

การประเมินความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลในจังหวัดลำปาง

The assessment of HR Scorecard for human resource administration of municipalities in Lampang

ธนวิทย์ บุตรอุดม (Thanawit Butrudom)¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง จัดเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล จำนวน 42 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ผลจากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติการถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise method) พบว่า จากการนำตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 97.10 ($R^2 = .942$) ผลจากการวิจัยพบว่ามีตัวแปรอิสระเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่มีอิทธิพลอย่างมี

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Asst. Prof. Dr., Faculty of Humanities and Social Science, Lampang Rajabhat University

* Corresponding author: thanawit_joe@hotmail.com

นัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

คำสำคัญ : การประเมินความสำเร็จ HR Scorecard ทรัพยากรบุคคล

Abstract

The aimed of research are assessing the standard of success for human resource administration of municipalities in Lampang province, to study factor affecting to success for human resource administration and defining the methods to develop the human resource administration of municipalities in Lampang province by collecting data from 42 municipalities. The research populations determined by the Taro Yamane's sample size and the proportional random sampling method were the 400 samples.

The analysis of relation on the success factors in human resource deriving result from Stepwise method found that 5 independent variables consisting of Strategic Alignment, HRM Efficiency, HRM Effectiveness, HRM Accountability, and Quality of Work Life including dependent variable, success of human resource administration, were able to be analyzed for studying the dependent variable affecting the success of human resource administration using statistical significance at .05 and all of these independent variables were able to explain the variation of success on human resource at 97.10% ($R^2 = .942$) The result found that there were only 3 factors affecting the statistical significance that were HRM Efficiency, HRM Effectiveness and Strategic Alignment.

Keywords: Success Assessment, HR Scorecard, Human Resource

บทนำ

จากบทกำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจทางการคลัง การบริหารงาน รวมถึงการบริหารงานบุคคล โดยรัฐบาลกลางทำหน้าที่ดูแลเท่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน นอกจากนี้แล้วจากรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวได้ส่งผลให้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ การจัดสรรภาษีอากร ในขณะเดียวกันก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเองเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะ และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้การบริหารบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นมีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตามมาตรา 251 การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติซึ่งต้องใช้ระบบคุณธรรมและต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ การจัดให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกันเพื่อให้สามารถพัฒนาร่วมกันหรือการสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560)

การถ่ายโอนภารกิจและบุคลากรตามแผนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความต้องการให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเอง ตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2546) ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาระหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากการถ่ายโอนภารกิจจากราชการภาครัฐ

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประสบปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคคลให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจ เนื่องจากข้อจำกัดการใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคคล ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการถ่ายโอนบุคลากรภาครัฐ

แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาในการดำเนินการ ซึ่ง สุรพงษ์ มาลี (2554) ได้สรุปประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยปัญหาเชิงโครงสร้างและปัญหาเชิงพฤติกรรม สรุปประเด็นได้ ดังนี้

1. ปัญหาระบบและโครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

1.1 ปัญหาความซ้ำซ้อนและความไม่มีเอกภาพขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นไว้ 3 ระดับ คือ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) โดยในระดับจังหวัดยังมีการแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 3 คณะ ที่เรียกว่า ก.อบจ. ก.เทศบาล และ ก.อบต. ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ทำให้ขอบเขตอำนาจหน้าที่มีความซ้ำซ้อนขาดเอกภาพในการบริหารงานบุคคล และไม่มีมาตรฐานในระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคล ส่งผลให้เกิดได้เปรียบเสียเปรียบของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ โดยเฉพาะเรื่องแต่งตั้งโยกย้ายและเส้นทางความก้าวหน้า

1.2 ปัญหาการขาดการถ่วงดุลและการเป็นผู้แทนสิทธิประโยชน์ในองค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น (ก.ถ.) ถึงแม้ว่าจะกำหนดให้มีผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาเป็นกรรมการ แต่ไม่มีผู้แทนของพนักงานซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากนโยบาย มาตรการและวิธีการด้านการบริหารบุคคลโดยตรง นอกจากนี้แล้วกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากก็ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

1.3 ปัญหาหน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลขาดอิสระและถูกครอบงำโดยกระทรวงมหาดไทย โดยคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานส่วนบุคคลท้องถิ่น (ก.ถ.) เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ทำให้กรรมการชุดนี้ไม่มีอิสระและขาดอำนาจ

