา 4 โดยใช้หลักไตรสิกขา” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

อาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้โลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงก็ดี ว่าจะไร เป็นอะไร จำเป็นต้องมีการทำหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่น อาชีพให้ลู่ลวงไปด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตน โดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไร เป็นอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จักรู้จักชีวิตจิตใจของตนเองว่า หมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควร ยึดถือหลงใหลเพียงใดเป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริงๆ จังๆ ให้ดีที่สุด ให้ถูกต้องตามอุดมคติ ของชีพหรือหน้าที่นั้นๆ แล้วมันยังน้อยเกินไปที่จะรู้จักตัวเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์ และรู้จักความ ดับทุกข์ เป็นต้น^{๒๑} มนุษย์ทุกคนเกิดมาก็มีศีลติดตัวมา แต่ไม่ยอมรับและไม่ยอมนำมาปฏิบัติ จึงทำให้เกิดปัญหาตามมา ปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ พระพุทธศาสนาเป็นระบบที่มีองค์ประกอบหลาย อย่าง ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในการแก้ปัญหา แม้แต่บุคคลที่มีความเหงาว่าเหวในใจ ซึ่งเป็น ปัญหาแบบหนึ่ง ก็มีวิธีแก้ปัญหาก็แยกเป็นขั้นเป็นตอน และขั้นตอนเหล่านั้น ก็เป็นทางเลือกที่ยืดหยุ่น ได้ด้วย โดยสามารถปรับให้เข้ากับพัฒนาการของบุคคล^{๒๒}

๓.๓.๑ สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่

สภาพปัญหาของบุคลากรสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดแพร่ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ใน นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง รวมไปถึงบุคลากรในสำนักงานฯ ล้วนแล้วแต่มีส่วนในการสร้างปัญหาให้เกิด ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาด้านกาย ปัญหาด้านสังคม ปัญหาด้านจิตใจ และปัญหาด้านปัญญา เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ย่อม ส่งผลให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนางาน ทำให้งานไม่สามารถที่จะดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าที่ควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านกาย ซึ่งผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์บุคลากร ก่อนที่จะได้เข้า รับการฝึกอบรมตามหลักภวนา ๔ พบว่า

๑) ด้านกาย

สัมภาษณ์นายอรุณ ยิ่งยวด เจ้าหน้าที่งานป่าไม้อาวุโส ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรน้ำ สภาพและปัญหาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างเป็นธรรมดา ปัญหาส่วนใหญ่ในสำนักงาน เช่น ปัญหาขาดการรับผิดชอบในการทำงาน มีความอดทนน้อย ขาดการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ขาด การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการติดต่อประสานงานกัน เป็นต้น

เกิดจากตัวพนักงาน ที่ไม่สามารถแสดงบทบาทความมีคุณค่าที่โดดเด่นของตนเองเป็นเหตุ ให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพ ของตนเองเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีการ พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญ ทำให้เป็น อุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ในที่สุดสิ่งที่เป็นปัญหาในการพัฒนาด้านกาย หรืออินทรีย์ ๖ เมื่อบุคคลไม่สรวมกายหรือไม่สรวมอินทรีย์ ๖ มี ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ย่อมเสพอารมณ์ที่

^{๒๑} พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), *คู่มือมนุษย์* (ฉบับสมบูรณ์), (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

^{๒๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), “จากจิตวิทยาสู่จิตภวนา” หน้า ๔๘.

กระทบด้วยตัณหา จึงเกิดทุกข์ เพราะอาศัยอินทรีย์นี้เอง โดยตัณหา^{๒๓}

ดังนั้นบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนากาย การพัฒนากาย หมายความว่า นอกจากจะมีปัจจัยสี่มาบำรุงเลี้ยงร่างกายอย่างเพียงพอ ให้แข็งแรงเป็นปกติสุขแล้ว ยังต้องมีความสัมพันธ์ดีงามกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่ให้เกิดโทษแก่ร่างกายและจิตใจ เช่น การกินอาหารก็มุ่งประโยชน์ต่อสุขภาพ มิใช่เพื่อเอร็ดอร่อยสนองตัณหา โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์คุณค่าอาหารว่าจะมีโทษต่อร่างกายหรือไม่ ส่วนการรับรู้สิ่งแวดล้อมภายนอกจากสัมผัสทาง ตา หู จมูก กาย ก็รู้จักเลือกรับรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์ไม่รับสิ่งที่เป็นโทษเข้ามา และไม่ก่อปัญหาแก่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ^{๒๔}

