

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์

ชลธิยา อ้นทองทิม*

เบญจวรรณ สุจริต**

มาณี ชูเอียด***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ และเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จำนวน 117 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ทั้ง 6 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการคัดเลือกบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็น ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2555

** อาจารย์, ประจําคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ประจําคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



Strategic Human Resource Management for Increasing Job Efficiency of Sub-District Administrative Organization Officers in Uttaradit Province

Chaliya Onthongtim^{*}

Benjawan Sucharit^{**}

Manee Chuiead^{***}

Abstract

This research aimed to investigate human resource management of sub-district administrative organizations(SAO) in Uttaradit province and to study strategic human resource management that increased job efficiency of SAO officers. This research applied mixed research methods. The sample group was 117 people including 18 key respondents. The research instruments were a questionnaire, an in-depth interview and a group discussion.

The research findings were the following:

1. Overall, the human resource management of SAOs in Uttaradit province in six aspects was ranked at a high level. When each aspect was considered in isolation, promotion was ranked at the highest level ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.80), followed by selection and performance evaluation, respectively.

2. Strategic human resource management that increased job efficiency of SAO officers were the following – participation, planning, workforce management relevant to duties and needs, welfare and facilities promotion, performance management systems concentrating on efficiency, effectiveness, and worthiness, transparency of human resource management, ongoing knowledge development and technology. These strategies enhanced job efficiency of SAO officers in Uttaradit province.

Keywords : strategic human resource management, job efficiency

^{*} Student in Master of Business Administration Program in Business Administration, Uttaradit Rajabhat University, 2012

^{**} Dr.,in Faculty of Management Science in Uttaradit Rajabhat University,Thesis Advisor

^{***} Assistant Professor,in Faculty of Management Science in Uttaradit Rajabhat University,Thesis Co-Advisor

บทนำ

ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วย 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) และอาจรวมถึง M's อื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นภายหลัง เช่น เครื่องจักร (Machine) ตลาด (Market) และเวลา (Minute) นั้น คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ดังเช่น สุนันทา เลานันท์ (2546: 1) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีคุณค่าและเกียติภูมิ ทั้งนี้ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้า หรือการบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถได้มาพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่จะสร้างคุณค่าแก่องค์กร และเป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากการมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสร้างพัฒนา และรักษาความสามารถ และพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานที่สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้สำเร็จได้ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในท้ายที่สุดจะแสดงให้เห็นจากผลประกอบการขององค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวถูกนำไปพัฒนาในการสร้างเครื่องมือการประเมินคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น HR Scorecard (Becker et al., 2001)

การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการบริหารที่ยึดหลักความถูกต้อง ขอบธรรมทางกฎหมายเป็นสำคัญ มีระบบและกระบวนการบริหารที่คำนึงถึงหลักการบริหารจัดการที่ดี อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งหลักดังกล่าวทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะความมั่นคงก้าวหน้า การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร โดยองค์กรสามารถพึงพา ข้าราชการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร โดยมีขอบเขตของการบริหารงานบุคคล ซึ่งจำแนกออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์การจัดโครงสร้างและอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ฯลฯ จนถึงการพ้นจากราชการหลังจากมีการดำเนินการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ไประยะหนึ่งจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อดูว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร หรือไม่ เพราะการติดตามและประเมินผลเป็นการชี้วัดเพื่อให้ได้ทราบผลของการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำไปใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุง เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนาองค์กร โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดให้มีการประเมินผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นประจำทุกปี ซึ่งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

จังหวัดอุดรดิตถ์ ได้ออกตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554 ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 56 แห่ง พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ผ่านการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก ร้อยละ 80 ขึ้นไป มีจำนวน 7 แห่ง ระดับดี ร้อยละ 70 – 79 มีจำนวน 14 แห่ง ระดับพอใช้ ร้อยละ 60 – 69 มีจำนวน 25 แห่ง และระดับที่ควรปรับปรุง ต่ำกว่า ร้อยละ 60 มีจำนวน 10 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์: 2554) จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในระดับดี มากและดี มีจำนวนเพียง 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 37.50 อยู่ในระดับพอใช้และระดับที่ควรปรับปรุง มีจำนวน ถึง 35 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.50

