

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

Human Resource Management Strategies of Special Local Administrative
Organizations in Bangkok under the Epidemic Situation of COVID-19

พรรณอร วันทอง¹

Phan-On Wantong

Received: August 21, 2022

Revised: October 04, 2022

Accepted: October 23, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 2) กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขต สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 12 เขต รวม 24 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสรรหาและคัดเลือกไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติทำให้บุคลากรของสำนักงานเขตอยู่ในสภาวะขาดแคลน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นเงินช่วยเหลือในลักษณะค่าเสี่ยงภัยจากการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นแบบ Online มากขึ้น เน้นมาตรการป้องกันของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด และ 2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบด้วย 4 ด้าน 18 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

¹ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์; Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Sawan Rajabhat University

Corresponding Author, E-mail: Phanon.wan2526@gmail.com, Tel. 081-7977407

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 3) ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ และ 4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the conditions of human resource management; and 2) to formulate the human resource management strategies of the special local administrative organizations in Bangkok under the Epidemic Situation of COVID-19. The research tool was an in-depth interview form. The key informants were the administrators and officers of the district offices under the special local administrative organizations in Bangkok. A purposive sampling was used from people involved in strategy formulation and human resource practitioners in 12 districts including 24 people. The results of the research found that 1) the conditions of human resource management found that the recruitment and selection process could not be carried out normally causing the personnel of the district offices to be in a shortage condition. There has been a change in performance evaluation model through more information technology systems including the modification of rewards and remuneration to subsidies in the form of operational risks and non-monetary benefits and has changed the training and development model to be more online by emphasizing the Ministry of Public Health's preventive measures strictly; and 2) human resource management strategies of the special local administrative organizations in Bangkok under the Epidemic Situation of the COVID-19 consisted of 4 aspects, 18 strategies as follows: (1) Recruitment and selection consisted of 5 strategies; (2) Performance evaluation consisted of 4 strategies; (3) Reward and remuneration consisted of 5 strategies; and (4) Training and development consisted of 4 strategies.

Keywords: Human Resource Management Strategy, COVID-19 Epidemic Situation, Special Local Administrative Organizations in Bangkok

บทนำ

การบริหารจัดการที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยที่ชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะ

เปรียบเสมือนมันสมองที่มีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่นขององค์กรให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน หากองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงต่อองค์กร ในมุมกลับกันถ้าองค์กรขาดบุคคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงานอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ (จิระประภา อัครบวร, 2558) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยมีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรบุคคลเป็น “ทุน” ประเภทหนึ่ง หากสามารถบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ได้มากกว่าสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องดำเนินการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากกลยุทธ์ คือ แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์การในการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E., 2007)

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 1,568.737 ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามทะเบียนราษฎร 5,487,876 คน (สำนักทะเบียนกลาง, 2564) และหน้าที่หลักของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน และด้วยบริบทที่กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศ เป็นศูนย์กลางความเจริญ และมีจำนวนประชากรมากที่สุด ให้การจัดบริการสาธารณะของกรุงเทพมหานครไม่ครอบคลุมและทั่วถึง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดบริการสาธารณะของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง และเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามในช่วงต้นปี 2563 เกิดวิกฤติโลกจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเริ่มแพร่ระบาดจากเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน และได้แพร่กระจายไปทั่วโลก ส่งผลกระทบกับการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) เช่น หลายโรงเรียนต้องถูกปิด กิจกรรมทางเศรษฐกิจหยุดชะงัก ส่งผลกระทบในวงกว้างทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม บริษัทในไทยและต่างประเทศทยอยปรับลดพนักงาน ปิดกิจการ บุคคลว่างงาน ไม่มีเงินใช้จ่ายในการดำรงชีวิตและประสบปัญหาครอบครัว (United Nations Industrial Development Organization, 2020) และยิ่งส่งผลกระทบต่อองค์การภาครัฐของไทยแทบทุกองค์กร ซึ่งล้วนแต่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวอย่างทั่วถึง เนื่องจากทุกองค์กรไม่ได้มีการวางแผนเตรียมรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดล่วงหน้า และไม่คาดคิดว่าสถานการณ์ดังกล่าวจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรหนึ่งที่ไม่ได้มีการวางแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ดังกล่าว เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครเป็นแผนที่กำหนดขึ้นก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2556-2560) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2561-2565) และ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) (กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ, 2564)

จากความสำเร็จและความเป็นมาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก การที่องค์กรจะดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพได้จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ประกอบกับกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและมีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จะช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ไม่ปกติรองรับยุค New Normal และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