๒) ด้านสังคม

บุคลากรในสำนักงานส่วนมากไม่ได้มีการเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ และการฝึกอบรมไม่เห็นถึงความสำคัญกับกฎระเบียบในสำนักงาน มักจะมองข้ามอยู่เสมอ ไม่สนใจต่อสิ่งรอบข้าง และขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่ให้ความสนใจงานของเพื่อนร่วมงาน สนใจเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเอง ไม่มีการปรับตัวเข้าหาเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

เกิดจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้บริหารระดับสูงละเลยการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบโดยตรงเองก็ขาดการมองการไกล หรือวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ประกอบกับการขาดการเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะแสดงบทบาทให้ผู้บริหารระดับสูงได้ประจักษ์ในความสำคัญ ของบทบาทขององค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนสภาพปัญหาของสังคม บางปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจากธรรมชาติ และบางปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากทั้งธรรมชาติและคนหรือมนุษย์ในสังคมเป็นสร้างปัญหาหรือก่อให้เกิดปัญหาสังคมนั้นๆได้

ปัญหาด้านสังคม คือ สภาพหรือสถานการณ์ที่มีผลกระทบกระเทือนต่อคนจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นคนจำนวนมากพอที่จะมีความเห็นว่ามีไม่อาจทนอยู่ในสภาพเช่นนั้นต่อไปได้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไข สภาพสังคมดังกล่าวร่วมกัน เช่น ในกรณีที่สังคมมีแต่การข่มขืนแล้วฆ่า ปล้น จี้ชิงทรัพย์กันอยู่ประจำ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเช่นนี้ได้ตลอดไป ต้องหาทางแก้ปัญหา นั้นให้หมดไป รวมทั้งหาแนวทางในการป้องกันปัญหานั้นๆ ไม่ให้เกิดขึ้นอีก^{๒๕} ปัญหาสังคม หมายถึง ภาวะใดๆ ในสังคมที่คนจำนวนมากถือว่าเป็นสิ่งผิดปกติไม่พึงปรารถนา และรู้สึกไม่สบายใจและต้องการให้มีการแก้ไขให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาทุจริตในวงราชการ ปัญหายาเสพติด เป็นต้น^{๒๖} คำนิยาม “ปัญหาสังคมเป็นสถานการณ์ที่กระทบกระเทือนต่อบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมากพอสมควร และมีความรู้สึกที่ควรแก้ไขในรูปการกระทำร่วมกัน เพื่อให้ปัญหานั้น

^{๒๓} พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดพุทธศาสตร์,

^{๒๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ลักษณะแห่งพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

^{๒๕} จานงค์ อภิวัฒน์สิทธิ์ ,และคณะ, สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๑๗๗.

^{๒๖} ทศนีย์ ทองสว่าง, สังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๒๙.

บรรเทาเบาบางลงหรือให้ดีขึ้น^{๒๗} บุคคลที่ได้แก้ไขปัญหาคิดใจอย่างเด็ดขาดด้วยปัญญาแล้วนั้น ถ้ามองในแง่ของการเป็นอยู่ในสังคม ก็บอกได้ว่าเขาจะอยู่คนเดียวได้อย่างมีความสุข และเมื่อเขาออกไปสู่สังคมไปอยู่ร่วมกับผู้อื่น เขาก็จะอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข พร้อมทั้งช่วยทำสังคมให้เป็นสุขด้วย โดยทำให้สังคมนั้นกลายเป็นสังคมที่มีความเต็มอิ่ม ถ้าคนในสังคมไทยโดยทั่วไปเป็นอย่างนี้กันก็ย่อมทำให้เกิดสังคมที่ดีงาม ชีวิตก็เป็นชีวิตที่ดีงาม เป็นชีวิตที่เต็ม เป็นชีวิตที่มีความสุข และทำให้สังคมก็พลอยมีความสุขด้วย^{๒๘}

