



แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ
และความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร
อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร*

Guidelines for Personnel Management Development to Enhance Knowledge,
Expertise and Capabilities of Personnel Working of the Samut Sakhon Provincial
Administrative Organization, Mueang Samut Sakhon District, Samut Sakhon Province

¹ไชยวัฒน์ มาพร้อม และสุดาภรณ์ กิจกุลนำชัย

¹Chaiwatthan Maprom, Sudabhorn Khitkhulnamchai

¹วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

¹Siam Technology College

¹Corresponding Author's E-mail: maprom2825@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 คน ผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนบุคลากร ที่ขาดการวางแผนในบางตำแหน่งและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ (2) การสรรหาบุคลากร ที่ไม่มีอุปสรรคใหญ่แต่ยังมีความล่าช้าในบางขั้นตอน (3) การดำรงรักษาบุคลากร ที่มีปัญหาด้านค่าตอบแทน ความมั่นคงในอาชีพ และโอกาสความก้าวหน้า (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ยังขาดความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากร (5) การพัฒนาบุคลากร ที่มีข้อจำกัดด้านโอกาส งบประมาณ และการอบรมที่ไม่ทั่วถึง และ (6) การให้บุคลากร พ้นจากงาน ที่ยังมีความล่าช้าและขาดความชัดเจน และแนวทางการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วย 6 ด้านหลัก ได้แก่ (1) การเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอและจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม (2) การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีแผนอัตรากำลังที่เป็นระบบ (3) การพัฒนาสวัสดิการ ค่าตอบแทน และโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน (4) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม (5) การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับแผนองค์กร และ (6) การปรับปรุงกระบวนการพ้นจากงานให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าหากมีการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว องค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การพัฒนา; การบริหารงานบุคคล; ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ

ABSTRACT

This research article aims to study the problems, obstacles, and guidelines for improving human resource management of the Samut Sakhon Provincial Administrative



Organization to enhance the knowledge, expertise, and capabilities of its personnel. The study employs qualitative research methods, including document analysis and in-depth interviews with 15 key informants. The research findings indicate that the challenges in human resource management can be categorized into six areas: (1) Workforce planning, which lacks planning in certain positions and faces budget constraints; (2) Personnel recruitment, which, although generally unproblematic, experiences delays in some processes; (3) Employee retention, which encounters issues related to compensation, job security, and limited career advancement opportunities; (4) Performance evaluation, which still faces concerns regarding credibility and acceptance among personnel; (5) Personnel development, which is hindered by limited opportunities, insufficient budget, and inadequate training coverage; and (6) Employee termination, which lacks clarity and suffers from delays. The study proposes six key approaches to address these issues: (1) Increasing the number of personnel and allocating an appropriate budget; (2) Recruiting qualified personnel with a well-structured workforce plan; (3) Enhancing welfare, compensation, and career advancement opportunities; (4) Establishing clear and fair evaluation criteria with employee participation; (5) Providing continuous training and development in alignment with organizational plans; and (6) Improving the termination process to ensure clarity and fairness. The findings suggest that implementing these approaches can enhance the efficiency of human resource management and systematically strengthen personnel capacity within the organization.

Keywords: Development; Personnel Management; Knowledge Expertise and Capabilities

บทนำ

การบริหารงานบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารองค์การ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการคนตั้งแต่เข้าสู่ระบบจนกระทั่งออกจากระบบ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจะสามารถวางแผนกำลังคน คัดกรองคนที่ดีมีคุณภาพตามท้องที่องค์การต้องการเข้าสู่ระบบ รวมทั้งการดูแลรักษา ส่งเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อทำงานให้องค์การจนกระทั่งออกจากระบบ จากแนวคิดที่ว่าคนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจองค์การนี้ทำให้องค์การต่างๆ ได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องบริหารคนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกในองค์การเป็นจำนวนมาก เช่น องค์การของภาครัฐฯ ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในทุกกระบวนการของบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างความเป็นธรรม เสมอภาค และเท่าเทียม และเมื่อได้ศึกษาองค์การในภาคเอกชนที่มีชื่อเสียงหลายแห่งจะพบว่าปัจจุบันได้หันมาให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้นตั้งแต่การคัดสรรบุคคลเข้าสู่ระบบ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ การให้ค่าตอบแทนที่สูง รวมทั้งสวัสดิการที่ดึงดูดใจเพื่อให้เป็นที่ดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์การ ส่วนความมั่นคงในอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ศักยภาพของบุคลากร กำไรจากผลประกอบการหรือนโยบายของเจ้าของธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากภาครัฐฯ ถึงแม้ค่าตอบแทนจะไม่สูงเท่าที่ควรแต่มีสวัสดิการที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละ



ตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนภายใต้กฎหมายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท (มีชัย พลทองมาก, จิตติมา วรณศรี, วิทยา จันทรศิลา และคณะ, 2558)

องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งเบาให้สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย องค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ บุคลากร เทคนิค ข่าวสาร โครงสร้าง และเป้าหมาย และในองค์ประกอบเหล่านี้ บุคลากรนับเป็นทรัพยากรหลักที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่งในองค์การ เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร ไม่ว่าจะยุคใด สมัยใดก็ตาม ในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าคนถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเหตุที่ว่าถ้าองค์การใดมีจำนวนคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์การ ประกอบกับการบริหารจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จก็ย่อมที่จะมีมากกว่าองค์การอื่น เป้าหมายขององค์การในการทำงาน คือการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่เป้าหมายของคนที่ทำงานคือ การประสบความสำเร็จในความต้องการ หรือความคาดหวังที่มีต่อองค์การ และการประสานเป้าหมายทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานการบริหารจัดการกับบุคคลในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการที่มีบุคลากรตำแหน่งต่างๆ มากมาย การบริหารงานมีการจัดสายการบังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย การศึกษาค้นคว้า วิจัยได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ นับตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคคลพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นการบริหารจัดการกับคนตั้งแต่ก่อนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ขณะที่สมาชิกขององค์การจนกระทั่งบุคคลนั้นพ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาการกระจายอำนาจให้แก่องค์การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ และการจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มีศักยภาพในการรองรับภารกิจที่ถ่ายโอน ในขณะเดียวกันก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเอง เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่นได้โดยตรงและเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบมีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงกำหนดให้คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นดังกล่าว มีลักษณะไตรภาคี ประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการบริหารงานบุคคล รวมทั้งกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบในงานธุรการของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นแต่ทั้งนี้การกำหนดค่าใช้จ่าย ด้านกำลังคนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ได้



ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาหลายประการทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์การที่ตั้งไว้ เช่น เกิดปัญหาในแผนอัตรากำลัง 3 ปี คือ มีตำแหน่งพนักงานว่างเป็นจำนวนมาก และเป็นระยะเวลานาน การปฏิบัติงานกับคนไม่สอดคล้องกัน ไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คือ งานบางสายงานต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญงานเป็นการเฉพาะ งานบางตำแหน่งหรือบางส่วนมีปริมาณงานที่มากแต่กลับไม่มีผู้ปฏิบัติงาน หรือขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติงานโดยตรง จึงอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติราชการได้ การที่บุคลากรบางคนขาดองค์ความรู้ ขาดทักษะจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือความล่าช้าในระบบงาน ก็จะส่งผลให้ประชาชนไม่พึงพอใจกับการรับบริการ ซึ่งทำให้องค์การเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ประกอบการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน อันจะส่งผลให้การบริหารปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร มีแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสรุปสาระได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) ที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) ที่มีการเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระบบมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการที่สามารถนำมาอธิบายและหาข้อสรุปของประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ แนวคิดทฤษฎี วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เอกสารงานวิชาการ หนังสือพิมพ์ และสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหา อุปสรรคของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครเป็นต้น

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน ผู้ที่มีหน้าที่สั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จำนวน 7 คน และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบุคคล จำนวน 5 คน รวมทั้งหมดจำนวน 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการ



บริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีชุดคำถามทั้งหมด 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ เพศ กลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อายุงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 2 การวางแผนบุคลากร ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากรในปัจจุบัน
2. ปัญหาที่พบในการวางแผนบุคลากร
3. แนวทางการพัฒนาการวางแผนบุคลากร

ส่วนที่ 3 การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. การสรรหาข้าราชการและพนักงานจ้างในปัจจุบัน
2. ปัญหาที่พบในกระบวนการสรรหาบุคลากร
3. แนวทางการพัฒนาการสรรหาบุคลากร

ส่วนที่ 4 การธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. ค่าตอบแทนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น กฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานสวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบัน
2. ปัญหาอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากร
3. แนวทางการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากร

ส่วนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน
2. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. แนวทางการพัฒนาการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 6 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร การทดลองราชการ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบัน
2. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร
3. แนวทางการพัฒนาการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 7 การให้บุคลากรพ้นจากงาน ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. ผลประโยชน์ตอบแทนหลังพ้นจากงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง
2. ปัญหาในการให้บุคลากรพ้นจากงาน
3. แนวทางการพัฒนาการให้บุคลากรพ้นจากงาน

