

ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง

Problems of Human Resource Management
of Wangthonglang District Office

นราวิชญ์ เรืองกุล*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน เลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ 2) เจ้าหน้าที่รุ่นเก่า ๆ ที่ไม่มีพื้นฐานทางเทคโนโลยีไม่สามารถปรับตัวตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) บุคลากรขาดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ทำให้เกิดภาวะงานล้นคน 5) เจ้าหน้าที่ไม่สามารถแสดงความสามารถศักยภาพของตนเองได้ เป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร สำนักงานเขตวังทองหลาง

* นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตวังทองหลาง

Abstract

The main purpose of this research was to study problems of human resource management of Wangthonglang District Office. Documentary and field research methods were employed in conducting the research. A structured interview format was used to gather relevant data from a sample of five key informants selected using purposive sampling. The research found five aspects of human resource management problems of Wangthonglang District Office. First, the chief executive tended to give less priority to human resource management than other dimensions of management. Second, the older staff members who lack of technological basic could not adjust themselves in accordance with technological advancement. Third, the personnel lack of commitment and loyalty to the organization. Fourth, there was not enough staff which has caused the overwork condition. Fifth, the personnel could not show their enough potentiality to be accepted by the chief executive.

Keywords : human resource, management, Wangthonglang District Office

บทนำ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยการบริหารอื่น ๆ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การเคลื่อนไหว กล่าวคือ หากไม่มีคนในองค์การแล้วองค์การย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เมื่อคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การดังกล่าวแล้ว การบริหารงานบุคคลขององค์การจึงนับเป็นระบบย่อยที่สำคัญในองค์การ เพราะระบบบริหารงานบุคคลจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งในแง่ของการจัดการกับพฤติกรรมของบุคคลและในด้านของกระบวนการ ขั้นตอนในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์การจนถึงการที่บุคคลจะพ้นจากตำแหน่ง โดยเฉพาะในส่วนของกระบวนการในการบริหารงานบุคคลจะมีความสำคัญอย่างมากเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการกับปัจจัยที่สำคัญ 1 ใน 3 ปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งในส่วนนี้การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสำคัญมากเพราะหมายถึงการได้มา การพัฒนา และการรักษาไว้ (วันชัย มีชาติ, 2560, หน้า 1)

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับ้องค์การ ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน้องค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีใน้องค์การและลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับ้องค์การ ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสงบสุข (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2560, หน้า 3)

หากพิจารณาถึงปัจจัยที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในสังคมได้จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านนิเวศวิทยา (Ecology) และมนุษย์ (Human) จะเห็นได้ว่าการพัฒนาที่ผ่านมามีผลเพราะไม่มีการพัฒนาแต่ละด้านให้เกิดความสมดุล ดังนั้น จึงกล่าวว่าการพัฒนาที่แท้จริงและยั่งยืนยาว คือการพัฒนาที่สมดุล มีการบูรณาการ และเป็นองค์รวม ซึ่งจะต้องเน้นที่ตัวมนุษย์ให้เข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการนั่นเอง เหตุผลของการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาหรือเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการก็เพราะการพัฒนาทุกด้าน เช่น เศรษฐกิจและนิเวศ จะทำได้ก็ต่อเมื่อมีมนุษย์เป็นตัวจัดการการพัฒนา หากไม่มีมนุษย์พัฒนา ก็จัดการไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “มนุษย์ไม่พัฒนาตนเอง มนุษย์ก็จะพัฒนาสิ่งอื่นไม่ได้ด้วย” (ชลิดา ศรีมณี, 2560, หน้า 6 – 7)

