ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

ภูริทัต บุญเจือ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

ภูริทัต บุญเจือ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

Good Governance in Human Resource Management : A Case Study of Muang Sub-district Municipality, Mueang Chonburi District, Chon-buri Province

BHURIDAT BOONJEAR

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF PUBLIC ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
BURAPHA UNIVERSITY
2021
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ ภูริทัต บุญเจือ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์	คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	
....	.... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรมย์)	(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)
	.... กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรมย์)
	.... กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

.... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรพงษ์ บัวหล้า)

วันที่.............เดือน.........................พ.ศ...............

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่.............เดือน.........................พ.ศ...............

62930037: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต; รป.ม.
คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล/การบริหารทรัพยากรบุคคล/ชลบุรี

ภูริทัต บุญเจือ : ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. (Good Governance in Human Resource Management : A Case Study of Muang Sub-district Municipality, Mueang Chonburi District, Chon-buri Province) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: อุษณากร ทาวะรมย์ ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรีและเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการจำแนกประเภทข้อมูล และวิธีการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของข้อมูล ผลการวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ พบว่า ด้านการสรรหา เน้นการใช้หลักความมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักนิติธรรม ด้านการพัฒนา เน้นใช้หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความโปร่งใส ด้านการรักษาไว้ เน้นใช้หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม และด้านการใช้ประโยชน์ เน้นใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความโปร่งใส ปัจจัยด้านคน ด้านกระบวนการ และด้านเงิน เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยในมิติของการสนับสนุน คือ 1. คน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 2. กระบวนการ พบว่าหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนในทุกเรื่องทำให้ไม่เกิดข้อร้องเรียนในการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม และ 3. เงิน พบว่ามีการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละโครงการอย่างเพียงพอสามารถนำมาพัฒนาบุคลากรหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมได้และมีการตั้งงบการบริหารงานบุคคลจัดสรรอัตรากำลังคนอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ส่วนในมิติฉุดรั้งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ 1. คน พบว่าบุคลากรในเทศบาลบางส่วนยังไม่มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและการนำมาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะพนักงานจ้างทั่วไปยังต้องเพิ่มพูนความรู้ 2. กระบวนการ พบว่าบุคลากรในเทศบาลบางส่วนไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และ 3. เงิน พบว่า ในช่วงที่เกิดการระบาดไวรัสโคโรน่าทำให้จัดเก็บภาษีได้น้อยลง จึงต้องลดการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมลงด้วย

62930037: MASTER DEGREE OF PUBLIC ADMINISTRATION; M.P.A.

KEYWORDS: good governance/human resource management/chonburi

BHURIDAT BOONJEAR : GOOD GOVERNANCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : A CASE STUDY OF MUANG SUB-DISTRICT MUNICIPALITY, MUEANG CHONBURI DISTRICT, CHON-BURI PROVINCE. ADVISORY COMMITTEE: AUSANAKORN TAVAROM, 2021.

The research aims to study the utilization of good governance in human resource management by the Mueang Municipal District in Muang District, Chonburi Province, and to find out the pros and cons of its implementation of good governance in its human resource management. This is a qualitative research, compiling data by means of literature review of relevant documents and doing depth interviews of 9 resource interviewees. The research tool is the list of interview questions. The method of data analysis covers classification and causal relationships. The outcome of the research categorizes human resource management into four sections, namely, recruitment, development, maintenance, and employment. As for the recruitment, it adheres to the principles of participation, transparency, morality, and legitimacy. In regard to the development, the principles of legitimacy, responsibility, and transparency are emphasized. While looking into the maintenance, the principles cherished include legitimacy, responsibility, transparency, and morality. Likewise, in the aspect of employment, it highlights the principles of legitimacy, morality, responsibility, participation, and transparency. The factors of humans, procedure, and money become both pros and cons in bringing the principle of good governance into human resource management. Viewing the supportive dimension, it shows that the executive prioritizes human resource development. That is to explain, there is a concrete policy and plan for personnel development. In part of the procedure, it is found out that all department heads carry out work accordingly to the procedures. As a result, no complaints about injustice have been made. As for the money issue, the budget for human resource development is proposed sufficiently and available for developing and training staff. Also, the budget is available for allocating workforce on demand. On the contrary, some obstacles can be pointed out as follows: In part of humans, some staff in the Municipal District rarely understand the principle of good governance and its implementation, in particular to general staff who need to acquire more knowledge of the subject. Speaking of the procedure, some staff lack comprehension of the procedure for human resource management and possibly misunderstand information. Finally, during the COVID-19 pandemic, the Municipal District earns lesser money from tax collection which has an adverse impact on staff training. That is to say, sending out staff for their training becomes lessened.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของ ผศ.ดร.อุษณากรณ์ ทาวะรมณ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานนิพนธ์ อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอีกด้วย นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ รป.ม. กลุ่มพญาสิงห์ทุกคนที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการทำงานนิพนธ์เรื่องนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

ภูริทัต บุญเจือ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย....................ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ....................จ
กิตติกรรมประกาศ....................ช
สารบัญ....................ซ
สารบัญตาราง....................ญ
สารบัญภาพ....................ฎ
บทที่ 1 บทนำ....................1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา....................1
วัตถุประสงค์....................3
คำถามวิจัย....................4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ....................4
กรอบแนวคิดในการวิจัย....................4
ขอบเขตของการวิจัย....................5
นิยามศัพท์เฉพาะ....................6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง....................9
แนวคิดที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล....................10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล....................24
ความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล....................24
แนวคิดทฤษฎีการบริหาร....................37
ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี....................41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....................45

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 52
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 53
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 54
การเก็บรวบรวมข้อมูล 55
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 56
ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 56
การวิเคราะห์ข้อมูล 56
การพิทักษ์สิทธิ 60
บทที่ 4 61
ตอนที่ 1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 61
ตอนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล 82
บทที่ 5 85
สรุปผลการวิจัย 85
อภิปรายผลการวิจัย 88
ข้อเสนอแนะ 91
บรรณานุกรม 93
ภาคผนวก 98
ประวัติย่อของผู้วิจัย 107

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ธรรมาภิบาล 22

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 35

ตารางที่ 3 สถิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล.. 44

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นสำคัญจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 48