โดยจะเป็นการสร้างแนวทางในการสัมภาษณ์บุคคลหลายๆ คนในทำนองเดียวกัน และมีการทดสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หาข้อมูลและตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดในหัวข้อสำคัญจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2557)

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้



1. ศึกษาแนวทาง แนวคิด หรือทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เช่น งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่มีการจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัยต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการ และสภาพทั่วไปของกรณีศึกษา รวมทั้งจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร หรือข้อมูลสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
2. นิยามและกำหนดขอบข่ายของงานวิจัย
3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีคุณภาพที่จะนำไปใช้ในการวิจัย
4. นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ศึกษามาร่างแบบสัมภาษณ์ โดยสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและปรับแก้ไขตามคำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม
6. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับที่อาจารย์ที่ปรึกษาแก้ไขแล้วสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหาความเหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาถึงความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้
7. นำแบบสัมภาษณ์ไปทำการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาประเด็นที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมถึงความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขทางด้านภาษาตาม คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดทำต้นฉบับ ของเครื่องมือที่ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว และตรวจทานเพื่อพิสูจน์อักษรให้ถูกต้องอีกรอบหนึ่ง
8. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผ่านปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ และก่อนนำไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีวิธีการ ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการ รวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
 - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
 - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด
 - 1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์โดยเลือก วิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยที่ผู้วิจัยจะต้องสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ตามข้อที่ กำหนดไว้เท่านั้น และจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียง ตามคำบอกของผู้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้



5.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามถึงนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย โดยแนบกำหนดการนัดหมายที่จะไปสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

5.2 ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ ล่วงหน้า 3 วัน ก่อนวันที่นัดสัมภาษณ์ ด้วยตนเองการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ ออกให้เป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยสถานการณ์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครโดยใช้การนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย

5) ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ศึกษาจากแหล่งข้อมูล ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเปรียบเทียบกับผลการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบถึงความสอดคล้องของผลการศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การบริหารบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ยังคงเผชิญกับปัญหาในหลายด้าน โดยเฉพาะการวางแผนบุคลากรที่ขาดการเตรียมความพร้อมในบางตำแหน่งทำให้เกิดปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอในอนาคต อีกทั้งยังมีอุปสรรคจากงบประมาณที่จำกัด รวมถึงการโยกย้ายและการลาออกของบุคลากรที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการสรรหาบุคลากรโดยรวมไม่มีปัญหาใหญ่ แต่กระบวนการบางส่วนยังคงล่าช้า และจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบคือค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งยังมีความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพและโอกาสก้าวหน้า ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรบางส่วนอาจไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและเลือกที่จะลาออกจากองค์กร ปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานในระยะยาว สำหรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะไม่มีอุปสรรคที่สำคัญ แต่ยังพบว่ามีบางกรณีที่บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่เชื่อถือผลการประเมิน ส่งผลให้กระบวนการนี้อาจขาดประสิทธิภาพในบางช่วงเวลา ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีข้อจำกัดหลายประการ เช่น บุคลากรบางกลุ่มไม่ได้รับโอกาสในการอบรมหรือพัฒนาอย่างทั่วถึง รวมถึงปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังพบว่าบุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่ากระบวนการลาออกหรือการเลิกจ้างยังมีความล่าช้า และบางครั้งไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อีกทั้งยังขาดความชัดเจนในการ



ดำเนินการ และงบประมาณที่ไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากรทดแทน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง โดยสรุปได้ว่าการบริหารบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครยังคงมีปัญหาในหลายมิติ ตั้งแต่การวางแผนบุคลากรที่ไม่ครอบคลุม การรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมไปถึงปัญหาในการให้บุคลากรพ้นจากงาน หากองค์กรสามารถปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ได้ ก็จะช่วยทำให้การบริหารบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลสามารถทำได้โดยการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ในด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาทั้งความสามารถและคุณธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรกำหนดกระบวนการสรรหาให้ชัดเจน รวมถึงมีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าเพื่อให้การจัดสรรบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การดำรงรักษามูลค่าบุคลากรเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพขององค์กร โดยควรมีเกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสม การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล รวมถึงการจัดสวัสดิการที่เพียงพอ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างเป็นธรรมชาติและโปร่งใส ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและมีความเป็นธรรม ปราศจากอคติและอิทธิพลจากความรู้สึกส่วนตัว อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการประเมินที่เหมาะสมและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการอบรมและเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้สอดคล้องกับแผนองค์กรและสายงาน พร้อมทั้งมีการติดตามผลการพัฒนาและสำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ทั้งข้าราชการและพนักงานจ้างได้รับการพัฒนาและอบรมตามความเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสุดท้าย การให้บุคลากรพ้นจากงานควรดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เร่งรัดกระบวนการให้รวดเร็วขึ้น แต่ยังคงปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ควบคู่ไปกับการกำหนดงบประมาณสำหรับการจ้างงานตามความจำเป็น รวมถึงแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าและสอบถามความสมัครใจ เพื่อรักษาสถานะและศักดิ์ศรีของบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การรักษา การประเมินผล การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กรในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้



ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และอาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ด้านการวางแผน บุคลากร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการวางแผนที่เหมาะสม แต่บางตำแหน่งยังขาดอัตรากำลังที่เพียงพอ จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ ขาดการวางแผนในบางตำแหน่ง ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอและมีปัญหาประมาณในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการขาดความร่วมมือในการดำเนินงาน ด้านการสรรหาบุคลากร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการสรรหาบุคลากรโดยรวมเหมาะสม แต่มีปัญหาความล่าช้าและไม่ตรงตามความชำนาญในบางตำแหน่ง จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ พบความล่าช้าในกระบวนการบางขั้นตอน และการคำนึงถึงภาระงานในอนาคต ด้านการธำรงรักษากุศลกร: จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการจัดการที่เหมาะสม แต่ควรปรับค่าตอบแทนและเพิ่มสวัสดิการเพื่อความเท่าเทียม จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม, ขาดบุคลากร, ความมั่นคงในอาชีพ, และการขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลกระทบต่อการรักษากุศลกร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการประเมินการประเมินยังขาดความชัดเจนและโปร่งใส ควรปรับเกณฑ์และมาตรฐานให้เหมาะสม จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ มีปัญหาจากการไม่ร่วมมือของบุคลากรบางคนที่ทำให้กระบวนการประเมินไม่เต็มประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการพัฒนาเหมาะสม แต่ควรปรับสมรรถนะและการประเมินให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ มีปัญหาหลายประการ เช่น ขาดโอกาสในการพัฒนา, การประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง, ขาดการอบรมทั่วถึง, และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรดังสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการพ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบ แต่มีข้อเสนอให้เพิ่มผลประโยชน์สำหรับพนักงานจ้างที่ลาออกหรือถูกเลิกจ้าง จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรคือ กระบวนการลาออกและการถูกไล่ออกมีความล่าช้าและขาดความชัดเจนในการดำเนินการ

ในปัจจุบันแม้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครจะมีการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี ตามแนวทางที่กฎหมายกำหนด แต่เนื่องด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณเป็นจำนวนมากจึงมักจะได้รับถ่ายโอนภารกิจใหม่อยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้แผนอัตรากำลัง 3 ปีที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับภาระงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น ต้องมีการปรับปรุงแผนอัตรากำลังบ่อยครั้ง อีกทั้งบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลังมีน้อยในขณะที่อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครมีจำนวนมาก ทำให้เกิดความผิดพลาดในด้านข้อมูลและรายละเอียดในแผนอัตรากำลังอยู่บ้าง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ (2561) ได้ศึกษาเรื่องการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอลำปลายมาศมีความสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจาก มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงานอย่างน้อย 3 ปีทำให้ลดอัตรารว่าง ของตำแหน่งมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้



บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นในเรื่องที่ต้องการพัฒนา อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสัมพันธ์กับการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับรางวัลเช่นการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรและส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครสามารถ ด้านการวางแผนบุคลากร: ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรและจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรมตามหน้าที่ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าหากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครสามารถพัฒนาการวางแผนบุคลากรได้โดยการจัดทำแผนอัตรากำลังหรือจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่เพียงพอในการจัดทำแผนอัตรากำลัง และให้แต่ละส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครจัดทำแผนอัตรากำลังเฉพาะส่วนราชการ พร้อมทั้งให้ศึกษาภาระงานในปัจจุบันและแนวโน้มการรับถ่ายโอนภารกิจจากหน่วยงานอื่นในอนาคตด้วย ด้านการสรรหาบุคลากร: การจัดสรรบุคลากรตามความสามารถและความชำนาญ พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอนการสรรหาชัดเจน สืบเนื่องจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมอบอำนาจให้แต่ละจังหวัดสามารถดำเนินการสรรหาข้าราชการได้เอง เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการ ซึ่งจะส่งผลให้การสรรหาข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครมีความคล่องตัว และสำหรับการสรรหาพนักงานช่างในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครก็ควรดำเนินการสรรหาโดยใช้วิธีเดียวกันกับการสรรหาข้าราชการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร: ควรให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม พร้อมสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน: การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าหากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแบบประเมินให้แก่บุคลากรทุกคนในสังกัด เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนและการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมิน สำหรับการใช้อยู่ของผู้อยู่บังคับบัญชา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็จะสามารถกำหนดข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีหลักฐานการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาบุคลากร: ควรจัดอบรมพัฒนาความรู้ตามแผนองค์กร และติดตามผลการพัฒนา ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน: ลดขั้นตอนการพ้นจากงานให้รวดเร็วและปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด พร้อมกำหนดงบประมาณในการจ้างงานต่อ ซึ่งกรณีนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครควรมีการชี้แจงสิทธิ์และขั้นตอนการขอรับสิทธิ์ให้แก่ผู้ที่จะพ้นจากราชการทราบทุกราย

การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลและความเป็นธรรมในองค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ อังคะนาวัน และธัญญา เทียนคำศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม 2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์และ 4. ด้านการสรรหาและคัดเลือก 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณา



เป็นรายด้านพบว่า มีคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ 1. การปฏิบัติงาน ของสายงานมีปริมาณงานและบุคลากรที่เหมาะสม 2. สามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่ถูกกำหนดไว้ 3. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ 4. มีการดูแล บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งการออกจากงาน เมื่อองค์กรมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้ เมื่อบุคลากรที่เข้ามาก็มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ตนเองถนัดและเกิดความพึงพอใจในงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิชชา อ่อนฉะนัย และสมิหรา จิตลดากร (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิรูปการบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 8/2560 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามการปฏิรูป การบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 8/2560 ที่มีประสิทธิผลมี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการปฏิรูปการสรรหา 2. ด้านการปฏิรูปการคัดเลือกและการดำรงรักษา 3. ด้านการให้บริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 4. ด้านการปฏิรูปการบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย และ 5. ด้านการปฏิรูปการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ความรู้การวิจัย

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยเน้นการศึกษาปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญในการส่งเสริมเสถียรภาพและศักยภาพขององค์กรในระยะยาว งานวิจัยพบว่ามีปัญหาหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังที่ยังไม่ครอบคลุมภารกิจ ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม กระบวนการสรรหาบุคลากรที่ล่าช้า และข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังไม่ทั่วถึง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) งานวิจัยได้วิเคราะห์ตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ ไปจนถึงการดำรงรักษาพนักงาน โดยพบว่าการดำเนินงานในแต่ละด้านยังมีจุดอ่อน เช่น การประเมินผลที่ขาดความชัดเจน การขาดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เป็นระบบ และการขาดกลไกในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ งานวิจัยยังเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และการประเมินผลที่มีเกณฑ์ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในองค์กรและเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบงานและผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation & Job Satisfaction) งานวิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) มาอธิบาย โดยชี้ว่าปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอ สวัสดิการที่ไม่เหมาะสม และโอกาสก้าวหน้าที่ไม่ชัดเจน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจนำไปสู่การลาออกในระยะยาว ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อความมั่นคงขององค์กร ในมิติของการพัฒนาองค์กร (Organizational Development - OD) งานวิจัยเสนอให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการฝึกอบรมที่ตรงกับภารกิจของแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนทักษะและเติบโตในสายงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ยังควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความภักดีต่อองค์กร และช่วยยกระดับคุณภาพการบริการแก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยสรุป งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการ



บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครยังคงมีข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หากสามารถพัฒนาและปรับปรุงระบบต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การให้ค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะ และการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานและรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์การควรจัดให้มีการระดมสมอง เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถของบุคลากรมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้

2. ควรสนับสนุนให้บุคลากรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมโดยสามารถใช้ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า เพื่อเสริมสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณประกอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้จากสถิติต่างๆ ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเจาะจงถึงสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น แนวทางการพัฒนาการดำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่ชัดเจนและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนในประเด็นข้างต้น

บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ อังคนาวิน และธัญญา เทียนคำศรี. (2561). การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร*, 6(2), 591-599.
- พิมพ์พิชชา อ่อนฉะนัย และสมิหรา จิตตลดากร. (2562). การปฏิรูปการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติฉบับที่8/2560. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(4).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. ใน *รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 2 พ.ศ.2561* (หน้า 959-969). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.