ดังนั้นบุคลากรจะต้องหาโอกาส พัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านกาย วาจา การพัฒนาศีล หมายถึง การพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านกาย วาจา กับบุคคลอื่นซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมอย่างถูกต้อง ลำพังการเป็นอิสระ ปลอดภัยจากการถูกผู้อื่นเบียดเบียนเท่านั้น ยังไม่เพียงพอบุคคลยังต้องไม่กระทำการเบียดเบียนผู้อื่นอีกด้วย และประพฤติดนเป็นประโยชน์เกื้อกูลผู้อื่นตลอดจนมีสัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพสุจริต)^{๒๙}

๓) ด้านจิตใจ

ส่วนใหญ่บุคลากรในสำนักงานไม่การเจริญจิต พัฒนาจิต ไม่ได้รับการฝึกอบรมจิตใจ มักจะไม่มีอารมณ์อดทน ไม่มีสมาธิในการทำงาน ไม่มีสติ ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มาทำงานสายกลับไว ไม่มีความเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ไม่มีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่การช่วยเหลือจนเจือกัน ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ จิตใจห่อเหี่ยว ไม่มีสมาธิในการทำงาน คิดฟุ้งซ่าน ขาดความอดทน ขาดความเมตตา ไม่ขยันหมั่นเพียร เป็นต้น

เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เช่น การบริหารการเงิน การตลาด ซึ่งการบริหารจัดการด้านต่างๆ ดังกล่าว มีหนทางที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในแง่ของผลกำไรจากการประกอบการมากกว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุนการพัฒนาด้านจิตใจ ขอบเขตของสมาธิหมายถึงการฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจิตใจ เป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจ หรือ เจตนาและเป็นไปตามเจตจำนงและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วก็จะควบคุมดูแลและนำพฤติกรรมไปในทางที่ดีงามด้วย แม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ ยิ่งกว่านั้น ปัญญาจะเจริญงอกงามได้ ต้องอาศัยจิตใจที่เข้มแข็งสู้ปัญหา เอาใจใส่มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นไม่ทอดทิ้ง ยิ่งเรื่องที่ยากหรือพิจารณาที่ยาก หรือละเอียดลึกซึ้ง ก็ยิ่งต้องมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่านกระวนกระวาย คือต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้ และมองเห็นทั่วตลอด จิตที่ฝึกดีแล้ว จึงเป็นฐานที่จะให้ปัญหาทำงานและพัฒนาอย่างได้ผลการพัฒนาจิตใจนี้มีสมาธิเป็นแกน หรือเป็นศูนย์กลาง จึงเรียกง่ายๆ ว่า "สมาธิ"^{๓๐} การเรียนรู้ในพระพุทธศาสนา สติจะทำหน้าที่สำคัญ ทั้งในสมถภาวนา และ

^{๒๗} สุพัตรา สุภาพ, ปัญหาสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๒๘} อ้างแล้ว, หน้า ๕๕.

^{๒๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

^{๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนา พัฒนาคนและสังคม, หน้า ๓.

วิปัสสนาภาวนา ในสมถภาวนา สติจะควบคุมจิตไว้กับอารมณ์ หรือตั้งอารมณ์ไว้กับจิต เพื่อให้จิตเพ่งแน่วแน้อยู่กับอารมณ์นั้นโดยไม่ซัดส่ายไปที่อื่น จิตที่แน่วแน่มั่นคงสถิตอยู่กับอารมณ์นั้น เป็นหนึ่งเดียวต่อเนื่อง ไปสมำเสมอ เรียกว่า เป็น “สมาธิ”^{๓๑} ในวิปัสสนาภาวนา สติจะกำหนดควบคุมจิตไว้กับอารมณ์ เช่นกัน แต่มุ่งใช้จิตเป็นที่วางอารมณ์ เพื่อเอาอารมณ์นั้น ให้ปัญญาตรวจสอบพิจารณา วิเคราะห์ วินิจฉัย โดยกำหนดอารมณ์ทุกอย่าง ที่เข้ามาทางอายตนะภายใน หรืออินทรีย์ ๖ ซึ่งปัญญาจะต้องรู้เข้าใจตามความเป็นจริง^{๓๒}

