

ประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
Effectiveness of Administration and Personnel Development of the Election  
Commission

ภูวนัย เพ็ชรไพบร<sup>1\*</sup> และ พราวพิชชา เถลิงพล<sup>2</sup>  
(Phuwanai Phetprai<sup>1\*</sup> and Prawpicha Talerngpot<sup>2</sup>)

<sup>1-2</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น กรุงเทพมหานคร  
<sup>1-2</sup>Master of Public Administration Program, Western University, Bangkok, Thailand  
\*Corresponding author: phuwanai.ph@western.ac.th

Article history:

Received 10 March 2025

Revised 7 April 2025

Accepted 9 April 2025

SIMILARITY INDEX = 0.73 %

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (2) ศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และ (3) เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ประกอบด้วย ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และชำนาญการพิเศษ โดยรวมทั้งสิ้นจำนวน 20 คน แล้วพรรณนาคำขอสรุปอย่างเป็นระบบมีเหตุผลอ้างอิง ทฤษฎีดำเนินการจัดระเบียบข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารจัดการองค์การและการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์การยังไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ไม่สามารถรองรับภารกิจ หน้าที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (2) ปัญหาความไม่เพียงพอของบุคลากรในทุกหน่วยงาน จากขาดการบรรจุบุคลากรมาเป็นเวลานาน โดยไม่มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นบทสะท้อนปัญหาและสภาพแวดล้อมการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมดังนี้ (3.1) วางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามลักษณะที่กำหนดไว้ในทุกระดับ (3.2) เตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และ (3.3) การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลบุคลากรอย่างโปร่งใส ตลอดจนเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ตามระเบียบแบบแผนที่สำนักงานกำหนด

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ การบริหารและพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## ABSTRACT

This research aims to (1) study the current situation in personnel management and development of the Election Commission Office, (2) study the problems and environment affecting the effectiveness of personnel management and development of the Election Commission Office, and (3) propose appropriate guidelines for the effectiveness of personnel management and development of the Election Commission Office. This research is a qualitative research using in-depth interviews with only 20 employees working at the central office who hold academic positions, including operational, expert, and highly expert positions. The research systematically describes and concludes with reasons referring to the theory of data organization.

The research results show that (1) organizational management and the use of modern management tools for organizational development have not been given the proper importance. Therefore, personnel management and development of the Election Commission Office cannot support the missions, duties, and changing contexts. (2) the problem of insufficient personnel in all units due to the long-term lack of personnel recruitment without examinations for promotion, resulting in personnel lacking opportunities for career growth, especially the lack of training to develop personnel to become experts. This reflects the problems and environment of personnel management and development of the Election Commission Office, and (3) the following appropriate guidelines: (3.1) plan manpower and recruit personnel according to the specified characteristics at all levels; (3.2) prepare personnel with high skills or competencies to have the knowledge, skills, and competencies necessary to perform professionally. and (3.3) Strengthening good governance in supervising personnel transparently, as well as strengthening morality and ethics according to the regulations set by the office.

**Keywords:** Effectiveness, Human Resource Management and Development, Election Commission.

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จากภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น จากบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้ประเทศสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกด้าน จากทั้งในและนอกประเทศ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” เพื่อให้มีความต่อเนื่องและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ให้เกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนพลวัตการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เพื่อนำมาประมวลผลและกำหนดกรอบทิศทางพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตลอดจนสามารถนำพาประเทศให้เติบโตต่อไปท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถสร้างสรรคโอกาสจากความท้าทายภายนอกและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงมากำหนดเป็นทิศทางพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม (มนิรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี นิธิณงค์, 2566)

การบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยองค์กรทุกองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ “งาน” และ “คน” นั้นหมายความว่าองค์กรทุกประเภทต้องมียุทธศาสตร์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ภารกิจที่ต้องทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลการที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายแต่จะเป็นหลักการใดก็ตาม ก็เห็นว่าหลักการทั้งหลายล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ซึ่งจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำมีผลกระทบต่อโดยตรงกับทุกองค์ประกอบหลักเสียไม่ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐยังคงยึดหลักการบริหารแบบ “ระบบราชการ” มีการปลูกฝังความเป็นลำดับขั้น มีกระบวนการที่ซับซ้อน มีขั้นตอนซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นซึ่งไม่มีความคล่องตัวและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล (ภิมภวิมล ปรมัตถ์วรโชติ, (2565) จากปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความผันแปรและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน และเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าหมายตาม แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานและทิศทางขององค์กรด้วย Digital จากสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาจึงต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดในการทบทวนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ต้องตระหนักถึงการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นั่นก็คือ “ทรัพยากรบุคคลขององค์กร” (โสภณวิ ชยา มฤต, 2564)