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผล ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้และระดับที่ควรปรับปรุง ให้มี ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากยิ่งขึ้น

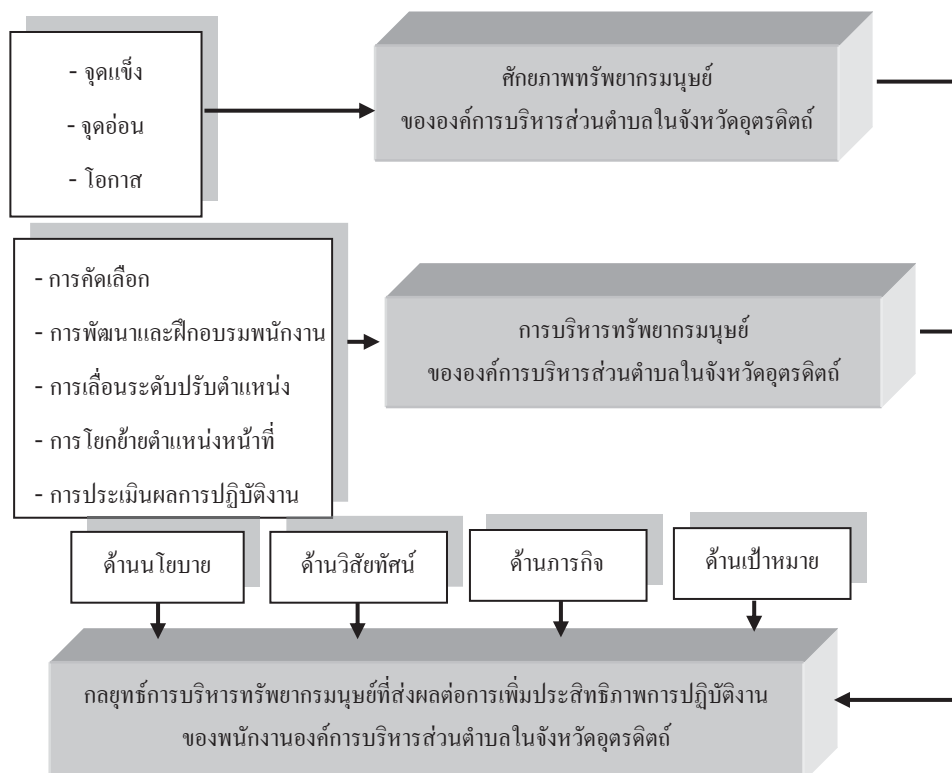
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจศึกษาภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์
3. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบข้อมูลเกี่ยวกับศึกษาภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์
2. ทราบถึงลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์
3. ได้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์
4. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จาก 9 แห่ง จำนวน 18 คน และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จาก 56 แห่ง จำนวน 757 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ใช้สำหรับศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 117 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน กลุ่มที่ 2 ใช้สำหรับศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 18 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เลือกจากองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรดิตถ์ที่ได้คะแนนตรงจรรยาบรรณมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2554 ระดับดีมาก จำนวน 3 แห่ง ระดับพอใช้ จำนวน 3 แห่ง ระดับที่ควรปรับปรุง จำนวน 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 9 แห่งๆ ละ 2 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสอบถามในประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์โดยจำแนกเนื้อหาออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ด้านการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ด้านการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารผลตอบแทน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งสัมภาษณ์เกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านวิสัยทัศน์ ด้านภารกิจ และด้านเป้าหมาย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการวางแผนในการดำเนินการไว้ โดยทำหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ไปแสดงต่อผู้ให้ข้อมูลหลักและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเรียบเรียงและนำเสนอตามวัตถุประสงค์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยพิจารณาข้อมูล 3 แหล่ง คือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี และข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดกลุ่มข้อมูลเรียบเรียงข้อมูล จัดลำดับเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จากนั้นนำข้อมูลที่วิเคราะห์เสร็จสิ้นแล้วมาจัดการสนทนากลุ่ม เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลหากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ และนำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในประเด็นตามวัตถุประสงค์

