

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง  
อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์\*  
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF BANGPRALUANG  
SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION,  
MUEANGNAKORNSAWAN DISTRICT, NAKORNSAWAN PROVINCE

กานต์ ศรีวิภาสถิต

Kan srivipasathit

ญาดา นภาพารักษ์

Yada Napharrak

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, ประเทศไทย

Faculty of Public Administration Suvarnabhumi Institute of Technology, Thailand

E-mail: dr.kan\_phd@hotmail.com

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยออกแบบสอบถามสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง จำนวน 8 คน การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงภาพรวมของการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาด้านการสรรหาและการคัดเลือก สวัสดิการและค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาด้าน วินัยและบทลงโทษ ซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาต่าง ๆ ได้ดังนี้ การพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง ของผู้บริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในระดับกลาง สำหรับการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารโดยภาพรวมแล้วสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการศึกษาและการอบรมในด้านต่าง ๆ

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, องค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง, จังหวัดนครสวรรค์



## Abstract

The study on human resource development of Bangpraluang Subdistrict Administrative Organization, Mueangnakornsawan District, Nakornsawan Province is a qualitative research using questionnaire to interview Administrators Bangpraluang Subdistrict Administrative Organization, Mueangnakornsawan District, Nakornsawan Province in the total of 8 people. This study has looked at the picture of the development of human resources development, recruitment and selection, benefits and compensation, the evaluation of performance, personal development and the development of discipline and penalties which can be linked to the concepts and results as follows. Development of human resources Administration of Bangpraluang Subdistrict Administrative Organization, Mueangnakornsawan District, Nakornsawan Province of executives found that respondents were mostly mid-level executives For the development of human resources management, overall, consistent with theories of learning and human resource development which can be applied in the field of education and training in the fields below.

**Keywords:** Human resource development, Bangpraluang Subdistrict Administrative Organization, Nakornsawan Province

## บทนำ

การแข่งขันในสภาวะการณ์ปัจจุบันเป็นไปตามสภาวะของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่จะชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งองค์กรในการแข่งขัน ซึ่งในสภาพของการแข่งขันในกรอบความคิดของโลกาภิวัตน์จะต้องมีกรอบความคิดที่ประกอบไปด้วยการสร้างแนวคิด วิธีการทางการบริหาร การจัดการที่เป็นแนวทางใหม่สำหรับการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถยืนอยู่ในตำแหน่งของการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่งอยู่เสมอ แนวทางหนึ่งที่องค์กรได้พยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพของโลกาภิวัตน์ คือ

การปฏิเสชนแนวคิดทางการบริหารจัดการในยุคดั้งเดิม (Classical Theory) ที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะเป็นการ



พิสูจน์ได้ว่าการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมเป็นแนวคิดที่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในโลกปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของโครงสร้างองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การกระจายอำนาจ หรือแม้แต่วิธีการกำหนดงบประมาณภายในองค์กรล้วนแต่เป็นแนวทางที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2563)

การปรับตัวขององค์กรแบบใหม่จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เรียกว่า World Business คือ องค์กรแห่งการปรับตัวนี้ปฏิเสธไม่ยอมรับหลักการจัดการแบบดั้งเดิม แต่องค์กรในรูปแบบใหม่จะมีลักษณะ ที่ประกอบไปด้วย องค์กรที่มีขนาดเล็ก เพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร มีหลักการยืดหยุ่นในระเบียบปฏิบัติ มีรากฐานความคิดการบริหารจากการมีส่วนร่วม มีการแสวงหาความคิดใหม่ มีการใช้ทฤษฎีระบบเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรเกิดโอกาสได้เปรียบการแข่งขันอยู่เสมอ (दनัย เทียนพุดม, 2560)