ดังนั้นบุคลากรส่วนใหญ่จะต้องสมัครใจเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาศักยภาพ หมายถึงการฝึกฝนอบรมจิตให้มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งสามด้าน คือ มีคุณภาพจิตดี เช่น มีความเมตตา กรุณา อ่อนน้อมถ่อมตน มีสมรรถภาพจิตดี เช่น มีสติและสมาธิมีความขยันหมั่นเพียร มีสุขภาพจิตดี เช่น มีความปีติปราโมทย์แช่มชื่นใจ จิตที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมปลอดพ้นจากความหมองมัว เร่าร้อน ทะยานอยาก หากแต่ประสบสุขที่ประณีตยิ่ง ๆ ขึ้น^{๓๓}

๔) ด้านปัญญา

บุคลากรในสำนักงานยังขาดการพัฒนาปัญญา การเจริญปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ทำให้ไม่รู้ไม่เข้าใจสิ่งทั้งหลายเป็นจริง ไม่รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ ให้ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทั้งๆที่ตนเองมีความสามารถ มีความรู้ แต่ไม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง ในการพัฒนางานในหน้าที่ ขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน จิตใจไม่อยู่กับงาน สนใจแต่เรื่องภายนอกสำนักงานทำให้มอ่งงานไม่ออก งานล่าช้าไม่ทันตามกำหนดเวลา บุคลากรไม่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง

เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการแข่งขันที่มักจะกล่าวว่ามีข้อมูลสารสนเทศมากกว่าย่อมมีโอกาสทำชัยมากกว่าผู้ซึ่งไร้ข้อมูลข่าวสาร

ความหมายของ “ปัญญา” หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดเพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญาชี้แนะหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ ให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัดมีปัญหาคิดตันอยู่ พอเกิดปัญญารู้ว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวางแยกออกไปได้หลายด้านและมีหลายขั้นตอนระดับ เช่น

๑) เป็นปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล รวมทั้งศิลปวิทยาการต่าง ๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายถูกต้องชัดเจน การเรียนรู้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมทั้งชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้หยั่งเห็นใหม่ ๆ ได้

๒) ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงาม ความรู้เข้าใจในระบบ

^{๓๑} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๗.

^{๓๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๘๒๒.

^{๓๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), เรื่องเดียวกันอ้างแล้ว, หน้า ๒๐.

ความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย และ (ค) ปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ติงาม ความเข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขารคือโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎธรรมดาของธรรมชาติ จนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้น เป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์ ^{๓๔}

การพัฒนาปัญญาเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้คือ ประโยชน์ตามจุดหมายหมายของพระพุทธศาสนา ที่จะกำจัดกิเลส และให้รู้เท่าทันความจริงทั้งหลาย ให้รู้ถึงสิ่งที่สิ่งทั้งหลายเป็นอนิจจัง ทุกขัง และอนัตตาอย่างไร แล้วรู้จักโลกชีวิตตามความเป็นจริง จนกระทั่งสามารถวางจิตใจต่อชีวิตและโลกได้อย่างถูกต้อง เป็นจิตที่สงบ โลง โปร่ง ผ่อง ใส เบา เป็นอิสระ ปราศจากกิเลส ไม่มีอะไรสักอย่าง ไม่มีอะไรเลย ไม่มีอะไรเลย มีมีอะไรหรือความเป็นไปใดๆ ในโลกที่จะมาทำให้จิตหวั่นไหวได้อีกต่อไป เนื่องจากปัญญาเข้าถึงความจริงได้ ดำเนินชีวิตเป็นอยู่ด้วยปัญญา ที่รู้ตามความเป็นจริงและทำตรงตามเหตุปัจจัย ^{๓๕}

สัมมาสมาธิที่นำไปใช้ในการพัฒนาปัญญา มี ๘ ประการดังนี้

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| ๑) ตั้งมั่น | ๕) ปราศจากสิ่งมัวหมอง |
| ๒) บริสุทธิ์ | ๖) นุ่มนวล |
| ๓) ผ่องใส | ๗) ควรแก่งาน |
| ๔) โปร่งใสเกลี้ยงเกลา | ๘) ไม่วอกแวกหวั่นไหว ^{๓๖} |

บุคลาการทุกท่านสมควรให้เข้ารับการพัฒนาปัญญา

๓.๔ สรุปสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลาการตามหลักภาวนา ๔

ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงานใดแล้ว ก็มักจะทำให้องค์การนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร เกิดความล่าช้า งานไม่สำเร็จไปตามเวลาที่กำหนด งานค้างค้ำ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อาจจะมีสาเหตุมาจากการทำงานที่มีความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน การเห็นแก่ตัวของผู้บริหาร ไม่มีการกระจายงานให้รับผิดชอบ ปัญหากถ้าได้รับการพัฒนาแล้ว จะทำให้มีความสงบสุขดังคำกล่าวที่ว่า “มุ่งเน้นการพัฒนาให้มากขึ้นในสิ่งที่พึงปรารถนา โดยมีความสงบสุขเป็นเป้าหมายสูงสุด ไม่ว่าชีวิตในทางฝ่ายวัตถุ ฝ่ายจิตล้วนๆ และฝ่ายสติปัญญา ล้วนต้องพัฒนาไปสู่สภาวะที่น่าพอใจ คือ ความสงบสุขทั้งสิ้น” ^{๓๗}

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสำนักต่างๆ ส่วนมากจะเป็นปัญหาของบุคลาการที่ไม่มี

^{๓๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๖๗.

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), สัมมาสมาธิและสมาธิแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๕๘๔๗), หน้า ๒๑๐.

^{๓๖} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐/๓๓๗

^{๓๗} พุทธศาสนิกชน, พุทธศาสนาคืออะไร, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาจัดพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๗๕

คุณภาพ และไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือการพัฒนาไม่ถูกด้าน ทำให้เกิดปัญหาเดิมๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวของบุคลากรมาจากสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ปัญหาหนี้สิน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทำงานได้อย่างไรประสิทธิภาพไม่เกิดประสิทธิผล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือสำนักงานเอง จึงส่งผลเสียไปถึงทั้งองค์กรหรือสำนักงาน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรหรือสำนักงาน จึงจำเป็นจะต้องได้รับแก้ไขให้ทันเวลาอย่าปล่อยให้ยาวนาน จากปัญหาเล็กๆ ก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ จากหนึ่งกลายเป็นสอง สาม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการใช้แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยลดการเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรหรือสำนักงาน เช่น การฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้ทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมพัฒนาความรู้เฉพาะทาง การให้ความรู้เรื่องของอาชีพเสริม เพื่อช่วยยกระดับบุคลากรให้สูงขึ้นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย เพื่อที่จะสามารถใช้ต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดแพร่ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเหมือนสำนักงานอื่นๆ ทั่วไป เช่น ปัญหาเรื่องกำลังคน ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน การได้รับงานไม่ตรงตามความสามารถและตรงตามตำแหน่งของตนเอง สถานที่ทำงานคับแคบ ไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมบุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ ปัญหาระหว่างบุคคลในสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะต้องได้รับการแก้ไข เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทำให้สำนักงานสามารถบรรลุงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ เจ้าขององค์กรหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารองค์กรทุกระดับ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหา/อุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีทั้งคุณประโยชน์และมีปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหา/อุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นย่อมมีทางแก้ไขได้เสมอ หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางได้และเตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าได้ แต่ปัญหาบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ในทันทีทันใดหรือไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อาจแก้ไขได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม หากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถ่องแท้ และถ้าหากหน่วยงานหรือผู้บริหาร ได้มีการวางแผนหรือเตรียมการไว้แล้วว่าจะสามารถแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็นได้ ก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบ้าง อาจจะไม่ร้ายแรง หรืออาจจะไม่มีเลยก็ได้ ถ้าหน่วยงานมีความสนใจและความจริงจังกับการแก้ไขปัญหาย่อยๆ ภายในสำนักงานของตนเอง.

ดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานส่วนมาก ไม่ได้มีการเจริญกาย พัฒนากาย และการฝึกอบรม

พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิต การพัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา แต่บางคนก็ผ่านการพัฒนาและผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว แต่ไม่ปฏิบัติตาม และไม่เคยทบทวน ทำให้ลืม ถ้ามีการฝึกฝนอยู่เป็นประจำ จะทำให้เราเกิดความเคยชิน และนำกลับมาใช้และปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ เพื่อนำมาพัฒนาทั้ง ๔ ด้านดังนี้

๑) ด้านร่างกาย พัฒนากายคือ พัฒนาอินทรีย์ ๖ ได้แก่ การใช้อินทรีย์ภายในคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ใช้สัมผัสหรือเป็นทาง เชื่อมต่อกับโลกภายนอก ได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส และ อารมณ์ ที่ใจรับรู้ เปิดช่องทางที่เข้าไปสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุ และทางธรรมชาติทั้งหลาย ในการฝึกพัฒนากาย หรือฝึกอินทรีย์นั้น ได้แก่ ความสำรวม อินทรีย์ ๖ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความแข็งแกร่งของศีล ความประพฤติ เพื่อสนับสนุนจิตให้มีพลังงานที่มั่นคง และเป็นทางให้เจริญปัญญา อีกด้วย พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่าเป็นกิจที่ควรทำให้อย่างยิ่งขึ้นไป ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

“เธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า เราทั้งหลายจักเป็น
ผู้คุมครองทวารแล้วในอินทรีย์ทั้งหลาย เห็นรูปทางตาแล้วไม่รวบถือ
ไม่แยกถือ จักปฏิบัติแล้วเพื่อความสำรวมจักขุนทรีย์ ซึ่งเมื่อไม่สำรวมแล้ว
ก็จักเป็นเหตุให้ถูกบาปอกุศลธรรม คือ อภิขิมาและโทมนัสครอบงำได้
จักรักษาจักขุนทรีย์ ถึงความสำรวมในจักขุนทรีย์..ฟังเสียงทางหู ฯลฯ
รู้ธรรมทางใจ”^{๓๘}

๒) ด้านศีลหรือด้านสังคัม ศีลซึ่งหมายถึง ระเบียบความประพฤติ หรือระเบียบ ความเป็นอยู่ทั้งส่วนตัว และที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางกายวาจา ตลอดจนทำมาหาเลี้ยงชีพ ซึ่งได้กำหนดวางไว้เพื่อทำให้ความเป็นอยู่นั้น กลายเป็นสภาพอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานต่างๆประจำวัน โดยเป็นไปเพื่อความหมายอันดีงาม นั่นคือ การทำให้คนในสังคัม หรือ ชุมชนมีระเบียบวินัย ขณะเดียวกันศีลก็เป็นเครื่องป้องกันความชั่วไปในตัวอีก ศีลยังช่วยเสริมโอกาสสำหรับทำความดี โดยฝึกคนให้รู้จักสร้างความสัมพันธ์ ด้วยกายวาจาที่ดีงาม กับสภาพแวดล้อม ในทางอุดมคติแล้ว ศีลนั้น ต้องการให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ปราศจากการเบียดเบียนทำร้ายกันและกัน และช่วยเหลือตามฐานะทางสังคัมจะอำนวยให้อีกด้วย^{๓๙}

๓) ด้านจิตใจ การพัฒนาชีวิต ควรพัฒนาที่จิตใจก่อนจึงจะได้ผลดี ดังพระพุทธดำรัสว่า “ธรรมทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่สำเร็จด้วยใจคน คนจะทำดี หรือทำชั่วก็ล้วนมาจากใจทั้งสิ้น”^{๔๐}

๔) ด้านปัญญา การพัฒนาปัญญาในเบื้องต้นจำต้องอาศัย ความรู้ ความเข้าใจ ความเห็น ที่ถูกต้อง เมื่อมีความเห็น ความเข้าใจถูกต้องการปฏิบัติก็ถูกต้องไปด้วย พัฒนาได้สูงสุดจนอาจหลุดพ้นไปจากกองทุกข์ การรู้จักคิดหรือคิดเป็น ประกอบด้วยวิธีการคิดต่างๆ หลากอย่างการฝึกฝนพัฒนาความรู้จักคิดหรือคิดเป็น ก็คือ การฝึกฝนพัฒนาตน หรือฝึกฝนพัฒนาบุคคลตามแนวทางของ

^{๓๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๒๑/๔๕๕.

^{๓๙} พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๔๑๙.

^{๔๐} ข.ธ. (ไทย) ๒๕/๑-๒/๒๓-๒๔

พระพุทธศาสนา^{๔๑}

^{๔๑} พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ศยาม ,๒๕๔๖), หน้า ๘.