จากสภาพปัญหาภายในองค์กรที่เกิดจากสถานการณ์ปัจจุบันทั้งโดยกฎหมายและโครงสร้างการบริหารองค์กร ความไม่เพียงพอของอัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ด้านความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์สุจริต และความเที่ยงธรรมที่ขาดหายไป กลายเป็นสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอีกประการหนึ่ง และมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความแข็งแกร่งและการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในช่วงที่ผ่านมา นับเป็นความท้าทายในการสร้างภาพลักษณ์ โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเนื่องจากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาการที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งให้ความสำคัญกับเรื่องการเลือกตั้งและการสืบสวนสอบสวน

การทุจริตในการเลือกตั้ง ส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การและการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ ในการพัฒนาองค์การยังไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารจัดการองค์การของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งไม่สามารถรองรับภารกิจหน้าที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น ไม่มีการปรับ โครงสร้างองค์การ (หน่วยงาน) ให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ๆ (ธิตัต ตรีศิริโชติ, 2564)

ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การขาดการมองภาพรวมทั้งหมดทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งทำงานหรือรับผิดชอบงานเฉพาะในส่วนของตน ไม่มีการบูรณาการ และช่วยเหลือซึ่งกัน และกันระหว่างหน่วยงาน งานธุรการและการบริหารงานบุคคล ไม่ได้มุ่งสู่เป้าหมายและประสิทธิผลของ องค์การ โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลยังแยกส่วนกันอยู่ตามสำนักงานต่างๆ

จากสภาพปัญหาดังกล่าวมีผลสืบเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ผ่านมา มีการแบ่งงานให้คณะกรรมการการ เลือกตั้งแต่ละท่านรับผิดชอบในแต่ละด้าน ส่งผลให้ระบบข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนการเลือกตั้งไม่มีการบูรณา การ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเลือกตั้งและงานอื่นๆ รวมทั้ง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ของคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นสถานการณ์ที่น่า เป็นห่วงอีกประการหนึ่ง และมีความสำคัญยิ่งเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความแข็งแกร่งและการส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์การ (นราธิป อธิธนาธร, 2565) คือ 1) ปัญหาการบริหารจัดการองค์การ สถานการณ์ ปัจจุบันทั้งโดยกฎหมายและโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการการเลือกตั้งมีสถานะเป็นเพียงบอร์ด จึงไม่มี อำนาจทางการบริหารซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งต่างจากในอดีต แต่ด้วย ความเคยชินของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจึงยังไม่กล้าตัดสินใจในหลายๆ เรื่อง จึงต้องรอท่าที่จาก คณะกรรมการการเลือกตั้งว่าจะทำอะไรหรือจะมีนโยบายในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แทนที่จะใช้อำนาจตามที่ กฎหมายให้อำนาจไว้ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้คณะกรรมการการเลือกตั้งต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในงานบริหาร ในบางเรื่องด้วย ซึ่งทำให้การบริหารงานในบางเรื่องต้องล่าช้าออกไปกว่าจะมีการตัดสินใจดำเนินการ ดังนั้นใน อนาคตอาจต้องปรับให้สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง มีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ ภายใต้การกำกับ ดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นไปตามทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด และ 2) ปัญหาการบริหาร จัดการบุคลากรและพัฒนาบุคลากรในองค์การ พบว่ามีปัญหาในแทบทุกเรื่อง เช่น ปัญหาความไม่เพียงพอของ บุคลากรในทุกหน่วยงานเนื่องจากขาดการบรรจุบุคลากรมาเป็นเวลานานทั้งๆ ที่มีกรอบอัตรากำลังไม่มีการ สอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น บุคลากรขาดโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานส่งผลต่อการขาดขวัญ กำลังใจของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์การ ขาดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในช่วงที่ผ่านมาถ้าแบ่งเจ้าหน้าที่ออกเป็นส่วนกลางและต่างจังหวัดพบว่า มีระบบอุปถัมภ์ทำให้ส่วน ต่างจังหวัดรู้สึกด้อยค่า (กลุ่มคนรุ่นใหม่มีผู้อุปถัมภ์มากกว่ากลุ่มผู้อาวุโส)