วัตถุประสงค์

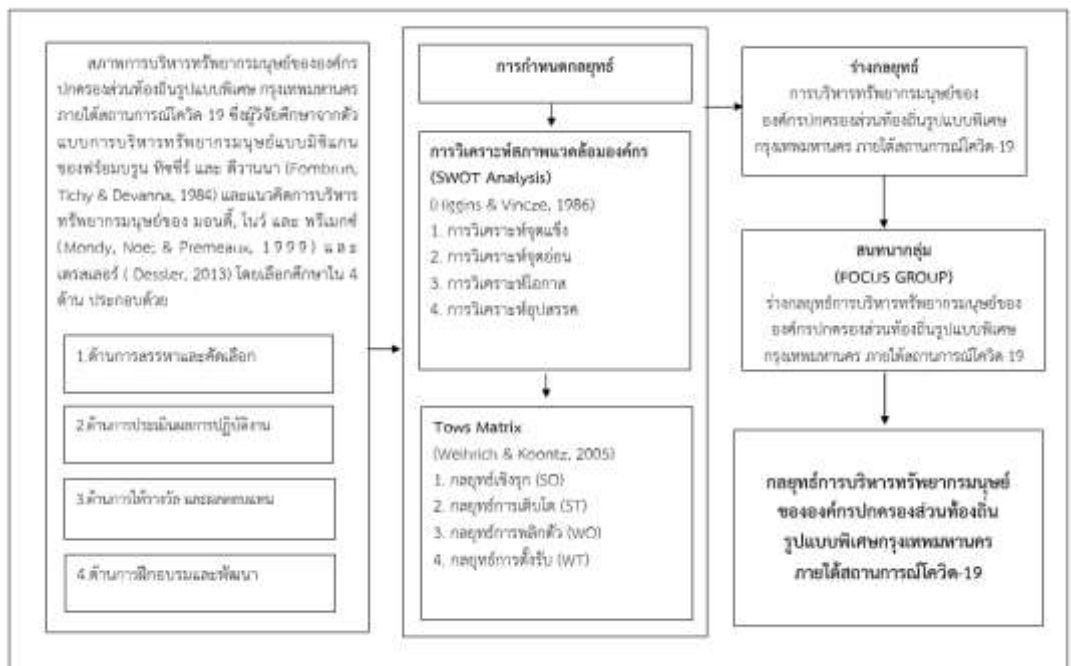
1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขต สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เขตละ 1 คน และ 2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เขตละ 1 คน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งพื้นที่เขตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาเมืองตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 กลุ่ม และทำการเลือกกลุ่มละ 2 เขต รวม 12 เขต จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth

Interview) และผู้วิจัยทำการทดสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา (Item Objective Congruence: IOC) ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และการทดสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงด้วยวิธีการสัมภาษณ์ซ้ำ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการใช้ผู้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนเดียวกัน แล้วตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบกับผู้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (แบบออนไลน์) ในขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิค Tows Matrix จากนั้นพัฒนาร่างกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อภิปราย วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า การสรรหาและคัดเลือกยังคงใช้การบริหารจัดการในรูปแบบเดิม คือ กรุงเทพมหานครมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลทุกด้าน ซึ่งในส่วนของสำนักงานเขตสามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เฉพาะในส่วนของผู้จ้างเท่านั้น ไม่สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในส่วนของการข้าราชการได้ ทำให้ขาดอิสระในการสรรหาและคัดเลือก ส่งผลต่อความล่าช้าในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามคุณสมบัติและตำแหน่งที่องค์กรต้องการ โดยใช้วิธีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทวีความรุนแรงมากขึ้นทำให้การสรรหาและคัดเลือกไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากต้องมีการรวมตัวกันของบุคลากรจำนวนมาก ทำให้ต้องเลื่อนการสรรหาและคัดเลือกออกไปอย่างไม่มีกำหนด ตำแหน่งที่ว่างไม่มีอัตรากำลังทดแทน บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมถึงขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการแพร่ระบาดและการป้องกันเชื้อไวรัสโควิด-19 และปัญหาความแตกต่างในช่วงวัยที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานเขตบริหารจัดการโดยจัดเจ้าหน้าที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ให้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่ และให้บุคลากรที่มีบริบทงานที่คล้ายคลึงกันร่วมรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ขาดแคลน และจัดทำแผนการปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งของตนเองเพื่อลดการเดินทางและเพิ่มความปลอดภัย โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

1.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงดำเนินการตามรูปแบบเดิม คือ มีการดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ปีละ 2 ครั้ง มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินที่มีความชัดเจนเพื่อนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 บุคลากรของสำนักงานเขตปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลและให้บริการประชาชน โดยมีการเพิ่มมาตรการในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน มีการจัดเวรหมุนเวียนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อความปลอดภัย และในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการรายงานผลการประเมินผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชุมในการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน มีความต่อเนื่อง โปร่งใส และเป็นธรรม