ทิพเนตร พวงจินดา และธีระ ฤทธิรอด (2556) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทย อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทยมีความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาซึ่งประสบปัญหาในการสอบแข่งขันพนักงานจ้าง โดยมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซงในกระบวนการสรรหา กระบวนการสรรหาไม่รัดกุม ด้านการโอนย้ายพบปัญหาของกระบวนการโอนย้ายที่มีความล่าช้า ระเบียบกฎหมายให้อำนาจกับฝ่ายการเมืองมากเกินไป และไม่มีระบบอุทธรณ์ในการโยกย้ายด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน พบการแทรกแซงกระบวนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดปัญหาการขาดแคลนงบประมาณสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล ควรดำเนินการสรรหาตามระบบคุณธรรมให้เป็นไปตามหลักความรู้ความสามารถ ไม่ควรให้กลุ่มผลประโยชน์เข้ามาแทรกแซง ควรปฐมนิเทศให้ความรู้กับพนักงานใหม่ทุกครั้ง ควรมีระบบการอุทธรณ์กรณีเกิดการโอนย้ายที่ไม่เป็นธรรม จัดตั้งหน่วยงานกลางระดับจังหวัดให้มีอำนาจอนุมัติการโอนย้ายโดยมีอำนาจเทียบเท่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล นำหลักการประเมินแบบ 360 องศาและระบบอุทธรณ์เข้ามาใช้กับกระบวนการเลื่อนขั้น

เงินเดือน และควรจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาบุคลากร สนับสนุนงบประมาณ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีรายงานการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ เช่น

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา 2. เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่คณะผู้บริหารพนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันเทศบาลตำบลบางเหริ่ง ยังขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งตัวพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกและจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีการพัฒนาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากตัวพนักงานไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การพัฒนาไม่ทันต่อสถานการณ์ อบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาใช้ได้เท่าที่ควร ระยะเวลาการอบรมนานเกินไป หลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้เข้ารับการอบรม และทบทวนความรู้และทักษะเฉพาะของงานฝึกอบรม เพื่อปลูกจิตสำนึกในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อบริการประชาชน ฝึกอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาเรื่องบุคลิกภาพ มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่พนักงานและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหริ่งต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเห็นว่าการพัฒนานอกจากจะพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถแล้วยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานและต่อองค์กรอีกด้วย

ราชนนทร์ นพณัฐวงศ์กร, ศิริณัฐา เสือคง และณัฐฐา รักษ์ถาวรกุล (2559) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ประการแรก ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร คือ ปัญหาด้านประชาชน เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจการเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ยากลำบาก เพราะประชาชนคิดว่าองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือจะต้องเข้ามามีบทบาทแก้ไขปัญหาให้ได้ทุกเรื่อง แต่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือนั้น ต้องทำงานร่วมกับประชาชน โดยประชาชนต้องมีบทบาทร่วมในการพัฒนาด้วย ซึ่งแนวทางการแก้ไขควรทำความเข้าใจกับประชาชนถึงบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ โดยการออกหนังสือชี้แจงให้กับประชาชนทราบ อธิบายการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับประชาชน ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาครขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ อย่างในตัวของบุคลากรเอง แนวทางแก้ไขควรจะมีการทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนพร้อมยกตัวอย่างให้เห็น และตัวบุคลากรนั้นต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและความก้าวหน้าในอนาคต

จนิสา ช่วยสมบุญ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล แบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ ประการที่หนึ่ง การฝึกอบรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลมีการจัดโครงการฝึกอบรม บุคลากรทั้งหมด อาทิ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ให้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เกิดมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อเป็นการหาประสบการณ์ใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ ๆ ระดมความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รู้จักการทำงานเป็นทีม ประการที่สอง การศึกษาดูงาน องค์การ

บริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ เพื่อไปศึกษาดูงานสถานที่ภายนอกต่างจังหวัด เพื่อเป็นการสร้างแนวคิดและหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ ประการที่สาม การศึกษาต่อ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ รู้จักคนอื่นเพิ่มมากขึ้น และสามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดีเช่นกัน และประการที่สี่ การประชุมสัมมนาทางวิชาการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีการส่งบุคลากรไปประชุมสัมมนาทางวิชาการยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานภายนอก และรู้จักการทำงานเป็นทีมได้อีกด้วย

จากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตวังทองหลาง จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ : ศึกษาเฉพาะสำนักงานเขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านระยะเวลา : ระยะเวลาในการวิจัย ระหว่างเดือนธันวาคม 2560 – มกราคม 2561

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. วิธีการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1.1 การวิจัยโดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง

1.2 การวิจัยภาคสนาม ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตวังทองหลาง หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไปซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาจัดจำแนกเป็นประเด็น ๆ เรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง มีดังนี้