ปัญหาบุคลากรที่กำลังจะเกิดขึ้นในเวลาไม่ช้านี้ คือ การเกษียณอายุของผู้มีประสบการณ์โดยในอีก 3 ปีข้างหน้าจะเป็นวิกฤติที่มีผู้เกษียณอายุมาก ปัญหาที่มีผลสืบเนื่องมาจากผู้จะเกษียณอายุที่อยู่ในจังหวัดจะมี เครือข่าย (connection) ในพื้นที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อคนเหล่านี้เกษียณอายุไปจะมีภัยคุกคาม ในการทำงาน โดยคนใหม่ที่ไปแทนจะยังไม่มีความสามารถในการประสานงาน โดยเฉพาะการขาดวัฒนธรรมใน การทำงานที่ตีร่วมกับหน่วยงานอื่น นอกจากประเด็นนี้ยังส่งผลต่อปัญหาในเรื่องค่านิยมของคนในองค์การ ซึ่ง ปัจจุบันลดน้อยลงอย่างมาก เช่น บุคลากรยังคิดถึงค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของตนมากกว่าผลประโยชน์ ขององค์การและสังคม ดังนั้นจึงเป็นบทรสะท้อนค่านิยม และวัฒนธรรมมององค์การว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งทำเพื่ออะไร สิ่งที่จะต้องทำคือ จะต้องทำอะไรเพื่อให้คนเหล่านี้มีความหวังและ ความผูกพันกับองค์การโดยเฉพาะจากสถานการณ์เรื่องการให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องประชาธิปไตยและการ เลือกตั้ง ซึ่งเป็นภารกิจหลักอีกภารกิจหนึ่งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของรัฐธรรมนูญทำให้รูปแบบวิถีการ

ในการเลือกตั้งเกิดปัญหาในการเตรียมการและการปฏิบัติงานทั้งในช่วงก่อนการเลือกตั้ง (การเตรียมการเลือกตั้ง) จนถึงการประกาศผลการเลือกตั้ง และหลังการเลือกตั้ง ส่งผลให้สังคมและประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พร้อมทั้งกระแสสื่อออนไลน์จากโซเชียลมีเดีย (social media) ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระแสการหาเสียงและการโจมตีการทำงานยิ่งส่งผลกระทบในแง่ลบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือประกอบกับสภาพปัญหาภายในองค์กรที่เกิดจากสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งโดยกฎหมายและโครงสร้างการบริหารองค์กร ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ด้านความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์สุจริต และความเที่ยงธรรมที่ขาดหายไป กลายเป็นสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอีกประการหนึ่ง และมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความแข็งแกร่งและการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในช่วงที่ผ่านมา นับเป็นความท้าทายในการสร้างภาพลักษณ์ รวมทั้งการที่จะต้องถูกตรวจสอบโดยองค์กรต่างๆ และประมวลจริยธรรมในฐานะองค์กรอิสระ โดยเฉพาะในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนเป็นอย่างมากเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายไม่ชัดเจน จึงต้องมีการปรับกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน และเมื่ออบรมให้ความรู้แล้วกลุ่มเป้าหมายจะสามารถนำความรู้นั้นไปกระจายต่อได้ด้วย เพราะสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งไม่สามารถดำเนินการอบรมประชาชนได้เองอย่างครบถ้วน จึงต้องอาศัยกลุ่มเครือข่ายที่เป็นเป้าหมาย เช่น อบรมครูเพื่อไปอบรมนักเรียน ต่อหรือกำหนดให้เป็นวิชาบังคับ เป็นต้น

ดังนั้นจากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง” ซึ่งถือว่ามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการบ้านเมืองและการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการพัฒนาปรับปรุงกลไก ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและอาจจะเกิดขึ้นใหม่ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรมให้ชัดเจนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
2. เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ภิรมย์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ (2565) กล่าวว่า การดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่จะทำให้เกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

วรพจน์ ปิยะพรศิริ (2563) กล่าวว่า การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ที่ต้องการจากวางแผนดำเนินธุรกิจของตนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่าประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบและมีระเบียบ เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงานและต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2.2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความพึงพอใจ

ธิดิวดี หมั่นหมี่ (2565) กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยกย่องนับถือของลักษณะของงานที่ทำการเจริญเติบโตก้าวหน้า