1.3 ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน พบว่า การให้รางวัลและผลตอบแทนยังคงมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยในช่วงสถานการณ์

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัลและผลตอบแทนโดยการงดจ่ายเงินโบนัสให้กับบุคลากรแต่จ่ายเป็นค่าตอบแทนในลักษณะค่าเสี่ยงภัยจากการปฏิบัติงานเนื่องจากข้อจำกัดทางงบประมาณ รางวัลและผลตอบแทนจึงเปรียบเสมือนทางเลือกที่มีความมั่นคงและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากรและครอบครัวทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

1.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทำหน้าที่ดูแลด้านการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานครที่มีความครอบคลุมทุกด้าน แต่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นแบบ Online เกือบทุกโครงการ โดยพิจารณาจากเนื้อหาสาระของโครงการ และในกรณีที่โครงการใดไม่สามารถดำเนินการแบบ Online ได้ จะมีการปรับรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นมาตรการป้องกันของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ซึ่งมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ Online ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ได้ลดน้อยลง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของกรุงเทพมหานครทุกประการ ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจ มีความปลอดภัยสูง สะดวก และประหยัดค่าใช้จ่าย

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบด้วย 4 ด้าน 18 กลยุทธ์ คือ

2.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ บรรลุเข้าสู่สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) กลยุทธ์การเติบโต (ST) คือ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้มีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์กร 3) กลยุทธ์การพลิกตัว (WO) คือ บูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความโปร่งใส ทันสมัย รวดเร็ว และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์การตั้งรับ (WT) คือ 4.1) ปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และ 4.2) ปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้สำนักงานเขตดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้โดยอิสระ

2.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อควมมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ 2) กลยุทธ์การเติบโต (ST) คือ ปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 3) กลยุทธ์การพลิกตัว (WO) คือ ส่งเสริมการบูรณาการความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยงานภายนอกพัฒนาระบบการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความทันสมัย และ 4) กลยุทธ์การตั้งรับ (WT) คือ พัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูล

ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ส่งเสริมและสนับสนุนสวัสดิการ รางวัล โบนัส และค่าตอบแทนจากผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประเมินภาพรวมขององค์กรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 2) กลยุทธ์การเติบโต (ST) คือ พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตบนพื้นฐานการยึดมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวม นโยบายการจัดเก็บรายได้ และแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) กลยุทธ์การพลิกตัว (WO) คือ สนับสนุนงบประมาณเพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสถานการณ์ปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์การตั้งรับ (WT) คือ 4.1) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และ 4.2) พัฒนาระบบการจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง

2.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2) กลยุทธ์การเติบโต (ST) คือ ส่งเสริม และสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาตามสมรรถนะที่พึงประสงค์โดยวิทยาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาชีพ 3) กลยุทธ์การพลิกตัว (WO) คือ ส่งเสริมการบูรณาการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานภายนอกบนฐานข้อมูลและสื่อการเรียนรู้สังคมออนไลน์ เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์ โปรแกรม แพลตฟอร์มให้มีประสิทธิภาพ และ 4) กลยุทธ์การตั้งรับ (WT) คือ ปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างโปรแกรม อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้มีความเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยจากสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้การสรรหาและคัดเลือกไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากการรวมตัวกันของบุคลากรจำนวนมาก ส่งผลให้ตำแหน่งที่ว่างไม่มีอัตรากำลังทดแทน ซึ่งกรุงเทพมหานครควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงวิธีการสรรหาและคัดเลือกแบบเดิมที่ต้องมีการรวมตัวกันของคนจำนวนมาก ๆ อาทิ การสอบข้อเขียนในห้องสอบ การสอบสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า กรุงเทพมหานครควรหาวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่หลีกเลี่ยงการรวมตัวกันของคนจำนวนมาก ดังรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มุ่งเน้นการยกระดับบุคลากรให้มีศักยภาพและเพียงพอพร้อมขับเคลื่อนงานในช่วงการระบาด COVID-19 และช่วงปกติ มีการดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากร

อย่างต่อเนื่องโดยปรับกระบวนการคัดเลือกให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น สอบสัมภาษณ์ออนไลน์ ทดสอบออนไลน์ผ่านวิดีโอแทนการสอบข้อเขียน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอดุลย์เดช ต้นแก้ว และคณะ (2560) พบว่า สำนักงานเขตใช้วิธีการบริหารจัดการโดยให้บุคลากรที่มีบริบทงานที่คล้ายคลึงกันร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ขาดแคลนโดยเน้นความสามารถที่หลากหลาย ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานโดยใช้การเหลื่อมเวลา และจัดทำแผนการปฏิบัติงานในสถานที่ตั้ง เช่นเดียวกับรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีการส่งเสริมให้พนักงานทำงานที่หลากหลายและร่วมมือกันมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบข้ามฝ่ายงานหรือสายงานเพิ่มขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพร กัลยาณมิตร (2564) พบว่า ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง และต้องสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากร

2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สำนักงานเขตปฏิบัติหน้าที่ในการดูแล และให้บริการประชาชน โดยเพิ่มมาตรการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน และมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนาเดีย อับดุลเราะห์มัน และคณะ (2564) พบว่า แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานโดยการรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตามคำแนะนำของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทั่วถึงแก่ประชาชน และแบ่งสัดส่วนภาระหน้าที่ที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของสอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2564) พบว่า พฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การรักษาระยะห่างทางสังคม การสวมหน้ากากอนามัย การล้างมือ และการรักษาความสะอาด ได้กลายมาเป็นความปกติใหม่ของคนในสังคม รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของจอมจุฬิโรจน์ เหตุเกษ (2564) พบว่า เทศบาลมีการจัดเวรเจ้าหน้าที่หมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่เพื่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และในประเด็นการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ จันทมาส (2562) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรม ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และความยากง่ายในการใช้งานมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชิดชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) พบว่า มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

3. ด้านการให้รางวัล และผลตอบแทน พบว่า ผลตอบแทนที่จ่ายให้ข้าราชการ และบุคลากรมีทั้งรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน รางวัล และผลตอบแทนจึงเปรียบเสมือนทางเลือกที่มีความมั่นคง ช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สร้างความจงรักภักดี ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทราวดี ปริจำรัส (2564) พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการเพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรพีพรรณ พงษ์อินทร์วงศ์ และคณะ (2560)

พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เช่น แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพทำให้พนักงานอยากอยู่ในองค์กรต่อไป รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของปริญญญา ปิ่นทอง (2561) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบน เอ็ม แฮร์ริสัน (Ben M. Harris, 1979) พบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญด้านการบริหารบุคคล คือ การให้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2564) พบว่า องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพงศ์ สมพิร์พันธุ์ (2560) พบว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตามสายการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนทดแทน โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เสริมสร้างภาวะผู้นำและทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างเครือข่ายระดับสูงด้วยการอบรม สัมมนา เน้นการพัฒนาความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงาน และทักษะใหม่ที่สนับสนุนสมรรถนะการทำงาน โดยเฉพาะทักษะความรู้ด้านดิจิทัล (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) และสอดคล้องกับงานวิจัยของภิญญาดา ปีติวรณ์ (2564) พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพพัฒน์ คำแจ้งขวา (2562) พบว่า แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ให้ความสำคัญต่อการอบรมให้ความรู้ การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล หอมเนียม (2562) พบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถส่วนบุคคล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562) พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม การฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวมีความแตกต่างจากงานวิจัยของพระครูสุนทรวัชรกิจ (2558) พบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนามีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัย เพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป และจากผลการศึกษาของพระพงษ์ชัย ชยวโส (พุทธวัชรกุล) (2557) พบว่า การแก้ไขปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คือ การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาหลายองค์กรให้ละเลยการพัฒนาทัศนคติเพื่อให้คนพัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงมองข้ามการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียง

ลำพัง จำเป็นต้องสร้างเครือข่าย และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก 1) กรุงเทพมหานครควรพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มีความต่อเนื่องสามารถดำเนินการได้ทุกสถานการณ์ 2) กรุงเทพมหานครควรปรับระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 3) กรุงเทพมหานครควรเปลี่ยนจุดเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีความรวดเร็ว โปร่งใส และสอดคล้องกับ

ทุกสถานการณ์ 4) กรุงเทพมหานครควรกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่มีความหลากหลาย เน้นทักษะด้านคอมพิวเตอร์ สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน และปฏิบัติงานได้ทุกสถานการณ์ 5) กรุงเทพมหานครควรนำประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานการณ์โควิด-19 มากำหนดเป็นคุณสมบัติหลักในการสรรหาและคัดเลือก 6) กรุงเทพมหานครควรสอดแทรกเนื้อหาเรื่องการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในการสอบคัดเลือกเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง 7) กรุงเทพมหานครควรทำความเข้าใจกับบุคลากรในการให้ความช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์ไม่ปกติโดยเน้นประโยชน์สูงสุดของประชาชน และ 8) กรุงเทพมหานครควรปรับสัญญาจ้างบุคลากรเป็นแบบระยะสั้นเพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเข้ามาปฏิบัติงาน