หน้าที่อย่างแท้จริงและขาดความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย มาตรการและวิธีการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับความจำเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่สอดคล้องกับทิศทางการกระจายอำนาจ

2. ปัญหาที่เกิดจากระบบการ วิธีการและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นปัญหาสืบเนื่องจากระบบและโครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนมากมายและเกิดความล่าช้า ตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน ไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ ซึ่งประเด็นปัญหาสำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

2.1 การจัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เหมาะสม เพราะดำเนินการตามกรอบกฎหมายและแนวทาง ขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นตามภารกิจ บางกรณีอาจทำให้เกิดความสูญเสียและเปล่าประโยชน์ ในขณะเดียวกันโครงสร้างการจัดการและระบบการบริการก็ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

2.2 การวางแผนกำลังคนและแผนอัตรากำลังยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และมักไม่ได้พิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานและพื้นที่ของแต่ละแห่ง ซึ่งอาจเกิดจากการไม่เห็นความสำคัญและขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมทั้งไม่มีการนำแผนที่ได้จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากกลไกการติดตามผลงานมีความอ่อนแอ

2.3 การกำหนดตำแหน่งและการปรับตำแหน่งมีลักษณะของการรวมศูนย์ เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งขาดความยืดหยุ่น ส่งผลกระทบต่อการเลื่อนระดับและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

2.4 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งขาดประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกับระบบคุณธรรม การแทรกแซงของฝ่ายการเมือง เปิดโอกาสให้มีการทุจริตเพื่อเข้าทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.5 ทางก้าวหน้าและการเลื่อนระดับตำแหน่งมีข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีขนาดเล็ก ทำให้โอกาสก้าวหน้าหรือจำนวนตำแหน่งระดับสูงมีน้อย วิธีการประเมินบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งมีความยุ่งยากและไม่สะท้อนขีดความสามารถของบุคคล และตอบสนองต่อความต้องการของตำแหน่งงานที่แท้จริง

2.6 ขาดความคล่องตัวและมีความล่าช้าในการโอนย้ายข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น เนื่องจากจะต้องได้รับความยินยอมตามความสมัครใจ ทั้งจากข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น และคณะกรรมการข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น ระดับจังหวัด ซึ่งกระทบต่อขวัญกำลังใจ ทางก้าวหน้า และก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

2.7 อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมกับสภาพและภาระค่าครองชีพ รวมถึงมีปัญหาค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มสูงมากขึ้น นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ การใช้ดุลยพินิจ เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.8 การพัฒนาบุคลากรยังไม่มีมีการวิเคราะห์ความจำเป็นอย่างแท้จริง ขาดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน และหลายกรณียังไม่ครอบคลุมทั่วถึง ตลอดจนไม่สามารถประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

2.9 การพิจารณาดำเนินการทางวินัยมักถูกกล่าวหาว่าเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความโปร่งใส

จากปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนด้านการบริหาร “คน” เนื่องจากการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลในภาคราชการทำได้ช้า ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนค่านิยมในการปฏิบัติราชการ และในด้านการจัดระบบการบริหารกำลังคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายที่สำคัญคือ การสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าหน่วยงานอื่น ซึ่งการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง

ประโยชน์ของการวิจัย

1. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเพื่อรองรับการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. กำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทบทวนวรรณกรรม

องค์กรที่สามารถเติบโตและสามารถแข่งขันในยุคนี้จะต้องอาศัยการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนั้นหมายถึงการบริหารภายในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้องค์กรต้องเกิดการปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องบริหารจัดการองค์กรของตนเองอย่างมืออาชีพมากยิ่งขึ้น โดยต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมอื่น (Ivancevich, J. M., 2007) จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติการหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยการที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรเช่นกัน การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานจึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงในเรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรของตนเอง และใช้เป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรโดยวิธีปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้บริหารเองต้องมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรอย่างถูกต้อง (Dessler, G., 2003) สำหรับการบริหารประสิทธิภาพและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐนั้น การนำ Balance Scorecard (BSC) และ KPI มาใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนให้การบริหารงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน่วยวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดค่าเป้าหมายเป็นระดับต่างๆ โดยใช้หลักการของ BSC เป็นพื้นฐาน หากการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการใช้ Balance Scorecard (BSC) และ KPI เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปให้มุ่งไปยังผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549)