ชุตีบัณฑิต์ แสงหวัง (2564) กล่าวว่า ความสุขจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสุขได้ คือ ความพึงพอใจ ในการทำงาน เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต

สรุปได้ว่าความพึงพอใจส่งผลต่องานและทำให้งานประสบความสำเร็จ เพศ อายุ เวลาในการทำงาน

## 2.3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

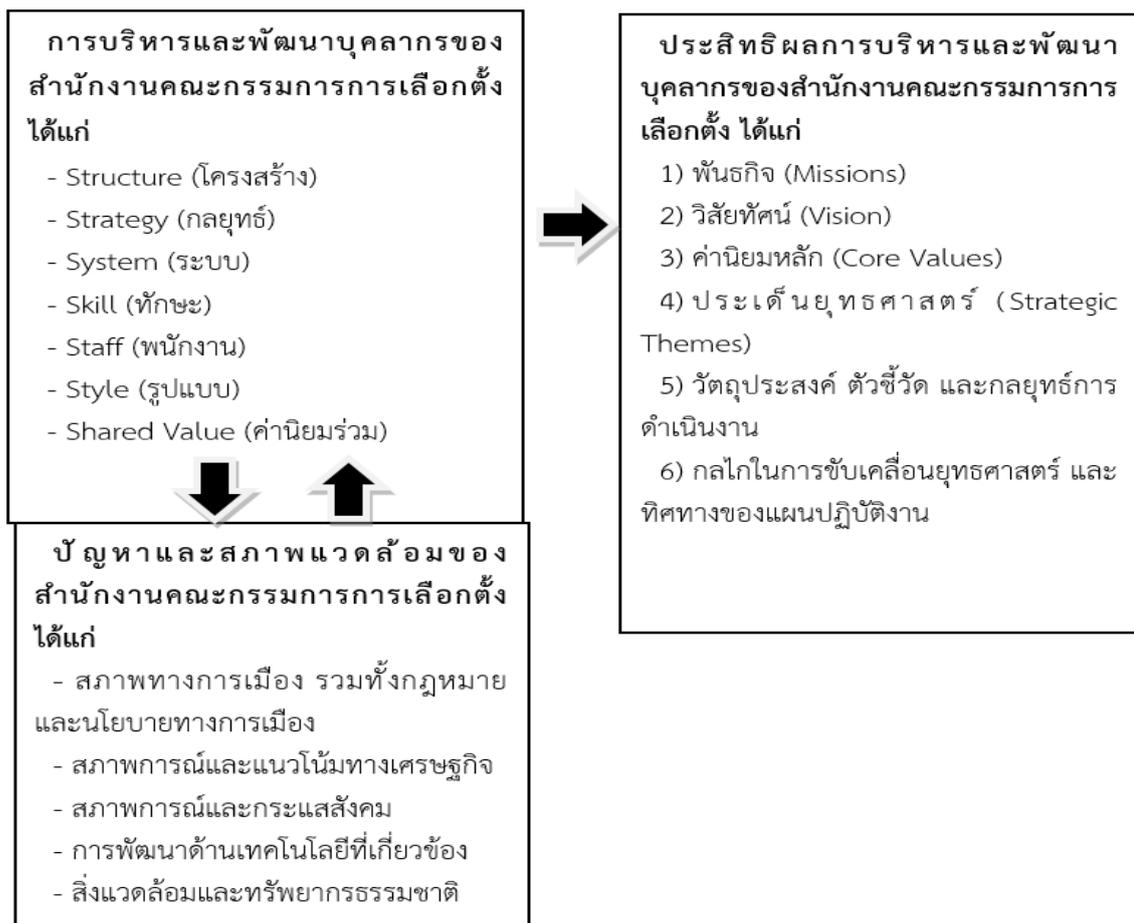
กนกรัตน์ พงษ์ไพฑูรกิจ (2566) กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ซึ่งองค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดความรู้สึก น่าทำงาน

สิริภาพรณ ลีภัยเจริญ (2565) กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่รับรู้จากความรู้สึก ซึ่งส่วนมากปัจจัยเหล่านี้จะถูกกลบเกลื่อนที่ส่งผลต่อสภาพจิตใจและความรู้สึก

สรุปได้ว่าเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่รับรู้จากความรู้สึกที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์การทำงานให้เกิดความรู้สึก น่าทำงาน เป็นต้น

### กรอบแนวคิดของงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided Interview) และ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนวรรณกรรมพร้อมทั้งเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงพนักงานเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ประกอบด้วย ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และชำนาญการพิเศษ ที่สังกัดอยู่ใน 27 สำนักงาน โดยรวมทั้งสิ้นจำนวน 20 คน (สุภางค์ จันทวานิช, 2567)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** มี 1 ชนิด ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ได้ตอบข้อคำถามอันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย พร้อมทั้งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1) พัฒนาเครื่องมือการวิจัยจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ

2) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒินำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

1) การเก็บรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และ

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การนัดหมายการสัมภาษณ์ ทั้งตัวบุคคล เวลา สถานที่ นำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วย เพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุปการตีความและการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัยโดยยึดหลักตรรกะในการจัดระเบียบข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดความสอดคล้องกันของ เนื้อหาโดยอาศัยกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และพรรณนา ให้ได้ข้อสรุปเพื่อตอบคำถามของการศึกษาต่อไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

### 4. ผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยนำเสนอได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลจากผู้แทนผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบด้วย ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และชำนาญการพิเศษ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาแนวทางการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

1.1) Structure (โครงสร้าง) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีโครงสร้างการทำงานหรือโครงสร้างการจัดองค์การในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่า มีโครงสร้างองค์การมีสายบังคับบัญชาสั้น ไม่เหมือนระบบราชการทั่วไป มีรูปแบบการบริหารงานแนวราบ (flat organization) ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อคณะกรรมการการเลือกตั้งได้อย่างรวดเร็ว

1.2) Strategy (กลยุทธ์) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการทำงานไว้หรือไม่ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าโดยอาศัยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (philosophy of sufficient economy - POSE) ประกอบกับหลักยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (blue ocean strategy scheme - BOSS) ตามแนวทาง “เลิก (Eliminate) ลด (Reduce) เสริม (Raise) สร้าง (Create)” ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการทำหายที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน

1.3) System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรมีความรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้เป็นอย่างดี

1.4) Skill (ทักษะ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการมีความพร้อมและให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาการต่างๆ มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านกฎหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ประจักษ์

1.5) Staff (พนักงาน) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่ามีความพร้อมเพื่อความร่วมมือ ในการดำเนินงานและช่วยเหลือการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

1.6) Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่ามีการกระจายอำนาจในการบริหารงานจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาค มีสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ตั้งอยู่ในทุกจังหวัด และมีเครือข่ายศูนย์ศึกษาประชาธิปไตยประจำตำบล (ศส.ปชต.) ในทุกตำบล ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ทั่วประเทศ

1.7) Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์กรมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่า หน้าที่และอำนาจหลักในการจัดการและการควบคุมการกำกับดูแลการเลือกตั้งอย่างมืออาชีพ โดยสามารถระดมความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายภาคประชาชนได้โดยตรงรวมทั้งให้ความรู้กับประชาชนด้านประชาธิปไตยและพลเมืองศึกษา

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลจากผู้แทนผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล ประกอบด้วย ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และข้าราชการพิเศษ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาแนวทางการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

2.1) P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ผ่านมามีนักเขียนวิสัยทัศน์เป็นเชิงพันธกิจ กล่าวคือ การเขียนวิสัยทัศน์ที่มุ่งการดำเนินการ แต่ไม่ถือว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งวาดฝันจะเป็นอะไร ทำให้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับ “จุดหมายปลายทาง (End)” ในระยะยาว พร้อมทั้งมีโครงสร้างองค์กรและระบบงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่พร้อมในการรองรับภารกิจตามกฎหมายใหม่ และไม่รองรับลักษณะงานระเบียบ และวิถีปฏิบัติในการเป็นผู้ควบคุมกำกับ (regulator) ยังไม่สอดคล้องกับการเป็นผู้ปฏิบัติการ (operator)

2.2) E-Economic เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าการจัดทำงบประมาณ ยังไม่มีระบบวิเคราะห์งบประมาณ และการวิเคราะห์โครงการ รวมทั้งระบบติดตามประเมินผลยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและการติดตามการใช้งบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งโดยมีงบประมาณเหลือจ่ายที่ไม่ต้องคืนคลัง ที่สามารถนำไปบริหารจัดการและพัฒนาในหลายด้าน แต่ยังคงขาดความครอบคลุมการใช้จ่ายเงิน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในบางด้านตามพันธกิจโดยเฉพาะผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีตามแผนปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมีงบประมาณเหลือจำนวนมากกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ เป็นต้น