1.1 กำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นการประเมินว่าในอนาคตข้างหน้าองค์กรจะเป็นอย่างไร จะขยายขึ้นหรือเล็กลง หากองค์กรขยายขึ้น จะต้องมีการรับคนเพิ่มจำนวนเท่าไร และมีคุณสมบัติอย่างไร

1.2 ประมาณการจำนวน เป็นการคำนวณจำนวนบุคลากรที่จะรับเพิ่มตามกรอบอัตรากำลังของโครงสร้างที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลง

1.3 การจัดทำประวัติ หลังจากกำหนดกรอบแล้วอาจจะพบว่าบางฝ่ายอาจต้องลดอัตราลง ดังนั้นการจัดทำประวัติบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนตำแหน่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนา ฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

1.4 การคาดการณ์ บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียมการรองรับให้ได้ เช่น จะลาออก จะเกษียณอายุ คลอดบุตร หรือโอนย้าย จำนวนเท่าใด และการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลกระทบต่อภาระงานขององค์กรอย่างไร ต้องเตรียมการรองรับอย่างไร เพราะเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

1.5 การวางแผน นำข้อมูลทั้ง 4 ข้างต้น และนโยบายขององค์กรมาประเมินสถานการณ์ กำหนดหัวข้อปัญหา หรือหัวข้อที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะแก้ปัญหา นั้น ๆ หรือที่จะพัฒนา แล้วจึงกำหนดวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และนำแผนที่วางไว้นี้ไปปฏิบัติหรือไปสรรหาบุคลากรต่อไป

2. ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง มีดังนี้

2.1 ทักษะของผู้บริหารระดับสูงที่มักจะทำให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ

2.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่รุ่นเก่า ๆ ที่ใกล้ชิดเกษียณอายุราชการที่ไม่มีพื้นฐานทางเทคโนโลยีไม่สามารถปรับตัวได้

2.3 บุคลากรไม่มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.4 มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ทำให้เกิดภาวะงานล้นคน

2.5 ตัวพนักงานเองที่ไม่สามารถแสดงความสามารถของตนเองได้ เป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง จนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

3. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขต

วังทองหลาง มีดังนี้

3.1 ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการศึกษาข้อกฎหมายให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

3.2 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม

3.3 ผู้บังคับบัญชาต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาคืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่แนะนำหรือให้คำปรึกษา

3.4 เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3.5 ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงทัศนคติ ความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องเกรงกลัวต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชา

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลางมุ่งเน้นไปที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการดำเนินการเป็นกระบวนการโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบกับการให้บริการของส่วนราชการ เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับจำนวนประชาชนในพื้นที่และภารกิจงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลางมีการดำเนินการในรูปแบบของคณะผู้บริหารเขต เพื่อพิจารณากรอบอัตรากำลังประมาณการจำนวน การจัดทำประวัติ การคาดการณ์ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวและนโยบายขององค์กรมาวางแผนเพื่อประเมินสถานการณ์ กำหนดหัวข้อปัญหา หรือหัวข้อที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ หรือที่จะพัฒนา แล้วจึงกำหนดวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติหรือไปสรรหาบุคลากรต่อไป โดยคณะกรรมการมาจากหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และผู้อำนวยการเขต สอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี (2560, หน้า 10 – 11) อธิบายว่า เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้เป็นผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ ในลักษณะเป็นการเจริญรุ่งเรืองอย่างถาวรยั่งยืนได้ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เราต้องมีการวางแผนในด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูก

หลักวิชา อย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง มีดังนี้

- 1) เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ที่มักจะให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน ซึ่งเป็นหนทางที่จะทำให้สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มากกว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีฐานะเป็นหน่วยสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล มนมีน กงกุล (2551) อธิบายว่า ปัญหาที่สำคัญที่มักจะเกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ที่มักจะให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน ซึ่งเป็นหนทางที่จะทำให้สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มากกว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีฐานะเป็นหน่วยสนับสนุน
- 2) เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่รุ่นเก่า ๆ ที่ใกล้ชิดเกษียณอายุราชการที่ไม่มีพื้นฐานทางเทคโนโลยีไม่สามารถปรับตัวได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Whittaker (อ้างถึงใน ชนาธิป แก้วบ้านดอน, 2557) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ไม่ประสบความสำเร็จในด้านผู้ใช้งานนั้น คือ ผู้คนกลัวที่จะเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกลัวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามาลดบทบาทและความสำคัญในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบของตนให้ลดน้อยลง จนทำให้ต่อต้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) ข้าราชการและลูกจ้างไม่มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร อาจทำให้เกิดผลเสียอย่างร้ายแรงกับองค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะไม่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้เกิดการโยกย้าย โอนย้าย หรือลาออกจากราชการบ่อย ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปารีชาติ บัวเป็ง (2555) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความผูกพันกับองค์กร คือ พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท เพื่อนที่ร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของตัวเอง

4) เกิดจากการที่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ซึ่งจำนวนเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดภาวะงานล้นคน ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (อ้างถึงใน เดชอุณหะจิรังรักษ์, 2560, หน้า 37) ได้กล่าวว่า นโยบายที่จะประสบความสำเร็จจะต้องได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรทั้งทางการเงินและงบประมาณ รวมถึงกำลังคนและคุณภาพของคน (ความรู้ทางเทคนิค) อย่างเต็มที่

5) เกิดจากตัวพนักงานเอง ที่ไม่สามารถแสดงความสามารถของตัวเองได้ เป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายวิชาชีพสอดคล้องกับ เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ (2556) ศึกษาเรื่องการพัฒนารัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหียง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจุบันเทศบาลตำบลบางเหียงยังขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมีการพัฒนารัพยากรมนุษย์โดยการส่งตัวพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกและจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีการพัฒนาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และปัญหาที่เกิดพบว่าเป็นจากตัวพนักงานไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมระเบียบกฎหมาย มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การพัฒนาไม่ทันต่อสถานการณ์อบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาใช้ได้เท่าที่ควรระยะเวลาการอบรมนานเกินไปหลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้เข้ารับการอบรมและทบทวนความรู้และทักษะเฉพาะของงานฝึกอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อบริการประชาชนฝึกอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาเรื่องบุคลิกภาพมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย มี

กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่พนักงานและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหียงต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเห็นว่าการพัฒนานอกจากจะพัฒนาให้เกิดความรู้ทักษะ และความสามารถแล้วยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานและต่อองค์กรอีกด้วย

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตวังทองหลาง มีประเด็นดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการศึกษาข้อกฎหมายให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินิสา ช่วยสมบูรณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล แบ่งออกเป็น 4 ประการ ได้ดังนี้ 1. การฝึกอบรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลมีการจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรทั้งหมด อาทิ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ให้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เกิดมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อเป็นการหาประสบการณ์ใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ ๆ ระดมความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รู้จักการทำงานเป็นทีม 2. การศึกษาดูงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่เพื่อไปศึกษาดูงาน สถานที่ภายนอกต่างจังหวัด เพื่อเป็นการสร้างแนวคิดและหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ 3. การศึกษาต่อ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ รู้จักคนอื่นเพิ่มมากขึ้น และสามารถปรับตัวเข้าหาคนอื่นได้ดีเช่นกัน 4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลได้มีการส่งบุคลากรไปประชุมสัมมนาทางวิชาการยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานภายนอก และรู้จักการทำงานเป็นทีมได้อีกด้วย

2) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม ควรตรวจสอบการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรมีระบบการประเมินที่น่าเชื่อถือยุติธรรมและควรมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลทำพนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ศิริพร เพ็ชรมณี (ม.ป.ป.) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในदानต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่แนะนำหรือให้คำปรึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552) ได้อธิบายว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานก็คือ การประเมินผลงาน แต่เป็นการประเมินผลเป็นระยะ ๆ แทนที่จะรอให้สิ้นสุดภารกิจหรือเป็นไปตามระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว เหตุผลคือสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเร็วและไม่ได้มีรอบของการเปลี่ยนแปลงที่แน่นอน จึงควรจะได้ติดตามผลเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะเมื่อมีภาวะการณ์ที่คิดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน การติดตามผลจะเป็นการย้ำเตือนเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักและรู้สถานภาพความสำเร็จ เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานออกมาดี และเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติหรือทีมงานได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคก่อนที่จะส่งผลเสียต่อการทำงานตามเป้าหมาย

4) เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกระดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร, ศิริธัญญา เสือคง และณัฐฐา รัชภัฏวารกุล (2559) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร

ส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร คือ ปัญหาด้านประชาชน เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจการเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ยากลำบาก เพราะประชาชนคิดว่าองค์การบริหารส่วนตำบลคอก-กระบือจะต้องเข้ามามีบทบาทแก้ไขปัญหาให้ได้ทุกเรื่อง แต่แท้จริงแล้ว การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือนั้น ต้องทำงานร่วมกับประชาชน โดยประชาชนต้องมีบทบาทร่วมในการพัฒนาด้วย ซึ่งแนวทางการแก้ไขควรทำความเข้าใจกับประชาชนถึงบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ โดยการออกหนังสือชี้แจงให้กับประชาชนทราบ อธิบายการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับประชาชน 2. การพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ อย่างในตัวของบุคลากรเอง แนวทางแก้ไขควรจะมีการทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนพร้อมยกตัวอย่างให้เห็น และตัวบุคลากรนั้นต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและความก้าวหน้าในอนาคต

5) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงทัศนคติ ความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ อย่างอิสระโดยไม่ต้องเกรงกลัวต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชา เจ้านายที่ดีต้องให้ลูกน้องได้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ ซึ่งข้อดีของการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นนั้นจะช่วยให้รูปแบบการทำงาน ผลงานและความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนบุคลากร ควรกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

2. ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีระบบการรับบุคลากรเข้าทำงาน รวมทั้งควรกำหนดคุณสมบัติ วุฒิและวิชาเฉพาะในการรับสมัครไว้อย่างชัดเจน

3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้าที่ปฏิบัติงานใหม่และควรสนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรม

4. ด้านการจํารักรักษาบุคลากร ควรมีการยกย่องชมเชยให้เกียรติผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสมและควรดูแลเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรตรวจสอบการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรมีระบบการประเมินที่น่าเชื่อถือยุติธรรม และควรมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

จนิสา ช่วยสมบูรณ์. (2556). *แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสตูล*. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2561 จาก

www.satunpao.go.th/admin/book/satunpao-205587150.pdf

ชนาธิป แก้วบ้านดอน. (2557). *ปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2561, จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/560775>

ชลิตา ศรีมณี. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

- เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการและ การจัดการสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ทิพนนตร พวงจินดา และธีระ ฤทธิรอด. (2556). *การจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทย อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี*. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2561, จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/gshskku/article/view/62620>
- นฤมล มนมีน กงกุล. (2551). *ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2561, จาก <http://www.gotokonw.org/post/228731>
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิน อินดัสทรีส์ประเทศไทย (จำกัด)*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2561, จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/831/124365.pdf?sequence=1>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). *การติดตามผลการปฏิบัติงาน*. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2009/08/28/entry-1>
- ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร, ศิริธัญญา เสือคง และณัฐฐา รัชภัถวารกุล. (2559). *สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอกกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม*. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2561, จาก www.sau.ac.th/graduate/research/MBA/SAUNIC_2016_doc_224.pdf

วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2560). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วันชัย มีชาติ. (2560). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ศิริพร เพ็ชรมณี. (ม.ป.ป.). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561,
จาก [http://research.kpru.ac.th/old/Journal_HSS/images
/TGT/2552/pats1/2.pdf](http://research.kpru.ac.th/old/Journal_HSS/images/TGT/2552/pats1/2.pdf)

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒน์นากร วงศ์ธนวุธ. (2556) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลบางเหริยง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา. ค้นเมื่อ 9
มกราคม 2561, จาก [http:// www.hu.zc.th./conference2013
/Proceedings2013/pdf/Book3/Poster1/208_42-50.pdf](http://www.hu.zc.th./conference2013/Proceedings2013/pdf/Book3/Poster1/208_42-50.pdf)