จากแนวคิดนี้จะพบว่าองค์กรในปัจจุบันได้มีการปรับตัวทางการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา จนทำให้รูปแบบของการบริหารการจัดการในปัจจุบันมีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีความพยายามที่จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานโดยเฉพาะมากกว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของการสั่งการบังคับบัญชาแบบทฤษฎีดั้งเดิม (กฤษฎ์ อุทัยรัตน์, 2563)

จากผลของการกำหนดโครงสร้างองค์กรแนวใหม่จึงเป็นปฐมเหตุของการเกิดขึ้นของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ทำให้แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไป ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ในแนวทางการปฏิบัติงานแนวใหม่และต้องมีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนตัวในการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้นำในที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ฉะนั้นองค์กรควรจะมีนโยบายหรือกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และองค์กรจะต้องมีระเบียบวิธีการเพื่อการรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับองค์กรอย่างมีคุณภาพและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่เสมอ (จกกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2562)

องค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เป็นองค์กรในส่วนราชการที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเพื่อการตอบสนองความต้องการของ



สังคมทางด้านการบริหารงานการปกครองท้องถิ่น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือต่อสังคมภายนอกอย่างแท้จริง ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกิจกรรมการดำเนินงานในสถานะขององค์กรทางการบริหารงานปกครองท้องถิ่นให้แก่ประชาชนทั่วไปได้รับองค์ความรู้อย่างถูกต้องอยู่เสมอ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กร และมีความต้องการปรับปรุงแนวนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรแบบมืออาชีพอย่างแท้จริงในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยหลัก ที่จะทำให้ภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

##### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ การงานทางด้านการบริหารงานในระดับต่างๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง) ผู้บริหารในระดับกลาง (ปลัดและรองปลัด อบต.) ผู้บริหารระดับสูง (นายกและรองนายก อบต.) ในองค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเป็นบุคคลชั้นยอดขององค์กร จำนวน 8 คน



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การพยายามจำแนกแยกแยะข้อมูลเป็นประเภทต่างๆ (Categorizing) การทำข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ (Systematizing) การทำข้อมูลให้เป็นโครงสร้าง (Structure) การทำข้อมูลให้มีความหมายเป็นเรื่องเป็นราว (Making Sense) และการสรุปข้อมูล (Summarizing) เป็นต้น

2. การสังเคราะห์ (Synthesizing) เป็นเรื่องของการดึงเอาประเด็น (Themes) และมโนทัศน์ (Concepts) ต่างๆที่ได้จากการเก็บข้อมูล มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างแบบแผนใหม่ที่มีลักษณะบูรณาการ (New integrated patens) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการลดหรือตัดทอน และเลือกสรรกลั่นกรอง เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น

3. การพยายามหาลักษณะร่วม (Commonalties) ของปรากฏการณ์บางอย่างมีลักษณะเบี่ยงเบน (Deviant) ผู้วิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาบริบท หรือสภาพแวดล้อมประกอบด้วย และค้นคว้าหาตามความจริง ทำไมกรณีเบี่ยงเบน (Deviant Case) ได้บังเกิดขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์จากเนื้อหาสาระ ทฤษฎี สภาพแวดล้อม (Setting) วัฒนธรรม (Culture) และหัวข้อที่การศึกษา

2. การสังเคราะห์ (Synthesizing) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมารวมกันและบูรณาการเลือกสรรกลั่นกรอง (New integrated Patterns) เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น

3. วิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการพรรณนาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาสรุปผลการศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง



1. ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ อบต.

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ได้แก่

2.1 ข้อมูลจากบุคคลชั้นยอด (Elite Interview)

2.2 ข้อมูลจากผู้รู้เรื่องดี (Key Informants)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์จากเนื้อหาสาระ ทฤษฎี สภาพแวดล้อม (Setting) วัฒนธรรม (Culture) และหัวข้อที่การศึกษา

2. การสังเคราะห์ (Synthesizing) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมารวมกันและบูรณาการเลือกสรรกลั่นกรอง (New integrated Patterns) เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น

3. วิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการพรรณนาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาสรุปผลการศึกษา

## ผลการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาของผู้บริหารในการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งผู้ศึกษาในประเด็นของคำว่า การพัฒนาหมายถึง การกระทำใดๆก็ตามที่ก่อให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา โดยก่อให้เกิดประโยชน์แนะนำไปสู่ความมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และการพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยการเพิ่มพูนความรู้ สนับสนุนด้านการศึกษาและการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรมีความชำนาญและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และนำพาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงภาพรวมของการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย การพัฒนาด้านการสรรหาและการคัดเลือก สวัสดิการและ



คำตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาด้านวินัยและ  
บทลงโทษ ซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาต่างๆได้ดังนี้

การพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอ  
เมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ของผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็น  
ผู้บริหารในระดับกลางตำแหน่ง ทั่วๆไปสามารถแยกประเภทของผู้บริหารตามระดับการบริหาร  
ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะอยู่ ระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชา และ  
รับผิดชอบองค์กรโดยรวม ได้แก่ นายกเทศบาล (President) รองนายก (Vice President)  
ปลัดเทศบาล (Managing Director) รองปลัดเทศบาล (Chairperson) (Executive Director)  
หัวหน้างาน (Chief Executive Director CEO) เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลางจะอยู่ ณ ระดับกลางของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบฝ่าย  
และแผนกงานที่สำคัญ ได้แก่ หัวหน้าแผนก (Division Head) เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) จะอยู่ ณ ล่างสุดของระดับการบริหาร  
เหนือพนักงานปฏิบัติงาน เพราะมีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การควบคุมและการดำเนินงาน  
ประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้บริหารระดับต้นจะมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของ  
องค์การได้แก่หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้าหน่วย (Unit  
Head) และหัวหน้าทีม (Team Leader) เป็นต้น ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

สำหรับการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง  
อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ของผู้บริหารโดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่  
สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ในองค์การโดยนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการศึกษาและการอบรมในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหลักสูตรการอบรมจากทฤษฎีการเรียนรู้ทำให้เราทราบว่าคนเรามีความ  
แตกต่างกัน ดังนั้นการกำหนดให้บุคลากรในองค์การทราบในเรื่องเดียวกันอาจจะกำหนด  
ขั้นตอนหรือหลักสูตรแตกต่างกันได้

2. การกำหนดขั้นตอนของเนื้อหาในการอบรมจากความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้  
ผู้รับผิดชอบจะจัดลำดับขั้นของเนื้อหาที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุด



3. การกำหนดวิธีการศึกษา การศึกษาเรื่องใดควรจะใช้การเรียนรู้โดยการทำเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือการสอนโดยการทดลอง การสาธิต หรือวิธีอื่นใด ความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ จะทำได้

4. การกำหนดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอนเป็นการจัดห้องเรียน อาคาร สถานที่ ในการเรียนการสอน

5. การประเมินผล ทำให้ประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ในตัวผู้สอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540-295) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถโดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลในด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า การพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจาก แหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร และมีการตรวจสอบการพิจารณาตลอดจน การตัดสินใจรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เพราะเป็นขั้นตอนและขบวนการแรกที่จะสามารถคัดเลือกและคัดสรร บุคลากรที่ดีมีความสามารถและมีคุณภาพเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้ และถ้าองค์กร สามารถปฏิบัติในขบวนการขั้นตอนนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็สามารถหาบุคลากรที่มี คุณสมบัติ บุคลิกภาพ ความสามารถและมีคุณธรรมที่เหมาะสมจะทำให้้องค์กรสามารถพัฒนา ให้เจริญก้าวหน้า และเติบโตในอนาคตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของวร รัตน์ เลาหณะกูร (2542) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วง วิฤติเศรษฐกิจพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิฤติเศรษฐกิจว่าองค์กรส่วนใหญ่มี การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆเพื่อตอบสนองวิฤติ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นดังนี้ ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่าองค์กรส่วนใหญ่วางกลยุทธ์แบบตัด ทอนแบบย้อนไปหากิจกรรมหลักโดยการดำเนินการสรรหาเฉพาะบางตำแหน่งงาน และได้วาง กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพโดยการไม่เปลี่ยนแปลงระเบียบปฏิบัติแต่มีความเข้มงวดในการ คัดเลือกเพิ่มมากขึ้น (วรรณรัตน์ เลาหณะกูร, 2542)



## อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อทำการพิจารณาข้อมูลในแต่ละด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ จากการสัมภาษณ์พบว่า ควรจัดทำ Job Description (รายละเอียดของหน้าที่งาน) ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างละเอียดให้กับพนักงานทุกคนได้รับทราบหน้าที่ปฏิบัติพร้อมทั้งกำหนด Career Path (รายละเอียดการก้าวหน้าและการเติบโตทางอาชีพการงาน) ในการปฏิบัติงานไว้ด้วย โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุด จึงต้องมีการจัดทำแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรควรจัดคะแนนที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการรับบุคลากรประกอบด้วย ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ความรู้เฉพาะด้าน ไหวพริบการแก้ไขปัญหา ลักษณะบุคลิกภาพและความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้ง องค์กรควรจัดทำโครงสร้างการสรรหาและคัดเลือกเป็นรูปแบบมาตรฐานพร้อมทำแผนกำหนดการอย่างชัดเจน องค์กรควรสร้างระบบทางคอมพิวเตอร์ให้ผู้สมัครสามารถสมัครงานได้ทันทีพร้อมทั้งส่งข้อมูลประวัติมาให้กับองค์กรโดยอัตโนมัติและองค์กรติดต่อกับสถานการศึกษาต่างๆ แจ้งความประสงค์ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร พร้อมทั้งแจ้งคุณสมบัติอย่างครบถ้วน และองค์กรควรมีการจัดเตรียมอีเมลพิเศษสำหรับรับสมัครงานโดยเฉพาะพร้อมทั้งแยกตำแหน่งงานโดยอัตโนมัติ องค์กรควรทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผ่านระบบเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตลงในเว็บไซต์ขององค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ที่ผู้เข้าเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก

การพิจารณาข้อมูลในด้านการพัฒนาด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนโดยภาพรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดในการพัฒนาสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน พบว่าองค์กรส่วนใหญ่วางกลยุทธ์แบบตัดทอนแบบย้อนไปหากิจกรรมหลักและกลยุทธ์ตัดทอนแบบถอดถอนบางส่วน โดยการดำเนินงานปรับลดหรือลดจ่ายเงินเดือน การจ่ายโบนัส การเพิ่มค่าจ้างประจำปี การทำงานแบบล่วงเวลา การเข้มงวดกับการเบิกจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา การลดชั่วโมง หรือ จำนวนวันทำงาน การหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง การจ้างเหมา การปรับลดสวัสดิการ หรือ กิจกรรมบางประเภท เงินเดือนประจำตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง



กลุ่มทฤษฎีกลุ่มนี้สนใจการตอบสนองของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนและความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองกับสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndlikes Connectionism) (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

ตามหลักทฤษฎีนี้สรุปได้ว่า การเรียนรู้เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง (Stimulus and reason) และทฤษฎีการวางเงื่อนไข (Conditioning) ทฤษฎีนี้ได้แบ่งการวางเงื่อนไขออกเป็น 2 ประเภท คือ การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning) สรุปได้ว่าการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นเป็นการตอบสนองที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ สิ่งเร้าเป็นตัวนำที่สำคัญและการวางเงื่อนไขแบบแสดงกระทำ (Operant Conditions) การตอบสนองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นกับสิ่งเร้ามากนักแต่เป็นการตอบสนองของมนุษย์หรืออินทรีย์โดยตรง

การพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลเมื่อพิจารณาในด้านการประเมินผลรวมการปฏิบัติงาน โดยรวมแล้วสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดเห็นในแต่ละด้านขององค์กรควรประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยนำผลการประเมินทั้งสองไปพิจารณาปลายปีในการเลื่อนตำแหน่งปรับเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ โดยให้ระดับหัวหน้างานและผู้บริหารทำการประเมินส่วนองค์กรควรจัดทำแผนในการประเมินผลในแต่ละแผนกและวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดองค์กรควรพัฒนารูปแบบการประเมินผลงานให้มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกตำแหน่งงานทุกๆ 1 ปี สำหรับองค์กรกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI (Key Performance) และ BSC (Balance score card) และองค์กรควรจัดทำการประเมินผลให้กับเจ้าหน้าที่โดยเปรียบเทียบเป็นกลุ่ม และสร้างมาตรฐานเป็นเกณฑ์ในปีถัดไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากผลการศึกษาของผู้บริหารในการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทควรประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยนำการประเมินทั้งสองไปพิจารณาปลายปีในการเลื่อนตำแหน่งปรับเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ โดยให้ระดับหัวหน้างานและผู้บริหารทำการประเมินมีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดสำหรับการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

การพัฒนาทางด้านการพัฒนาคน โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดในการพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่แปด ว่าด้วยแผนพัฒนาที่ได้เน้นให้คนเป็นจุดศูนย์กลางของการพัฒนา คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนา



ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ทัดเทียม มีความรู้ความสามารถที่จะแข่งขันกับโลกภายนอก และองค์กรควรวางแผนจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทั้งปีทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจัดเตรียมวิทยาการในการฝึกอบรมด้วย โดยมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวไว้ว่า จากทฤษฎีการเรียนรู้ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการจัดการศึกษาและอบรม โดยอาจจะใช้ได้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหลักสูตรการอบรม จากทฤษฎีการเรียนรู้ทำให้คนเราทราบว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้น การกำหนดให้บุคลากรในองค์กรทราบในเรื่องเดียวกันอาจจะกำหนดขั้นตอนหรือหลักสูตรแตกต่างกัน

2. การกำหนดขั้นตอนของเนื้อหาในการอบรม จากความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบจะจัดลำดับขั้นของเนื้อหาที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุด

3. การกำหนดวิธีการศึกษา การศึกษาเรื่องใดควรจะใช้การเรียนรู้โดยการทำเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่หรือการสอนโดยการทดลอง การสาธิตหรือวิธีอื่นใด ความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้จะทำได้

4. การกำหนดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอนเป็นการจัดห้องเรียน อาคาร สถานที่ในการเรียนการสอน

5. การประเมินผลทำให้ประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในตัว และการฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาการและความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาทัศนคติ เทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยตรง (จงกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2562) ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีระดับการศึกษาที่สูงโดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการเปิดหลักสูตรการศึกษาภาคพิเศษในองค์กร และองค์กรควรจัดให้มีการเสนอแนะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการแก้ไข



ปัญหาที่เกิดขึ้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานทางระบบออนไลน์และมีของรางวัลสำหรับผู้นำเสนอองค์กรได้นำไปใช้แล้วเกิดประโยชน์ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดในการพัฒนา

ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสถานของลูวิน (Lewin's Field Theory) ที่ว่าด้วยการมุ่งเน้นที่องค์ประกอบหรือสิ่งแวดล้อมของบุคคล มนุษย์ย่อมอยู่ในสภาพหรือสิ่งแวดล้อมที่มีทั้งภายในและภายนอก และสิ่งแวดล้อมทั้งสองย่อมมีผลต่อการรับรู้ของบุคคล โดยมีความเชื่อว่าความคิดและบุคลิกภาพของบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ทั้งเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาอบรม องค์กรควรฝึกอบบรมระบบ E-Learning ทางระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์และบริษัทควรจัดแบ่งระดับพนักงานตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานพร้อมทั้งหลักสูตรการอบรมและอัตราความก้าวหน้า ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย

การพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลด้านวินัยและบทลงโทษ โดยรวมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดในการพัฒนาโดยจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีวินัยดีเด่น ทำตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรทุกๆ 6 เดือนพร้อมจัดรางวัลให้ด้วย สอดคล้องกับทัศนคติของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (The Social Learning Perspective) ที่กล่าวไว้ว่า รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) มีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมทางสังคมของคน เชื่อว่า พฤติกรรมทางสังคมนั้นเกิดจากการเรียนแบบด้วยการเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมได้ทั้งจากประสบการณ์ตรงหรืออ้อมก็ได้ เป็นต้นว่า และสอดคล้องกับความคิดของ อัลเบิร์ต แบนดูรา ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า บุคคลกระทำพฤติกรรมเพราะได้รับอิทธิพลจากตัวแบบที่ได้รับรางวัลหรือการลงโทษอันเนื่องมาจากการแสดงพฤติกรรมนั้นและบริษัทควรมีการรับฟังข้อเสนอแนะด้านกฎระเบียบข้อบังคับจากพนักงานระดับกลางแล้วนำไปประชุมเดือนละ 1 ครั้งเพื่อทำการสรุปข้อมูล องค์กรควรจัดระบบการให้คะแนนความประพฤติกับเจ้าหน้าที่ทุกคนที่เป็นมาตรฐานแล้วพร้อมทั้งกฎเกณฑ์ การทำโทษ โดยมีผลในการประเมินผลทุกๆ 6 เดือน องค์กรควรจัดให้มีการปรับปรุงวินัยการปฏิบัติทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและประกาศให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับทราบผ่านระบบออนไลน์ และองค์กรควรวางกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานพร้อมเกณฑ์การลงโทษเมื่อทำผิดกฎให้ได้รับทราบตามเสียงตามสายทุกๆ เทียงวัน ด้านทรัพยากรบุคคลในด้านวินัยและบทลงโทษนั้น องค์กรควรจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีวินัยดีเด่น ทำตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรทุกๆ 6 เดือน พร้อมจัดรางวัลให้ด้วยมีความสำคัญและ



จำเป็นมากที่สุดสำหรับการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

### องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพระหลวง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ นั้นก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้

1) ในด้านของผู้บริหารทุกระดับชั้นมีแนวทางในการบริหารงานที่ดีตลอดจนส่งเสริมให้ทุกตำแหน่งงานในองค์กรมีการจัดทำ Job Description (รายละเอียดของหน้าที่งาน) ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างละเอียดให้กับพนักงานทุกคนได้รับทราบ

2) ในด้านขององค์กรนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยนำผลการประเมินทั้งสองไปพิจารณาปลายปีในการเลื่อนตำแหน่งปรับค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ 1) ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรมีแนวทางในการบริหารงานที่ดีและควรส่งเสริมให้ทุกตำแหน่งงานในองค์กรควรจะต้องให้มีการจัดทำ Job Description ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างละเอียดให้กับพนักงานทุกคนได้รับทราบหน้าที่ปฏิบัติพร้อมทั้งกำหนด Career Path ในการปฏิบัติงานไว้ด้วย 2) องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยนำผลการประเมินทั้งสองไปพิจารณาปลายปีในการเลื่อนตำแหน่งปรับค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ โดยให้ระดับหัวหน้างานและผู้บริหารประเมิน 3) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการวางแผนจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทั้งปี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 4) องค์การบริหารส่วนตำบลควรจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่มีวินัยดีเด่น ทำตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกๆ 6 เดือน พร้อมจัดรางวัลให้ด้วย และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ ในการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์



## บรรณานุกรม

- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2563). ระเบียบข้อบังคับการบริหารทรัพยากรบุคคล "ภาคพิสดาร : เชิงปฏิบัติการ". กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2562). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2560). การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วรรัตน์ เลาหณะกูร. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นนิมรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 7(3), 845-862.