ตารางที่ 5 แผนการการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์... 57

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ประเด็นคำถาม.. 59

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย 5

ภาพที่ 2 การสรรหา 62

ภาพที่ 3 การพัฒนา 67

ภาพที่ 4 การรักษาไว้ 72

ภาพที่ 5 การใช้ประโยชน์ 77

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงการมีธรรมาภิบาลที่ดีในสังคมจะสามารถนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีและมีมาตรฐานของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งหากนับจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 บทบาทอานาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวมีลักษณะเด่นอันเป็นคุณต่อประเทศชาติและประชาชนด้านโครงสร้างและแนวทางที่จะนำไปสู่ธรรมาภิบาล โดยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงาน การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบในการจัดทาแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นแก่ประชาชน ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคปัจจุบันจึงมีบทบาทและ หน้าที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นอีกด้วย (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2554)

การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาสังคม บทบาทของรัฐที่ต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใสการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ภาครัฐได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยวัตถุประสงค์มุ่งเน้นกำกับให้องค์กรภาครัฐดำเนินการภาระหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า โดยได้กำหนดแนวทางเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติ ต่อมาได้มีการยกเลิกระเบียบดังกล่าวเพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อน และได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการและข้าราชการต้องยึดถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเป็นการครอบคลุมหลักเกณฑ์ที่ประกาศใช้มาก่อนหน้า หน่วยงภาครัฐ เช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรในหลายๆ ด้าน โดยใช้หลักบริหารงานด้วยความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาอีกด้วย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้นโดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 - 11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน หลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ดังนั้น คน หรือ การจัดการคน หรือ การจัดการทรัพยากรบุคคล จึงถือเป็นกลไกที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศ การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ โดยพัฒนาคนให้เหมาะ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไว้ทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับธรรมาภิบาลคือ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกกว้าง ๆ ได้เป็น 2 ระบบ คือ 1. ระบบคุณธรรม (Merit system) คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้หลักความสามารถ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ปราศจากการแทรกแซงใด ๆ ทั้งสิ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน 2. ระบบอุปถัมภ์ (Spoil system) คือ ระบบที่ยึดถือความจงรักภักดี และความสนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว ในการพิจารณาดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ซึ่งระบบคุณธรรมจะสอดคล้องกับธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ ที่

ต้องมีการดำเนินตามมาตรการสร้างองค์กรรัฐให้โปร่งใส โดยอย่างยิ่งในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสเป็นธรรม

เทศบาลตำบลเหมือง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง อยู่ภายใต้การกับกำดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ดูแลทุกข์ บำรุงสุข ของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลเหมือง โดยเทศบาลตำบลเหมืองแบ่งออกเป็น 1 สำนัก 4 กอง ซึ่งมีภาระหน้าที่แตกต่างกันออกไปตามภาระงาน เทศบาลตำบลเหมืองเป็นเทศบาลขนาดสามัญ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นไปเป็นเทศบาลสามัญระดับสูง ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมืองมีมากขึ้นเช่นกัน การดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในกฎหมายฉบับนี้กำหนดองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่นให้มี คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น แต่เมื่อดูสถิติจากคดีการปกครอง ภาคกลางมีสถิติการฟ้องร้องถึง 69,992 คดี กระทรวงที่ถูกฟ้องมากที่สุด กระทรวงมหาดไทย 10,551 คดี สถิติเรื่องที่ถูกฟ้องมากที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล วินัย สิทธิประโยชน์ และองค์กรวิชาชีพ 34,596 คดี (ศาลปกครอง, 2563) จึงทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในเทศบาลตำบลเหมืองปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่เทศบาลตำบลเหมือง ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมืองนั้น มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างไร และมีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี หรือไม่ อย่างไร อันจะทำให้เทศบาลตำบลเหมือง มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดของเทศบาลตำบลเหมืองสืบต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

คำถามวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของ เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างไรบ้าง

2. มีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี หรือไม่ อย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

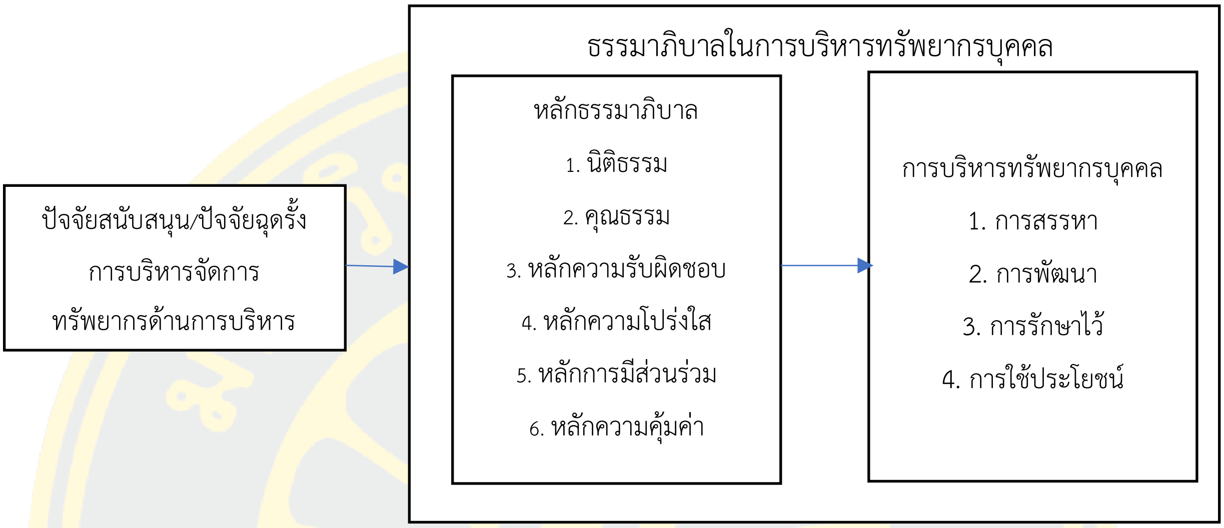
1. ทำให้ทราบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมืองในอนาคต

2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อธรรมมาภิบาลของเทศบาลตำบลเหมือง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวในการพิจารณา ส่งเสริม สร้างมาตรฐานในการดำเนินการตามหลักธรรมภิบาล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยธรรมาภิบาลกับการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี นี้ ใช้แนวคิดหลักธรรมาภิบาลภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ 1. นิติธรรม 2. คุณธรรม 3. หลักความรับผิดชอบ 4. หลักความโปร่งใส 5. หลักการมีส่วนร่วม 6. หลักความคุ้มค่า ควบคู่กับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1. การสรรหา 2. การพัฒนา 3. การรักษาไว้ 4. การใช้ประโยชน์ โดยทั้งสองแนวคิดนี้ ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้หลักการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ได้แก่ คน เงิน ทรัพยากร และการบริหารจัดการมาเป็นหลักในการศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 2 ว่ามีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี หรือไม่ อย่างไร