2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1) กรุงเทพมหานครควรทำข้อตกลงระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารงานเพื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ 2) กรุงเทพมหานครควรพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 3) กรุงเทพมหานครควรพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร และสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 4) กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนความแตกต่างในช่วงวัยของบุคลากร 5) กรุงเทพมหานครควรบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อปฏิบัติแทนกันได้โดยไม่หยุดชะงักทุกสถานการณ์ 6) กรุงเทพมหานครควรสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานที่บ้าน และการปฏิบัติงานในรูปแบบ Online ที่เป็นรูปธรรม สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ 7) กรุงเทพมหานครควรปรับบริบทการปฏิบัติงานจากทำตามคำสั่งเป็นเต็มใจช่วยเหลือทุกสถานการณ์ และ 8) กรุงเทพมหานครควรพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกที่สอดคล้องกับทุกสถานการณ์

3. ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน 1) กรุงเทพมหานครควรกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนตามสมรรถนะของบุคลากร และสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 2) กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและผลตอบแทนเพื่อสร้างความจงรักภักดี และ 3) กรุงเทพมหานครควรกำหนดรางวัลและผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 1) กรุงเทพมหานครควรพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 2) กรุงเทพมหานครควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ 3) กรุงเทพมหานครควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 4) กรุงเทพมหานครควรเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความสุขในการทำงานให้บุคลากรเพื่อความสามัคคีและความภูมิใจในการเป็นบุคลากรของกรุงเทพมหานครในทุกสถานการณ์ 5) กรุงเทพมหานครควรสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการฝึกอบรมและพัฒนาทุก

สถานการณ์ และ 6) กรุงเทพมหานครควรปลูกฝังพฤติกรรมที่เน้นการเรียนรู้ และการใฝ่รู้ตลอดเวลาให้กับบุคลากรในทุกสถานการณ์

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(4), 402-422.
- กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ. (2564). *หน่วยงานกรุงเทพมหานคร*. เข้าถึงได้จาก <https://webportal.bangkok.go.th/>
- จอมรุจจิโรจน์ เหตุเกษ. (2564). *กลยุทธ์ในการจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลบางเมือง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). คณะรัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรประภา อัครบวร. (2558). เปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 4-41.
- ชิดชนก ผู้รุ่งเรือง. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทำบุญชีในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ทิพวรรณ จันทมาส. (2562). *อิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th>.
- นฤมล หอมเนียม. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน*. (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นาเดีย อับดุลเราะมัน และคณะ. (2564). ความพึงพอใจการบริหารงานกองคลังในสถานการณ์โควิด 19 ขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองมานิง อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี. ใน *การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยหาดใหญ่*. (น. 22-38). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ปริญญญา ปินทอง. (2561). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. *สุทธิปริทัศน์*, 32(103), 174-188.

- พระครูสุนทรวัชรกิจ. (2558). *กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพงษ์ชัย ชยวโส (พุทธวรชिरกุล). (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). วิทยาลัยการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภัทราวดี ปรีจำรัส. (2564). *ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์). คณะการบัญชีและการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภิญญาดา ปิตวรรณ. (2564). *แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รพีพรรณ พงษ์อินทร์วงศ์ และคณะ. (2560). *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นนิมลรัตน์. (2564). *องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ*. *วารสารศิลปการจัดการ*, 5(2), 286-298.
- ศิริพงศ์ สมพิรพันธุ์. (2560). *กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564). *ความปกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19*. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 8(2), 46-59.
- สำนักทะเบียนกลาง. (2564). *รายงานจำนวนราษฎรทุกจังหวัด*. เข้าถึงได้จาก <https://www.Bangkokbiznews.com/news/detail/925238>.
- สุภาพพัฒน์ คำแข็งขวา. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลอุทธรณ์ภาค 4*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- อดุลยเดช ต้นแก้ว และคณะ. (2560). การสรรหาบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ. ในการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 5 คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี “วิจัยเพื่อความก้าวหน้าและนวัตกรรมธุรกิจ” (น. 69-73).
อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- Harris, B.M. (1979). *Personnel administration in education*. Boston: Allyn and Bacon Higgins.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. (15th edition). New York: McGraw-Hill Irwin Publisher.
- United Nations Industrial Development Organization. (2020). *Impact assessment of covid19 on Thai industrial sector*. Retrieved from <https://thailand.un.org/th/50830-karpraeminphlkrathbcakokhwid-19>.