2.3) S-Society เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าการปลูกฝังปรัชญาการเลือกตั้งให้แก่บุคลากรของยังมีไม่มากพอ (เน้นกระบวนการเลือกตั้ง) โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์และกระบวนการสื่อสารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นเชิงรับ ไม่ใช่เชิงรุก ไม่ใช่มีอาชีพ การประชาสัมพันธ์กระบวนการเลือกตั้ง ในห้วงเวลาของการเลือกตั้งไม่มีความชัดเจนเพียงพอ ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเลือกตั้งสับสนและตีความแตกต่างกัน การตรวจสอบของสังคมมีความเข้มข้น รุนแรง และรวดเร็วและหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางสังคมออนไลน์ ในการวิพากษ์วิจารณ์ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและการดำเนินงาน

2.4) T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการในการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การยังมีน้อย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะ big data ยังไม่ได้นำมาใช้ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จึงไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งความไม่ชัดเจนของจุดหมายที่ตรงกัน ในบรรดาบุคลากรในการปลูกฝังความมุ่งหมายร่วมกัน ให้อยู่ในสายเลือด หรือ DNA ของบุคลากรยังมีน้อย ขาดวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน โดยเฉพาะทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร ยังไม่เท่าทันและตามทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้บุคลากร มีทัศนคติและความเชื่อเกี่ยวกับ “องค์กรอิสระ” แตกต่างกันไปบ้างก็เข้าใจว่า ต้องมีความเป็นอิสระ (independent) จากอำนาจรัฐ ในพันธกิจและการใช้จ่ายงบประมาณ หรือ “อิสระ” คือ มีเสรีภาพ (freedom) ที่องค์กรทำได้เองตามต้องการ หรือ “อิสระ ทางการบริหาร” (autonomy) ในการตัดสินใจเชิงบริหารตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ

2.5) E-Environment เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารมีความไม่เข้าใจอย่างแท้จริง เช่น เข้าใจว่าการควบคุมภายในเป็นเรื่องเฉพาะการงบประมาณ การเงินและพัสดุเท่านั้น แต่ความจริงต้องมีระบบการควบคุมภายในในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการไต่สวนควรแต่งตั้งจากพนักงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหลัก เนื่องจากบุคคลภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้งที่ผ่านมาไม่มีเวลามาร่วมคณะในการไต่สวน ทำให้เกิดความล่าช้าและเสียหายแก่สำนักงาน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ ไม่มีประสิทธิภาพทั้งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ขาดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งยังไม่มีระบบการหมุนเวียนตำแหน่ง (rotation) ที่ชัดเจนของระบบการเชิดชูคนดีคนเก่ง ไม่มีการเปิดสอบพนักงานใหม่มานานกว่า 5 ปี โครงสร้างและอัตรากำลัง การกำหนดระดับชั้นและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง เป็นต้น

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลจากผู้แทนผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบด้วย ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และข้าราชการพิเศษ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาแนวทางการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

3.1) พันธกิจ (Missions) พันธกิจ แสดงถึงจุดประสงค์ (purpose) เพื่อให้การกำหนดพันธกิจมีความกระชับสื่อสารเข้าใจง่ายจึงกำหนดเป็นข้อความพันธกิจ *“สร้างความเข้มแข็งของกระบวนการเลือกตั้ง เพื่อให้ได้คนดีมาปกครองบ้านเมือง”*

3.2) วิสัยทัศน์ (Vision) จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับและเห็นความเหมาะสมในกระบวนการเลือกตั้ง

3.3) ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมหลัก ที่ส่งเสริมและสนับสนุนความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ “OECT” ได้แก่ 1) Openness = เปิดกว้าง เปิดเผยโปร่งใส เปิดรับโอกาส 2) Efficiency = มีประสิทธิภาพ 3) Communication = สื่อสารดี และ 4) Technology = ก้าวหน้าทันเทคโนโลยี 3.4) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Themes) การดำเนินการตามพันธกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน ให้ก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่สถานการณ์ที่ต้องการในอนาคต และ