จากหลักการและแนวคิด ตลอดจนการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และบูรณาการ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 คือ หลักธรรมาภิบาล (Good governance) ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 รูปแบบ คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์

2. ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ พนักงานเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ใช้วิธีการเลือกอย่างเจาะจง จำนวน 9 คน ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 1 คน 2. กลุ่มผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย จำนวน 7 คน และ 3. กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในช่วงเดือนกันยายน 2563 - มิถุนายน 2564

นิยามศัพท์เฉพาะ

หลักธรรมภิบาล หมายถึง ระบบ รูปแบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 หลัก ดังนี้

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของเทศบาลตำบลเหมือง ให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และบุคลากรทุกคนยินดีที่จะปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเอง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรด้วยความเป็นธรรม มีการพิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในองค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความโปร่งใส มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าถึงข่าวสารต่าง ๆ ได้สะดวก และมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องโดยปราศจากอคติจากผู้บริหาร

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความตระหนักเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของตน มีจิตสำนึกในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของตนเองกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถได้แสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และใช้ทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ใช้แนวทางการบริหารครอบคุลมภารกิจทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ โดยกำหนดนิยามความหมายดังนี้

1. การสรรหา หมายถึง กระบวนการตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรดำเนินงานตามแผนงานที่

วางไว้ได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องมีการดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อรองรับภารกิจที่จะเกิดขึ้นทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งระบุลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน โดยใช้วิธีการแสวงหาจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ เมื่อกระบวนการสรรหาสิ้น จะมีการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานโดยมีผลในการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

2. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับภาระงานที่มีอยู่และที่กำลังจะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานดำเนินการจัดขึ้นเองหรือ หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในหน้าที่การงาน และเพื่อเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. การรักษาไว้ หมายถึง วิธีการในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรครอบคลุมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สวัสดิการและความปลอดภัย หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการให้สวัสดิการตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับภายใต้ระเบียบของทางราชการ จนถึงกิจกรรมสานสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการป้องกันและดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน

การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบทางราชการ ประจำเดือน เมษายน และ ตุลาคม ของทุกปีงบประมาณ

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในการทำงานภายใต้เงื่อนไข กฎระเบียบการเลื่อนขั้นของทางราชการ และเงื่อนไขตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

4. การใช้ประโยชน์ หมายถึง กระบวนการแต่งตั้งมอบมายงานให้ตรงตามความสามารถ มีหัวหน้างานควบคุมการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี มีระบบควบคุมความประพฤติดี นำมาคัดคนที่ใช้ประโยชน์ได้ไม่ดีออกจากองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานภายใน 1 รองปีงบประมาณและหรือย้อนหลังตามที่กฎระเบียบทางราชการกำหนดไว้

การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น หมายถึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่ประชุม เพื่ออธิบายเหตุผล ข้อเท็จจริง หลักการหรือแนวความคิดเห็นของผู้พูด ในการหาวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือการรายงานผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่ติดขัดในการดำเนินงานนั้น ๆ

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน แนวทาง วิธีการที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยในการบริหาร ดังนี้ คนหรือบุคคล เงิน ทรัพยากรหรือวัตถุ และการบริหารจัดการ

ปัจจัยสนับสนุน หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางบวกในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้สำเร็จ เช่น คน เงิน กระบวนการ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร เป็นต้น

ปัจจัยฉุดรั้ง หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางลบในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เกิดผลสำเร็จ เช่น คน เงิน กระบวนการ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร เป็นต้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการ รวมทั้งบริบทที่ศึกษา คือ เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิด โดยมีแนวคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
    1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
    1.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล
    1.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล
    1.4 การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้
    1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
    2.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล
    2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
    2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
    2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลเหมือง
    4.1 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน
    4.2 แนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม
    4.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร
    4.4 สถิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2553) ธรรมาภิบาล (Good governance) เริ่มใช้กันแพร่หลายหลังการประกาศใช้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่แหละภาวะเศรษฐกิจ ในปี 2540 ทั้งนี้เนื่องมาจากการแสดงเจตจำนงในการกู้เงินจากกองทุนเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐโดยรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นผลส่วนหนึ่ง มาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดีหรือ ขาดหลักธรรมาภิบาล ถ้าวิเคราะห์ในแง่นี้ให้เข้าใจว่า แนวความคิดเรื่องธรรมาภิบาล เป็นแนวความคิดสากลที่ถูกเข้ามาในสังคมเหมือน กับการนำเข้าแนวความคิดเรื่องอื่น ๆ เช่น ประชาธิปไตยทางการเมือง แนวความคิดเศรฐกิจแบบเสรีนิยมและความคิดทางสังคมแบบปัจเจกชนนิยม ซึ่งล้วนแต่เป็นแนวคิดสากลทั้งสิ้น เนื่องจากมีผู้ที่ให้คำนิยามและความหมายของธรรมาภิบาลเป็นจำนวนมาก รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ได้นำไปใช้ ดังนั้นผู้วิจัย จึงรวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและบุคคลสำคัญที่มีบทบาทการส่งเสริมธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็น แนวสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม รัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุม ถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริม ความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยา ภาวะวิกฤต ภยันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน

เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา (2550) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ให้คำจำกัดความธรรมาภิบาลไว้ว่า เป็นการจัดการบริหารประเทศที่ดีในทุกด้าน และทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดองค์กรและ กลไกของรัฐ ระบบราชการและรัฐบาลที่ดี มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานการจัดการปกครอง (Governance) เป็นคำศัพท์ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐช่วงทศวรรษ 1990 เป็นการวางแนวทางและจัดความสัมพันธ์ในการปกครองของภาครัฐใหม่เพื่อให้ระบบการเมืองเปิดกว้าง และกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ตัวแสดงนอกภาครัฐสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองมากยิ่งขึ้น และเปลี่ยนแปลงจากอำนาจที่รวมศูนย์อยู่ที่รัฐบาล ให้กระจายออกไปตาม