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบรรลุ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
3. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อการคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ
4. ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่มีลักษณะ ดังนี้

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา
2. ส่วนราชการมีระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง
3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนถึงผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนมีความคุ้มค่า
4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่มีลักษณะ ดังนี้

1. การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ
2. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ
4. การมีระบบบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมนับกับความสำเร็จของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่มีลักษณะ ดังนี้

1. รับผิชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

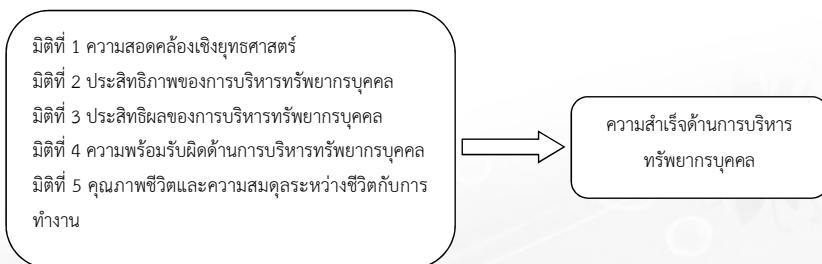
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่มีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

3. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ปัจจัยมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง

วิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น จำนวน 42 เทศบาล กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของทอโร่ ยามาเน่ (Yamane) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ชนิด 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถาม การประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้กรอบแนวคิดมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบรรลุ และแนวคิดเกี่ยวกับ HR Scorecard นำแบบสอบถามที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิการบริหารท้องถิ่น และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อพิจารณาเนื้อหาและความชัดเจนในข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) จากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย จำนวน 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟาครอนบาค (Cronbach Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.86

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยโดยแบบสอบถาม แบบสอบถามดังกล่าวเป็นเครื่องมือวัด ที่เป็นการประเมินค่าที่เป็นจิตวิสัย (Subjective assessment) ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถ ประเมินระดับของมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการโดยเทศบาล ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ได้แก่

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระดับความความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ของเทศบาล พบว่าเทศบาลหน่วยงานมีโครงสร้าง อัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีระบบการจูงใจเพื่อรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในหน่วยงานตามลำดับ สำหรับมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน และมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านระดับประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล พบว่าเทศบาลมีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการบริหารบุคคล มีระบบ การควบคุมภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อลดความเสี่ยง และมีระบบการพัฒนา

บุคลากรตามสมรรถนะ (Competency) ในระดับสูง อย่างไรก็ตามยังมีบางประเด็นที่เทศบาลควรให้ความสำคัญ ได้แก่ มีการปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และการประเมินประสิทธิผลความคุ้มค่าในการฝึกอบรม

3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าเทศบาลมีระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ และมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล แต่ประเด็นที่ควรพิจารณาคือ การสำรวจความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความเห็นต่อความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่าเทศบาลระดับความเห็นต่อความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีระบบการจัดการข้อร้องเรียนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงมีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่เทศบาลควรให้ความสำคัญคือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ระดับความเห็นต่อคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเทศบาลมีระดับความเห็นต่อคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีระบบการยกย่องเชิดชูบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด สำหรับประเด็นที่เทศบาลควรให้ความสนใจคือการทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในหน่วยงาน

6. ภาพรวมความคิดเห็นต่อมาตรฐานความสำเร็จของบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมเทศบาลมีบรรยากาศในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เทศบาลปฏิบัติถึงแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังมีประเด็นที่ควรพิจารณาคือการสื่อสารเพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล	$\bar{x}$	S.D	แปลผล
1.ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.51	.73	มาก
2.ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.49	.74	มาก
3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.57	.77	มาก
4. ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.63	.77	มาก
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.59	.67	มาก
ภาพรวม	3.55	.75	มาก

7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล จากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติการถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise method) พบว่า จากการนำตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ คะแนนความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ คะแนนความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 97.10 ($R^2 = .942$) ผลจากการวิจัยพบว่าตัวแปรอิสระเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ และประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง ดำเนินการ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	Y	
	b	β
ค่าคงที่	16.67	-
ยุทธศาสตร์	1.04	.402
ประสิทธิภาพ	.946	.348
ประสิทธิผล	1.54	.456
ความพร้อมรับผิด	-	-
คุณภาพชีวิต	-	-