สรุปผลการวิจัย

1. จุดแข็งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ นโยบายในการบริหารบุคคลที่ชัดเจน การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากร เงินประโยชน์ตอบแทนอื่น การใช้อำนาจตัดสินใจ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. จุดอ่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ ข้อจำกัดงบประมาณที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล บุคลากรขาดประสิทธิภาพ บุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงสายงาน ผู้บริหารขาดคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และบุคลากรส่วนมากขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

3. โอกาสการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ นโยบายการปรับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น

4. อุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ รายได้ที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลไม่เป็นไปตามประมาณการรับขององค์การบริหารส่วนตำบล ข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อจำกัดของกฎระเบียบด้านการบริหารบุคคล และค่าตอบแทนของบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านการคัดเลือกบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีกระบวนการในการโอนย้ายพนักงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีกระบวนการกลั่นกรองตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครสอบคัดเลือกที่ชัดเจน และองค์การบริหารส่วนตำบลมีกระบวนการคัดเลือกที่เปิดเผยตรวจสอบได้ ตามลำดับ

2. ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับทุกตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างชัดเจน และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

3. ด้านการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานตามมาตรฐาน และ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และเป็นธรรมสำหรับการเลื่อนระดับ ตามลำดับ

4. ด้านการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีหลักเกณฑ์การโยกย้ายเพื่อกลับสู่ภูมิลำเนาที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีหลักเกณฑ์การโยกย้ายตามครอบครัวที่

ชัดเจน และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ ตามลำดับ

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบลมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการประกาศผลการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยตามลำดับ

6. ด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก รองลงมา องค์การบริหารส่วนตำบลมีหลักการ จูงใจโดยจัดอุปกรณ์สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ ที่ทันสมัยและเพียงพอ และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดการให้รางวัลแก่พนักงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม ตามลำดับ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ สรุปผลการวิจัยดังนี้

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การวางแผนและบริหารกำลังคน สอดคล้องกับการกิจและความจำเป็น ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์

อภิปรายผล

จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ เงินประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส) ถือเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนวดล เวชสวัสดิ์ (2533: 12-15) ที่กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง แรงจูงใจ ที่จะพัฒนาตนเองให้ไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม และลงมือปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดหมายเป็นทั้งความพร้อมและความสามารถในการลงมือปฏิบัติจนบรรลุถึงจุดหมาย ซึ่ง

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมุ่งหวังกับเงินประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส) เนื่องจากเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานในแต่ละปี ถือเป็นรายได้ที่ได้เพิ่มจากค่าตอบแทนรายเดือนที่ได้รับตามปกติ

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมี ส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน โดยควรจะมีการจัดประชุมเพื่อการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของรฐกาล กลิ่นหอม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอกองขลุ้ง จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแขม โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแขม คือ “สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่หลักธรรมาภิบาล ให้บริการด้วยความเป็นเลิศ” ซึ่งพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 การวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องยึดแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและรัฐบาล วิเคราะห์อัตรากำลังในการจัดทำแผนอัตรากำลังให้เหมาะสม กับภารกิจ หากแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจแล้ว อาจทำให้ประสบกับปัญหาคนมากกว่างาน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐริา เจริญบุญ (2551) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือวางแผนกำลังคน มีการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์โดย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนอัตรากำลังพนักงานทุกๆ 3 ปี แต่ในระหว่างช่วงระยะเวลา 3 ปี องค์การบริหารส่วนตำบลมีความจำเป็นต้องตำแหน่งที่ไม่ได้บรรจุไว้ในแผนอัตรากำลัง ก็สามารถยื่นเรื่องขอปรับปรุงตำแหน่ง โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลได้ทุกๆ 2 เดือน

2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม เกิดขึ้นจากในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างชีวิตที่ดีกับพนักงาน จัดสวัสดิการให้กับพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐริา เจริญบุญ (2551) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก พบว่า ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ดำเนินการปฐมนิเทศทรัพยากรมนุษย์ใหม่ทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับทราบภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความมั่นใจความมีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเก่า

อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จัดสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่มอบให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว อาจเป็นตำแหน่ง หรือสิ่งอื่นที่เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดตั้งกองทุนเพื่อการช่วยเหลือพนักงานที่มีความเดือดร้อนโดยให้พนักงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น จัดตั้งกองทุนออมทรัพย์เพื่อส่งเสริมการออม และหากพนักงานเดือดร้อนสามารถกู้ยืมเงินจากกองทุนนี้ได้ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์

2.4 มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลควรมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญ-ประภา พรศรีเมตต์ (2548) ศึกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้ปฏิบัติตามแผนทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน มีการประเมินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปี และมีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาแต่ละระดับ โดยกระจายอย่างทั่วถึงและยุติธรรม มีการนำความรู้จากการอบรม หรือพัฒนาไปใช้ประโยชน์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีระบบ การประเมินผลงานโดยจัดทำโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความพึงพอใจที่ประชาชนได้รับบริการจากองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อจะได้นำผลการประเมินมาพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5 ความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้โดยกำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน และมีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารด้าน การบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของอรรถัย กักผล (2550 : 33-34) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การพิทักษ์ระบบคุณธรรมอาจจะเป็นองค์กรหนึ่งในคณะกรรมการมาตรฐานบริหารงานบุคคลท้องถิ่น หรือตั้งขึ้นมาใหม่ต่างหาก แต่จะต้องเป็นองค์กรที่ไม่ถูกการเมืองครอบงำ องค์การพิทักษ์ระบบคุณธรรม จะทำหน้าที่เสมือนเป็นศาลปกครอง ให้มีการร้องทุกข์ มีการบังคับใช้กฎหมาย เพียงแต่ไม่มีฐานะเป็นศาลเนื่องจากไม่มีอำนาจตุลาการ ข้อที่ควรคำนึงถึงคือ จะทำอะไรให้องค์กรมีความศักดิ์สิทธิ์และเป็นรูปธรรมให้ผู้ที่ใช้อำนาจต้องปฏิบัติตาม และมีสภาพบังคับ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลควรยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และควรจัดทำประกาศหลักเกณฑ์การตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารในเรื่องการบริหารงานบุคคล รวมถึงมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

2.6 มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จ.ส.ต.จงรักษ์ มีอุตสาห์

(2551) ศึกษา แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำแพงเพชร พบว่า ด้านความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงาน ได้แก่ จัดการฝึกอบรม เสริมทักษะ การสัมมนาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การพัฒนาความรู้ด้านสารสนเทศอย่างต่อเนื่องทั่วถึง และจัดให้มีโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลควรส่งบุคลากรทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในสาขาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้พบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (KM) สอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐบาล กลิ่นหอม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแฉ่ม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแฉ่มโดยภาพรวม ได้แก่ ให้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาความรู้ ได้รับความรู้จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้และมีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ และสนับสนุนให้พนักงานส่วนตำบล ได้ศึกษาและพัฒนาสายงานในระดับที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการคัดเลือกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ส่งเสริมพนักงานเข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการโยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม และมีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรที่จะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากหัวหน้าส่วน / ฝ่าย ทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับดีเด่นและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ฯ



รายการอ้างอิง

- จ.ส.ต.จงรักภักดิ์ มีอู่สาห์. (2551). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์รัฐศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐจิรา เจริญบุญ. (2551). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์รัฐศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
- นภดล เวทสวัสดิ์. (2533). บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เพ็ญประภา พรศรีเมตต์. (2548). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- รัฐกาล กลิ่นหอม. (2553). การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแหม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2548). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- วิชา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดูลูเคชั่น.
- เศียร เสวต. (2532). ศักยภาพที่ยิ่งใหญ่ของมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีวีดี.
- สุนันทา เลานันทน์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี. [ออนไลน์]. (2554). หนังสือราชการ. แหล่งที่มา : http://www.uttaraditlocal.go.th/center/website/management/website_dragdrop/index_information.php.
- อรทัย กักพล และสุมาลย์ ชาวนา. (2550). ร่วมคิด ร่วมปฏิรูป การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : ศ.เจริญ การพิมพ์.
- Jun, Cai and others. (2005). "TQM Practice in Maquiladora : Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty," *Journal of Operations Management*. 24(22) : 791 – 812 ; December.