ท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อ ให้เกิดองค์กรท้องถิ่นที่ปกครองตัวเอง และลดขนาดของภาครัฐให้เล็กลง เพื่อความคล่องตัว

สุทธิพร บุญส่ง (2550) ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การจัดการบริหารประเทศที่ดีทุก ๆ ด้านและทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไก ของคณะรัฐมนตรีส่วนองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาลองค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาชน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ

เพลินตา ตันรังสรรค์ (2554) “หลักธรรมาภิบาล”หรือ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นหลักการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองอย่างมีความสงบสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

พระสกล ฐานธมฺโม (2556) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ว่าธรรมาภิบาล หมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการ พัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างสมดุลซึ่งจะส่งผล ให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดิน ให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรมและ สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืนและ มีเสถียรภาพ

จากการรวบรวมนิยามตามความหมายของธรรมาภิบาลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธรรมภิบาล หมายถึง แนวทางสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการพัฒนาประเทศให้ สามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เป็นหลักให้สังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสมีส่วนร่วมทุกระดับ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมีความโปร่งใส ยุติธรรม และ สามารถตรวจสอบได้ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของธรรมาถิบาลและการปกครองแบบประชาธิปไตยและกระแสโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และ มีเสถียรภาพ และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำความหมายของธรรมาภิบาลมาใช้ในการศึกษา

ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

ไชยา ภาวะบุตร (2555) รัฐบาลไทยได้นำแนวคิด Good Governance มาใช้ในการพัฒนาธรรมาภิบาล หรือ ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาตั้งแต่ปี 2542 ตามระเบียบนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีพ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยกำหนดให้มีการปฏิรูประบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ใน 3 ส่วน คือ

1. ภาครัฐต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำหน่วยงานภาครัฐให้ความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ และภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

2. ภาคธุรกิจเอกชน ต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริหาร มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและประชาชนได้อย่างราบรื่น

3. ภาคประชาชน ต้องเสริมสร้างให้ประชาชน เกิดความตระหนักในสิทธิ หน้าที่และรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ของการสร้างการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี

นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญของธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

ธนันชัย รัตน์ไตรแก้ว (2549) กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นหลักของความรับผิดชอบ โปร่งใสและประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ตลอดจนช่วยกำกับทิศทางการพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545) กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาล เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือ สร้างภูมิคุมกันแก่ประเทศให้ประเทศดำรงอยู่ได้ทั้งนี้ยังเป็นการบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤติและอันตรายที่จะเกิดในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และ ความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ทิวากร แก้วมณี (2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาล 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ภาครัฐ (Public sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างการพัฒนาการบริหารการปฏิรูปการเมืองและกฎหมาย

2. ภาคเอกชน (Private sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมซึ่งจะทาให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือในหลายบริษัทในภาคเอกชน มีหลักในการดาเนินธุรกิจโดย 1. มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของบริษัท (Accountability) 2. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) 3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม และมีคำอธิบาย (Equitable treatment) 4. ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ (Transparency) 5. การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Vision to create long term value) 6. การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)

3. ภาคประชาชนหรือองค์กรต่าง ๆ (Civil Society) ก็จะมีส่วนร่วมในการเกื้อหนุนในการดำเนินการของรัฐและเอกชน โดยการที่กลุ่มทางสังคมต่าง ๆ ให้การเข้ามามี ส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ว่าเป็นหลักการบริหารที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเกิดภาพลักษณ์ ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากการรวบรวมความสำคัญของธรรมาภิบาลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักที่นำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน นำไปสู่การพัฒนากระบวนการที่สามรถช่วยลดปัญหาความไม่เป็นธรรม ความเหลื่อมล้ำ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงความยุติธรรมในกระบวนการ โดยเน้นหลักของความรับผิดชอบ โปร่งใสและประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล เป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบเป้าหมายวัตถุประสงค์ แนวทางหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลัก ประกอบด้วยหลักย่อย ๆ หลายหลัก ตามแนวคิดของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ที่ทุกส่วนราชการต้องยึดถือปฏิบัติ มี 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม คือ หลักการปกครองภายใต้กฎหมายที่ครอบคลุม ไปถึงเรื่อง การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม กล่าวโดยสรุปคือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่กระทำกันตามอำเภอใจ หรืออำนาจบุคคล

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามโดยการรณรงค์ เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียรความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไก การทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่างสารได้สะดวก ตลอดจนทีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยให้การทำงานของภาครัฐ และภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอรัปชั่น

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทาง ในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกันทำงานในเรื่องสำคัญของภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ทุกคนทุกฝ่ายตระหนัก ในสิทธิหน้าที่ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนและการใส่ใจในปัญหา สาธารณะ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้กล้ารับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รู้คุณค่าของทรัพยากรของชาติและบริหารงานด้วยความประหยัดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐซึ่งต้องให้บริการที่มีคุณภาพแค่ประชาชน

อรทัย แสงทอง (2551) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

หลักนิติธรรม หมายถึง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบ และหลักเกณฑ์การบังคับใช้นั้นต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก ระเบียบและหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงาน และผู้รับบริการ รวมทั้งเอื้ออำนวยต่อการควบคุม และพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนด และปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด

หลักคุณธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรมภายใต้ระเบียบและข้อบังคับของผู้รับบริการและยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงาน และผู้รับบริการ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสียตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้ และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะ

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงาน หรือการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจรวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย ความประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิชิต บุญสนอง (2554) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลัก 10 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The rule of law) คือ การบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม โดยการคำนึงถึงสิทธิ เสริภาพและความยุติธรรมของประชาชน

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การคำนึงถึงความถูกต้องดีงามตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความชื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การดำเนินงานที่ใสสะอาดโดยปราศจาก การทุจริตคอร์รัปชั่น สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกมุมมอง

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้โอกาสประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารจัดการชุมชน การแสดงความคิดเห็นในการวางแผนและ ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น การใส่ใจปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ไขบัญหาสาธารณะ การเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนการรักษาและพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติให้มีความสมบูรณ์ยั่งยืน

7. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ ทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ทางสังคมได้อย่างเท่าเทียมกัน

8. หลักความสอดคล้อง (Consensus orientation) คือ ความสอดคล้องลับความต้องการทางสังคมหรือประชาชนในท้องถิ่นและวัฒนธรรมที่แตกต่างเพื่อลดความขัดแย้ง

9. การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic vision) คือ การวางแผนหรือการกำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ

10. การควบคุม การคอรัปชั่น (Control of corruption) คือการส่งเสริม ภาคประชาชนให้มีบทบาทมากขึ้นในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้จัดทำคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย สำนักงาน หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วย หลักการย่อย 10 ประการ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่จำเป็น

2. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักนิติธรรม (Rule of law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

7. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

8. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ

การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) เรื่องการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล นั้น หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถทำการประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรม หรือการตัดสินใจใดๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

2. ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่างๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4. การสร้างความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบายมีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น

5. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการาดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

6. การตอบสนองที่ทันการ ธรรมาภิบาล เป็นการให้การตอบสนองที่ทันต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาที่ทันการ

7. ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์กรเป็นหลัก

8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้องหลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร บุคคลสามารถมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555) กล่าวว่าการนำแนวคิด 7’s Mckinsey โดย Tom Peter และ Rebert Waterman มาใช้ในการประเมินการดำเนินงานขององค์การ โดยเชื่อมโยงปัจจัยให้สอดคล้องกันกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และเป็นแนวทางที่บุคลากรขององค์การรู้ถึงทิศทางการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) คือโครงสร้างองค์การที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการทำงานหรือการจัดระบบการดำเนินงาน การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การที่ดีจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพราะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัว ลดความผิดพลาด และความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ในการทำงาน องค์การที่มีโครงสร้างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์จะเป็นจุดแข็งขององค์การ

3. รูปแบบ (Style) คือรูปแบบการบริหารองค์การหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น การควบคุม การจูงใจ การสั่งการเป็นต้น เพราะบทบาทของผู้นำองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

4. บุคลากร (Staff) คือ บุคลากรในองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงความต้องการบุคลากรขององค์การในอนาคต โดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งสามารถกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสมการมีบุคลากรที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับแผนที่วางไว้จะสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานได้ทุกเวลา รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

5. ระบบ (System) คือการจัดระบบการทำงานหรือกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์การ เช่นระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ต้องมีการจัดระบบการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีกว่าองค์การอื่น รวมถึงทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านอาชีพ เป็นทักษะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และทักษะที่เป็นความถนัดหรือความสามารถพิเศษ เป็นความสามารถที่ทำให้มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า และอาจเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว

7. ค่านิยมร่วม (Share value) คือ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือบุคคลากร และเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ อันได้แกความรู้แนวคิด ความเชื่อซึ่งได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์การจนเกิดเป็นบรรทัดฐาน และปฏิบัติตามค่านิยมร่วมเหล่านั้นทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวัดธรรมาภิบาล

ปธาน สุวรรณมงคล (2558) กล่าวว่าสถาบันพระปกเกล้าโดย ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลในปี 2549 และกำหนดตัวชี้วัดธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้ 11

1. หลักนิติธรรม มี 7 องค์ประกอบหลักได้แก่
   1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ
   2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
   3) หน่วยงานที่มีหลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่
   4) หน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา
   5) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
   6) หน่วยงานยึดหลัก “ไม่มีความผิดไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย”
   7) หน่วยงานยึดหลักการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบสูงสุด
2. หลักคุณธรรม มี 4 องค์ประกอบได้แก่
   1) การปลอดจากการทุจริต
   2) การปลอดจากการทำผิดวินัย
   3) การปลอดจากการกระทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
   4) ความเป็นกลางของผู้บริหาร
3. หลักความโปร่งใส มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลักคือ
   1) ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน
   2) ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ
   3) ความโปร่งใสของระบบการให้โทษ
   4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน
4. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ
   1) การมีส่วนร่วมในระดับการให้ข้อมูลประชาชน
   2) การมีส่วนร่วมในระดับรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือ
   3) การมีส่วนร่วมในระดับวางแผน/ตัดสินใจ
   4) พัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน
5. หลักสำนึกรับผิดชอบ มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบคือ
   1) หน่วยงานที่มีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน
   2) หน่วยงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน
   3) หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล

5) หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน

6) หน่วยงานมีแผนสำรอง

6. หลักความคุ้มค่า มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ

1) การประหยัด

2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) มีศักยภาพในการแข่งขัน

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล จึงขอสรุปสาระสำคัญสำคัญที่ได้จากการศึกษาทบทวนดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ธรรมาภิบาล

องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล	สรุปสาระสำคัญ
หลักนิติธรรม (Rule of law)	การกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความเป็นธรรมและทันสมัย เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ในขณะเดียวกันก็เกิดเป็นความยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครอง ภายใต้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ไม่ใช่ตามกฎอำเภอใจหรือตามอำนาจบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
หลักคุณธรรม (Ethics)	การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคลได้รับการพัฒนาตนเอง รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นด้วยความเป็นกลางมีการพิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล	สรุปสาระสำคัญ
หลักความโปร่งใส (Transparency)	การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในหน่วยงาน มีกระบวนการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา และเข้าใจได้ง่าย สามารถเข้าถึงข่าวสาร ได้อย่างสะดวก และมีกระบวนการตรวจสอบโดยปราศจากอคติ
หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	การกระจายโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความตระหนักเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน มีการร่วมคิด ร่วมฟัง และร่วมแก้ไขปัญหาและมีการทำงานในลักษณะทีมงาน
หลักความรับผิดชอบ (Accountability)	การตระหนักในสิทธิ และหน้าที่ของตนเองมีจิตสำนึกในหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง
หลักความคุ้มค่า (Value for money)	การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และใช้ทรัพยากรได้ตรงความรู้ความสามารถของบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล

"การบริหารทรัพยากรบุคคล" ในบางองค์กรมองเห็นว่าคนเป็น "ต้นทุน" ที่สำคัญ จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า "การบริหารทุนมนุษย์" หรือ "Human Capital Management" ขึ้น ดังนั้น คำว่า "การบริหารทุนมนุษย์" หรือ "การบริหารทรัพยากรบุคคล" จึงมีความหมาย ใกล้เคียงกันเพราะมองคนเป็น "ต้นทุน" หรือเป็น "ทรัพยากร" ที่มีความสำคัญขององค์กร หากต้นทุนน้อย ก็ต้องหามาหรือทำให้มีมากเพียงพอ หากมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง หรือเพิ่มคุณค่า เพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร หากต้นทุน เสื่อม หรือพัฒนาไม่ได้ ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้แต่ต้องทิ้งไป มีผู้ให้ความหมายของการการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้หลายอย่าง ดังนี้