ตัวแปร Y ได้แก่ ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอย

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	R	R ²	R ² Change
succes	1.54effec + 1.04stra + .946effic	.971	.942	.084

สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในจังหวัดลำปาง

$$SUCCESS_{succes} = 1.54EFFEC + 1.04STRA + .946EFFIC$$

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล และความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์

1. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเทศบาลมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การมีระบบการจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การสำรวจความต้องการของบุคลากร และการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีที่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้รางวัลที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์ความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องของการจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการศึกษาของกฤติยา จินตเศรษฐี (2557) ได้ศึกษาการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยบูรพาพบว่ามีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบเช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณ ซึ่งอาจรวมถึงการอนุมัติให้ไปศึกษาความรู้ในการดูงานต่างประเทศ การจัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ การให้โอกาสไปพัฒนาเรียนรู้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่พบว่ายังมีปัญหาในการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยปัญหาอยู่ที่ระบบในการประเมินซึ่งในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมิน การกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานแค่ไหนถึงจะผ่านเกณฑ์ การตีค่าของระดับในแต่ละเกณฑ์ไม่มีการกำหนดการนำระบบผลการปฏิบัติงาน Performance management มาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการประเมินด้วยความยุติธรรมจะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนของการไปพัฒนาบุคลากร ซึ่งขาดการสำรวจและไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล

แผนในการพัฒนาภาระงาน และการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาจะมาพัฒนางานได้อย่างไร การพัฒนาบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาไปพัฒนาเพิ่มความรู้ได้ และในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานต้องคิดเองว่าจะไปพัฒนาอะไร ไม่มีการเสนอแนะให้ไปพัฒนาจากส่วนงาน ซึ่งจากข้อคิดเห็นดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างความก้าวหน้า ในอาชีพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาอย่างแท้จริงการ นอกจากนั้นแล้ว การศึกษาของ จินตจุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) ศึกษาระดับปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ด้านการฝึกอบรมพบว่าการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากบุคลากรก่อนวางแผน การฝึกอบรม การจัดหลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการประเมินความต้องการ ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนในการศึกษาว่าจะดำเนินการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง ใครบ้างที่ต้องการพัฒนา ต้องการพัฒนาในเรื่องใด เพียงใด ตลอดจนมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาหรือไม่

2) ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะพัฒนาบุคลากรไปเพื่ออะไร หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดทิศทางของการพัฒนานั่นเอง

3) การกำหนดขอบข่ายในการพัฒนา (Content) ซึ่งจะเป็นการกำหนดเนื้อหา หรือกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาหรือควรแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นอย่างไร

4) ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการในการพัฒนา (Methods) ขั้นตอนนี้จะตระหนักถึงการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงการจัดลำดับความยากง่ายของการเรียนรู้

5) ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา (Actual Program) เป็นขั้นตอนในการดำเนินการตามโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการ

6) ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ต้องการดำเนินการทุกครั้งหลังจากการทำกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากร และจุดบกพร่องต่าง ๆ

7) การติดตามผล (Follow-up) ซึ่งจะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติภายหลังที่มีการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการพัฒนาดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด คำนวณกับค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนหรือไม่

2. ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร การประเมินความคุ้มค่าในการฝึกอบรม การมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นตามสมรรถนะ รวมถึงการมีระบบการจัดการฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) และงานวิจัยของ พระพงษ์ชัย ชยวโส (พุทธวรวิกร) (2556) พบว่าการฝึกอบรม มีจุดเน้นอยู่ที่งานที่จำเป็นที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะจากการศึกษาของ พิสิษฐ์ พลอินทร์ (2557) และอัจฉรา หล่อตระกูล (2557) พบว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการปรับระบบการทำงานใหม่ โดยจัดระบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากร จัดภาระงานที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจต่อกัน ควรจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ควรจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ควรมีแผนเรื่องการรับบุคลากรเพิ่ม ควรมีแผนการจัดเกลี่ยอัตรากำลัง เพื่อลดปัญหาการทำงานเกินภาระงาน ควรมอบหมายงานให้บุคลากรในปริมาณที่พอเหมาะจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน การมีโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับการกิจ การธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูง การมีแนวทางในการสร้างความก้าวหน้ารวมถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนาสายอาชีพที่มีความชัดเจน ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มูทิตา วรกุลยากุล (2556) พบว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงานพบว่าเทศบาลมีความเหมาะสมด้านโครงสร้างหน่วยงานในระดับมาก โดยเทศบาลมีการกำหนดโครงสร้างของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และเทศบาลมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์วรรณ จุมแพงกุหลาบ รัตนสังธรรม และวัลลภ ใจดี (2555) พบว่าระบบงานเป็นปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม เนื่องจากระบบงานเป็นการทำงานที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงทักษะของบุคลากร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรสามารถประยุกต์เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยของธนวิทย์ บุตรอุดม (2560) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารงานสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ อธิบายได้ว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ของเทศบาล เทศบาลได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการให้บริหารของเทศบาล รวมถึงความพึงพอใจของประชาชน ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร อธิบายได้ว่าการจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของผู้บริหารยึดตามกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม อธิบายได้ว่าความสำเร็จ

ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกันของเทศบาล โดยการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสาธารณะของเทศบาลในจังหวัดลำปาง และงานวิจัยของทิพย์วรรณ จุ่มแพง กุหลาบ รัตนสังข์ธรรม และวัลลภ ใจดี (2555) และงานวิจัยของภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2548) ที่พบว่าทักษะของบุคลากรเป็นปัจจัยบวกที่สามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เนื่องจากทักษะของบุคลากรเป็นความสามารถของบุคคลในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยหน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีระบบการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ มีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้อย่างชัดเจน รวมถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการสร้างค่านิยมร่วมขององค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานของระบบการบริหารหากองค์การมีค่านิยมร่วมกันที่เข้มแข็ง จะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ดังนั้น เทศบาลควรมีการสนับสนุนและพัฒนากำหนดยุทธศาสตร์ร่วมประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลให้มีความชัดเจน จัดให้มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและทันสมัย รวมถึงจัดทำการพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 เทศบาลควรมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในเทศบาล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดระบบการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรในเทศบาล

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นการกำหนดแผนกลยุทธ์และระบบการจูงใจส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ดังนั้น เทศบาลควรให้ความสนใจในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมในทุกมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสม การพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์ต่อการให้รางวัลและสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 ผลจากการวิจัยพบว่า การที่เทศบาลมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ดังนั้น ผู้บริหารผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในเทศบาล โดยให้ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของเทศบาล

1.5 เทศบาลควรส่งเสริมให้มีการนำความรู้จากที่บุคลากรได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงานจริง และจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร คัดเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสมที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของพนักงาน รวมถึงนำผลที่ได้จากการพัฒนาไปสู่การเผยแพร่องค์ความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ให้ความรู้ในการประชุมพนักงาน การสาธิต การสอนงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance agreement) มาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากข้อค้นพบในการวิจัยในประเด็นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเทศบาลในเขตจังหวัดลำปาง เพื่อค้นหาสภาพที่แท้จริงในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการศึกษาเทศบาลทั่วประเทศ รวมถึงการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกิดจากการเปรียบเทียบและมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เช่น คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หรือ ประเด็นความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะมีสำคัญแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบทของเทศบาล

เอกสารอ้างอิง

- กฤติยา จินตเศรณี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา*. งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (มปป). *การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR SCORECARD*.
- จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์: การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*.
- ทิพย์วรรณ จุมแพง กุหลาบ รัตนสังธรรม และวัลลภ ใจดี. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขตกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7 (2), 38-52.
- ธนวิทย์ บุตรอุดม. (2560). ปัจจัยความสำเร็จในการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาล ในจังหวัด ลำปาง. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 9 (3), 173-197.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2546). *รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยและต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- มุทิตา วรกลยากุล. (2556). ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยบริการ*, 24 (1), 144-158.

- พระพงษ์ชัย ชยวโส (พุทธวจิรกุล). (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิสิษฐ์ พลอินทร์. (2557). การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 1(1), 94-110.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2548). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานการพิมพ์สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). *การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard*. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิวিং จำกัด.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงานก.พ.
- สุรพงษ์ มาลี. (2554). *บทวิเคราะห์ประกอบการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการท้องถิ่น พ.ศ....* กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา สถาบันพระปกเกล้า.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. (2557). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. United State: Prentice Hall.
- Ilvancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. United State: McGraw-Hill Irwin.