3.5) วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้เป็นอย่างดี 2) บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความพร้อมและให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี 3) โครงสร้างองค์การมีสายบังคับบัญชาสั้น ไม่เหมือนระบบราชการทั่วไป มีรูปแบบการบริหารงานแนวราบ (flat organization) ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อคณะกรรมการการเลือกตั้งได้อย่างรวดเร็ว 4) มีเทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการบริหารงานได้มากขึ้น และ 5) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในยุคเทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างฉับพลัน (disruptive technology) สามารถนำไปสู่การ “แปลงร่าง” (transform) ให้เป็น digital OECT/ smart OECT ตามลำดับ

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

**ประเด็นที่ 1** สภาพปัจจุบันในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยสรุปพบว่าเนื่องจากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาการที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้ความสำคัญกับเรื่องการเลือกตั้งและการสืบสวนสอบสวนการทุจริตในการเลือกตั้ง ส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การและการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์การยังไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารจัดการองค์การ ไม่สามารถรองรับภารกิจ หน้าที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น ไม่มีการปรับโครงสร้างองค์การ (หน่วยงาน) ให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ๆ พร้อมทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์การขาดการมองภาพรวมทั้งหมดให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การ ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งทำงานหรือรับผิดชอบงานเฉพาะในส่วนของตน ไม่มีการบูรณาการ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน งานธุรการและการบริหารงานบุคคล ไม่ได้มุ่งสู่เป้าหมาย และประสิทธิภาพขององค์การทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลยังแยกส่วนกันอยู่ตามสำนักงานต่างๆ สืบเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ผ่านมามีการแบ่งงานให้คณะกรรมการการเลือกตั้งแต่ละท่านรับผิดชอบในแต่ละด้านส่งผลให้ระบบข้อมูลที่จะนำมา

สนับสนุนการเลือกตั้งไม่มีการบูรณาการ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเลือกตั้งและงานอื่นๆ รวมทั้งเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการการเลือกตั้งและผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ญาสุมินทร์ มากอำไพ (2567) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการพัฒนาแรงจูงใจการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการพัฒนาแรงจูงใจการปฏิบัติราชการของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการพัฒนาแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก พร้อมทั้งผลงานวิจัยของ มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินยงค์ (2566) ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีศักยภาพสูงสำหรับองค์กรยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นทักษะที่จำเป็นในการคิดนอกกรอบและสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

**ประเด็นที่ 2** ปัญหาและสภาพแวดล้อมที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยสรุปพบว่าสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอีกประการหนึ่ง และมีความสำคัญยิ่งเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความแข็งแกร่งและการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ปัญหาการบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาบุคลากรในองค์กร พบว่ามีปัญหาในแทบทุกเรื่อง เช่น ปัญหาความไม่เพียงพอของบุคลากรในทุกหน่วยงานเนื่องจากขาดการบรรจุบุคลากรมาเป็นเวลานานต่างๆ ที่มีกรอบอัตรากำลัง ไม่มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น บุคลากรขาดโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ส่งผลกระทบต่อขาดขวัญกำลังใจของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กรขาดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ ในช่วงที่ผ่านมา ถ้าแบ่งเจ้าหน้าที่ออกเป็นส่วนกลางและต่างจังหวัด พบว่าระบบอุปถัมภ์ทำให้ส่วนต่างจังหวัดรู้สึกด้อยค่า (กลุ่มคนรุ่นใหม่มีผู้อุปถัมภ์มากกว่ากลุ่มผู้อาวุโส) ปัญหาบุคลากรที่กำลังจะเกิดขึ้นในเวลาไม่ช้านี้ คือ การเกษียณอายุของผู้มีประสบการณ์โดยในอีก 3 ปีข้างหน้าจะเป็นวิกฤติที่มีผู้เกษียณอายุมากปัญหาคือ ผู้จะเกษียณอายุที่อยู่ในจังหวัดจะมีเครือข่าย (connection) ในพื้นที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เมื่อคนเหล่านี้เกษียณอายุไป จะมีภัยคุกคามในการทำงาน โดยคนใหม่ที่ไม่ไปแทนจะยังไม่มีความสามารถในการประสานงาน และขาดวัฒนธรรมในการทำงานกับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ มีปัญหาเรื่องค่านิยมของคนในองค์กรซึ่งปัจจุบันมีน้อยลง เช่น บุคลากรยังคิดถึงค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของตนมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม โดยจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้คนเหล่านี้มีความหวังและความผูกพันกับองค์กร โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงษ์สธรรม วรรณศิริระกุล (2566) ผลงานวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลมาจาก 2.1) ปัญหาความขัดแย้ง 2.2) นโยบายที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ 2.3) งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร 2.4) บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากในการทำงาน และ 2.5) ปัญหาการต่อต้านของบุคลากรจากพฤติกรรม ในการยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ ของบุคลากร พร้อมทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวัฒน์ งามแสง (2568) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล มีผลมาจาก 1) ปัญหาด้านบุคลากร 2) ปัญหาด้านงบประมาณ 3) ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ปัญหาด้านฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล 5) ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน และ 6) ปัญหาด้านนโยบายผู้บริหาร ตามลำดับ