Raymond, et al. (2003) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบายแนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Dessler (2009) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและ พัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า"หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลาหนันท์ (2542) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ได้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะช่วยส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่าผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่จะสามารถนำ ทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ ธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรบุคคลเมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

จากการรวบรวมความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่ การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของตำแหน่ง การสรรหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้มาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การ

ธำรงรักษาให้บุคลากรมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีในการปฏิบัติงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานมีความสุขในการดำรงชีวิตหลังจากหมดอายุการทำงานจากองค์กร

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นความมีสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน องค์กรใดสามารถจัดการการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดี ก็ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีดีย่อมความสำคัญต่อ องค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร โดยนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทางานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทาให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกา ลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. เป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดาเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทาในสภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์อยู่ปรากฏการณ์ด้านต่าง ๆ เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ดังนั้นจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจะต้องดา เนินงานด้านบุคคลให้สอดคล้องตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าหากจะมีการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วจะสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญต่อการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต (Growth) เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องกำหนดวิธีการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรจะกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรคือ จะทำให้วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาทุก ๆ ด้าน

2. ความสำคัญต่อบุคคล ได้แก่ พนักงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบที่เหมาะสม ย่อมที่จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในทำงาน ซึ่งก่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็จะทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ ได้แก่ การบริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การลดความขัดแย้ง อันเนื่องมากจากความไม่เข้าใจระหว่างกัน โดยร่วมใจกันสร้างประสิทธิภาพงานให้สูงขึ้น จุดหมายปลายทางคือ การเกิดความสุขและเข้าใจดีในระดับสังคมและประเทศชาติต่อไป

4. ความสำคัญต่อความเป็นธรรมในสังคม ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเป็นธรรมและมีความเหมาะสม เช่น การใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ไม่ใช้แรงงานเด็ก ตามข้อกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้ให้สาระสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินตามแผนปฏิบัติการ และตามแนวทางที่ผู้นำได้วางไว้อย่างอย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านการบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งในสังคม ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ย่อมส่งผลไปยังสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนจนมีความสามารถหารายได้ มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลไปถึงสังคมเช่นกัน

จากการรวบรวมความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เสริมสร้างความมั่นคงขององค์กร สังคมและประเทศชาติ เพราะเมื่อองค์กรมีความมั่นคงแล้วจะมีการแบ่งปันไปสู่สังคมส่วนรวมอยู่กันอย่างมีความสุข ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเองเพิ่มความสามารถมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านอธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรจุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยอ้างอิงถึง จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโมเดลของ Mody, Noe and Premeaux ซึ่งกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งที่จำ เป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Recruitment) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัย เป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึง ถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พิชิต เทพวรรณ์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล อ้างถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโมเดลของ Mondy, Noe ว่าการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก (Human resource planning , recruitment and selection) องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการที่องค์กรจะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบ เพื่อทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรที่เพียงพอกับความต้องการ สำหรับการสรรหา เป็นกระบวนการในการชักจูงให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีในการเลือกสรรทรัพยากรที่มาสมัคร เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุด

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development ; HRD) ประกอบด้วยการศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเริ่มต้นตั้งแต่ทรัพยากรบุคคลเข้ามาร่วมในองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefits) เป็นการจัดระบบค่าตอบแทนที่จะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน โดยค่าตอบแทนจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ส่วนผลเกื้อกูล เป็นสิ่งที่องค์กรให้เพิ่มเติมจากค่าตอบแทน เช่น การหยุดพักผ่อน การลาป่วย วันหยุด เป็นต้น

4. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety) สุขภาพและความปลอดภัยถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้นจะช่วยสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการสร้างถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

6. การวิจัยทรัพยากรบุคคล (Human resource research) การวิจัยทรัพยากรบุคคลถือได้ว่ามีความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ โดยการวิจัยทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล

พิชิต เทพวรรณ์ (2545) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถแบ่งออกได้ ๒ กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British model) โดยมีรายละเอียดดังนี้ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America model) สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ดและตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ด (Harvard odel of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard school) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ดจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงานสหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมายฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource policy choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรบุคคล(Human resource flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward system) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work system) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดย นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

3.5 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงานความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กรคือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิผลขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรบุคคล” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกนนี้ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan school) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง” (Matching model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับงาน

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่าปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทางการบริหารจัดการองค์กรคือ สิ่งที่อยู่แวดล้อมในการบริหารจัดการองค์กรและมีอิทธิพลผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึงปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ได้แก่

1.1 นโยบาย (Policies) นโยบายขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายยังแบ่งเป็นนโยบายด้านต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมต่างๆขององค์กร รวมถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย เช่น นโยบายการสรรหา นโยบาย การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

1.2 ภารกิจ (Mission) ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อให้องค์กร ทราบว่าตนจะต้องทำภารกิจอะไรบ้าง จึงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรคือบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจดังกล่าว

1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่ประพฤติปฏิบัติเป็นประเพณี จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนในการเลือกสรรบุคลากร กล่าวคือ บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรจะต้องสามารถปรับตัว หรือยอมรับวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆได้ด้วย จึงจะอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข

1.4 องค์กรไม่เป็นทางการ (Informal organization) องค์กรที่ไม่เป็นทางการหมายถึงองค์กรที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อฯลฯ เหมือนกันอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเกิดการรวมกลุ่ม หรือรวมตัวขึ้น โดยไม่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร องค์กรที่ไม่เป็นทางการ จะแทรกตัวอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการเสมอ (Formal organization)

ความสัมพันธ์ส่วนตัวเหล่านั้น ทำให้การทำงานลื่นไหลดีขึ้น และบุคลากรได้รับขวัญกำลังใจจากการมีกลุ่ม มีสังคมของตน แต่หากมีองค์กรไม่เป็นทางการมากเกินไป อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การทำงานล่าช้า ระบบการทำงานตามโครงสร้างองค์กรต้องเสียไป เป็นต้น ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึง องค์กรที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ด้วย