**ประเด็นที่ 3** แนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งโดยต้องปรับให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นไปตามทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของประชาชน นับเป็น ความท้าทาย รวมทั้งการที่จะต้องถูกตรวจสอบโดยองค์กรต่างๆ และประมวลจริยธรรม ในฐานะองค์กรอิสระ ดังนั้น จึงต้องปฏิบัติ

หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และเที่ยงธรรม โดยบุคลากรมีความรู้ประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งบุคลากรระดับปฏิบัติการมีความพร้อมและให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีผลมาจากโครงสร้างองค์การมีสายบังคับบัญชาสั้น ไม่เหมือนระบบราชการทั่วไป มีรูปแบบการบริหารงานแนวราบ (flat organization) ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อคณะกรรมการการเลือกตั้งได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะมีการสนับสนุนจากเทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการบริหารงาน รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริตของนักการเมือง สร้างโอกาสให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งพัฒนางานให้มีธรรมาภิบาลและความเป็นเลิศ ประชาชนตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและคาดหวังกับการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในยุคเทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างฉับพลัน (disruptive technology) สามารถนำไปสู่การ “แปลงร่าง” (transform) ให้เป็น digital OECT/ smart OECT โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภูมิวิรินทร์ ชุณหะวงษ์วีรศ (2567) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลง และด้านแบบปล่อยเสรี 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่าส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งผลงานวิจัยของพีระพงษ์ วรรณฤทธิ์ระกุล (2565) ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วม สร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยในเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรมีการวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา วางแผนกำลังคน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามลักษณะ ที่กำหนด รวมทั้งปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและระดับให้เหมาะสม เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจ
2. ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร
3. ในระดับองค์กรควรเน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาล บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรม มีกลไกการกำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติราชการอย่างโปร่งใส ตลอดจนเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตปลอดการทุจริตประพฤติมิชอบ

## 5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเฉพาะเจาะจงในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพื่อพิจารณาว่าสาเหตุที่คนรุ่นใหม่ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจากปัจจัยและสาเหตุอะไร พร้อมทั้งศึกษาเปรียบเทียบบริบทพนักงานในส่วนกลาง และส่วนจังหวัดเพื่อเปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณตัวแปรด้านอื่นๆ ต่อไป
2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านบทบาทของหัวหน้างาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านเส้นทางรวมถึงด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการประพฤติปฏิบัติตนเสริมสร้างความรัก ความผูกพันให้เกิดขึ้นต่อองค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กนกรัตน์ พงษ์โพธากุล. (2566). การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : กองส่งเสริมวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชุตินันท์ แสงหวัง. (2564). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา. 11(4), 800-813.
- ญาสุมินทร์ มากอำไพ. (2567). การจัดการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. วารสารสหวิทยาการและนวัตกรรมการจัดการ, 2(1), 13-24.
- นราธิป อธิธนาธร. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พภััสสรณ์ วรรณฤทธิ์ระกุล. (2566). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. 7(2), 218-231.
- พีระพงษ์ วรรณฤทธิ์ระกุล. (2565). การบริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.). วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย. 6(3), 809-822.
- ภูมิวิรินทร์ ชุมหะวงษ์วิริศ. (2567). การบริหารจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร. Journal of Roi Kaensarn Academi. 9(8), 529-540.
- ภิมภักวิมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(5), 337-351.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. (2564). การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น. 3(2), 62-72.
- ธิดิวุฒิ หมั่นหมี่. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มณีนรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรัณยงค์. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ. 11(1), 104-115.
- วรพจน์ ปิยะพรศิริ. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). นโยบายและแผน ระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561-2580). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- โสภณวิไล ชยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์กรภาครัฐและเอกชน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 4(1), 39-49.
- สุวัฒน์ นามแสง. (2568). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล. 11(1), 11-21.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2567). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: หจก.วิทยาการพิมพ์ 1973.