1.5 สไตล์การบริหารงานของผู้นำ (Management style of leader) เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับให้ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรนั้น อาจเกิดจากบุคคลเพียงคนเดียว หรือบุคคลกลุ่มน้อยกลุ่มหนึ่งในองค์กรเท่านั้น ซึ่งก็คือผู้นำหรือผู้บริหาร นั่นเอง เมื่อเปลี่ยนผู้นำผู้บริหารใหม่ นโยบายต่าง ๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลง ส่วนจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารงานของผู้นำนั้น ๆ และแน่นอนว่ากิจกรรมต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารงานของผู้นำเหล่านี้เช่นเดียวกัน

1.6 กลุ่มลูกจ้าง (Employees) กลุ่มของลูกจ้าง เป็นกลุ่มของบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลก็ควรต้องคำนึงถึงกลุ่มของลูกจ้างเหล่านี้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผลฯลฯ ควรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้สนองนโยบาย ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง การลาออก หรือการร้องทุกข์ เป็นต้น

2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External environment) หมายถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อันได้แก่

2.1 ตลาดแรงงาน (The labor force) การบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ต้องคำนึงถึง ตลาดแรงงานในแต่ละสาขาวิชาชีพด้วยว่าล้นตลาด หรือขาดตลาด เพราะหากแรงงานในสายวิชาชีพนั้นล้นตลาด เราก็ไม่จำเป็นต้องใช้นโยบายเชิงรุก ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หรือหากแรงงานในสายวิชาชีพนั้น ขาดตลาด เราจะได้เตรียมการรองรับและแสวงหาดูว่าจะหากลุ่มคนเป้าหมายที่ต้องการเหล่านั้นได้จากที่ไหน อาจต้องทุ่มงบประมาณมากกว่าสายวิชาชีพอื่น หรือต้องฝึกอบรมพัฒนามากเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 สหภาพแรงงาน (Unions) สำหรับสหภาพแรงงาน ยังถือเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรได้ด้วย เนื่องจากในปัจจุบัน กฎหมายอนุญาตให้มีการตั้งสหภาพแรงงานในองค์กร สหภาพแรงงาน คือ กลุ่มสมาคมของลูกจ้าง นั่นเอง ตั้งขึ้นมาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกจ้าง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องคำนึงถึง กลุ่มของสหภาพแรงงานด้วย

2.3 การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะในยุคที่ไร้พรมแดนเช่นปัจจุบันนี้ ทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ต้องให้สามารถรองรับ หรือสอดคล้องกับการแข่งขันในระดับประเทศ และระดับโลกได้ ไม่ว่า

จะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการต่าง ๆ การประเมินผล การพัฒนาและฝึกอบรมฯลฯ เป็นต้น

2.4 ลูกค้า (Consumer) มีคำกล่าวไว้ว่า ลูกค้าคือพระเจ้า เพราะลูกค้าคือตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ไม่เพียงแต่การบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่หมายถึงการบริหารจัดการต่างๆทุกด้านในองค์กรที่ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก ควรหมดยุคสมัยของพนักงานที่ใช้คำพูด หรือกริยาไม่สุภาพต่อลูกค้าเสียที ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการแข่งขันด้วยนั่นเอง

2.5 กฎหมาย (Legal consideration) กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน เพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง องค์กรจะต้องติดตามสถานการณ์และข้อมูลข่าวสารทางด้านนี้ให้ทันสมัยตลอด เช่น เด็กอายุเท่าใดจึงจะจ้างได้ การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้างขั้นต่ำ สวัสดิการใดบ้างที่ต้องให้บุคลากร หรือแม้แต่การจ้างแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2.6 เศรษฐกิจ (Economic) สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อทุกอย่าง เพียงแต่อาจมากน้อยไม่เท่ากัน ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ หากสภาพเศรษฐกิจดี ก็ทำให้การจ้างงานสูง คนมีรายได้และใช้จ่ายได้มากขึ้น ธุรกิจองค์กรก็ขายสินค้าได้มาก และองค์กรเติบโตขึ้น แต่หากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ การจ้างงานก็น้อย คนไม่มีรายได้ซื้อสินค้า ประหยัดมากขึ้น ออมมากขึ้น ธุรกิจองค์กรขายสินค้าได้น้อยลง

2.7 สังคม (Society) สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป หมายถึงรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องปรับตัวตามเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การใช้ชีวิตในแต่ละวันยาวนานขึ้น หรือเวลานอนน้อยลงนั่นเอง ธุรกิจหลายๆแห่งเปิดดำเนินการนานขึ้น บางแห่งเปิดทำการตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลต่อการจ้างงาน มีรูปแบบการจ้างแบบเป็นกะ หรือช่วงเวลา (Part time) เป็นต้น

จากการรวบรวมความหมาย วิธีการ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปสาระสำคัญแต่ละองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปสาระสำคัญ
สรรหา	กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผน อัตรากำลังในอนาคต 1. การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึงกระบวนการวางแผนระบุกำลังคนในอนาคตเพื่อรองรับภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต 2. การกำหนดตำแหน่งและวิเคราะห์งาน หมายถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์ ลักษณะงาน ภาระหน้าที่รับผิดชอบและคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ในด้านความรู้ ความสามารถ ที่ต้องการในตำแหน่ง 3. การสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลมาดำรงตำแหน่งโดยวิธีการ โอนย้าย การสอบบรรจุและแต่งตั้ง
พัฒนา	กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ประกอบด้วย 1. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึงกระบวนการวางแผนส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับสายงานในตำแหน่งของตนเอง 2. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมหรือโครงการที่องค์กรดำเนินการจัดขึ้นด้วยตนเอง หรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้เกิดทักษะการทำงานใหม่ ๆ นำมาพัฒนางานของตนเอง
รักษาไว้	กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1. สวัสดิการและความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้สวัสดิการค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับภายใต้ระเบียบทางราชการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปสาระสำคัญ
	2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง กระบวนการเลื่อนขั้นค่าตอบแทนภายใต้ระเบียบของทางราชการ ประจำรอบ เดือนเมษายน และ ตุลาคม ของปีงบประมาณ 3. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง มีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละอาชีพ
ใช้ประโยชน์	กระบวนการใช้คนให้ตรงกับงาน ให้อิสระและมีส่วนร่วมทางความคิด ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ควบคุมให้ทำงานดีประพฤติดี คัดคนที่เหมาะสมประกอบด้วย 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่งานให้บุคลากรทุกคนในองค์กร และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ 2. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น หมายถึง ให้บุคลากรได้ใช้ความคิดหาหนทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสบุคลากรได้ร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่คิดต่าง 3. วินัยและการรักษาวินัย หมายถึงระเบียบ ข้อบังคับ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ควบคุมความประพฤติบุคลากรภายในหน่วยงานให้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ

แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

สมคิด บางโม (2546) ได้เสนอความคิดว่าปัจจัยในการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมี ความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัตถุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก็ให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลักดันและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ ต้องการ นักบริหารและนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้ต่าง ๆ กันตามทัศนะของแต่ละบุคคลที่สำคัญไว้ดังนี้ ความหมายของการบริหารจัดการ

เกษม จันทร์แก้ว (2540) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะ การดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิด การผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการ

ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการ ทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจจุดหมายและแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กรและขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรหรือที่ทำให้ องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ องค์กรต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้ บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย การนำ (Leading) เป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็น ผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานของ องค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ (2523) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้ 1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม 3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน 4. โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม สำหรับการบริหารในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์ เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา มีองค์แห่งความรู้ หลักการและทฤษฎี ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า เชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึง เป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้โดยนำไปประยุกต์ใช้ สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ

ประสบการณ์และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร แต่ละคน สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากร ทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

จักรกริช หมอประกอบ (2548) สรุปไว้ว่า มีความสำคัญต่อทำงานที่มี ประสิทธิภาพมาก หากขาดเสียซึ่งการบริหาร 4M ที่ดีในข้อหนึ่งข้อใด ก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกันและจะทำให้ การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มี กระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดีจากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็น กระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กรประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตโดยมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลการนำกระบวนการบริหารมาใช้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นการเปิดกว้างอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารในการบริหารไม่จำเป็นจะต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใดใช้ กระบวนการใดเพราะมันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญสถานภาพของผู้บริหาร เองก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และโอกาสเช่นกันผู้บริหารเองจะต้องมีความรู้จริงในทุกกระบวนการแต่การที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมดังกล่าว

พยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่าการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือรัฐบาลหรืองานธุรกิจเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างประหยัดมี ประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานคือคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการในบรรดาเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีค่าในแต่ละองค์กร จะมีงานที่รับผิดชอบอยู่จำนวนหนึ่งซึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย ดังนั้นในแต่ละ องค์กรจึงต้องมี “บุคคล” ซึ่งเรียกว่าข้าราชการบ้างเจ้าหน้าที่บ้างหรือพนักงานบ้างเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจึงสำเร็จและได้ผลตามเป้าหมายโดยทั่วไป การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยราชการ หรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ๆ จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์เป็นอย่างดีเช่น มีการกำหนดพื้นความรู้ มีการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกเมื่อผ่านการทดสอบแข่งขันหรือการสอบคัดเลือกได้แล้วยัง กำหนดให้มีการทดลอง

ปฏิบัติงานระยะหนึ่งก่อน เมื่อปรากฏว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้วจะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประจำอีกต่อไป แต่การบรรจุแต่งตั้ง บุคคลเข้าปฏิบัติงานดังกล่าวแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นเครื่องประกันที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอไป ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมากได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าได้อย่างดี ดังนั้นคนที่เคยเหมาะสมอยู่ในระยะแรกเข้าทำงานอาจกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมไปได้โดยง่ายในระยะเวลาต่อมาประกอบกับบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานไปนาน ๆ อาจจะเกิดความเบื่อหน่ายความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยลง ดังนั้น หากได้มีการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและให้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น อันเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการรวบรวมความหมายแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการใด ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ปัจจัยในการบริหาร ดังนี้ 1. คนหรือบุคคล (Dessler) 2. เงิน (Money) 3. ทรัพยากรหรือวัตถุ (Material) 4. การบริหารจัดการ (Management) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือแย่ลงกว่าเดิม

ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน

สถานที่ตั้ง ที่ตั้งตำบลเหมืองตั้งอยู่ทางทิศใต้ของอำเภอเมืองชลบุรี ห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองชลบุรี 16 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ ติด ตำบลห้วยกะปิและตำบลหนองข้างคอก อำเภอเมืองชลบุรี

ทิศใต้ ติด ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา

ทิศตะวันออก ติด ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา

ทิศตะวันตก ติด ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี

พื้นที่ พื้นที่ประมาณ 12,775 ไร่ หรือ 20.44 ตารางกิโลเมตร

ภูมิประเทศ ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบสูง และมีภูเขาบางส่วน

จำนวนหมู่บ้าน 5 หมู่บ้าน ดังนี้

หมู่ที่ 1 บ้านดอนล่าง

หมู่ที่ 2 บ้านดอนกลาง

หมู่ที่ 3 บ้านท้ายดอน

หมู่ที่ 4 บ้านดอนบน

หมู่ที่ 5 บ้านไร่ไหหลำ

ประชากร จำนวนทั้งสิ้น 7,371 คน แยกเป็นชาย 3,566 คน หญิง 3,805 คน ความหนาแน่นเฉลี่ย 360 คน / ตารางกิโลเมตร จำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 6,369 ครัวเรือน

เทศบาลตำบลเหมือง เป็น เทศบาลขนาดกลาง โดยมีโครงสร้างขององค์กรและการแบ่งส่วนราชการบริหาร ประกอบด้วย

1. สภาเทศบาล ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติและควบคุมฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย สมาชิกมาจากการเลือกตั้ง จำนวน 12 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

2. นายกเทศมนตรี ทำหน้าที่บริหารกิจการเทศบาล โดยมาจากการเลือกตั้ง โดยมีปลัดเทศบาล เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานประจำทั่วไป ของ เทศบาล

3. ส่วนการบริหารงานของเทศบาลตำบลเหมือง แบ่งออกเป็น

สำนักปลัดเทศบาล

กองคลัง

กองช่าง

กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

กองการศึกษา

แนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

เทศบาลตำบลเหมือง (2563) ได้มีประกาศประมวลจริยธรรมของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือกำกับความประพฤติของข้าราชการ ที่สร้างความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นสากล

2. ยึดถือเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล และเป็นเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่าง ๆ ของเทศบาลตำบลเหมือง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรอันเป็นที่ยอมรับ เพิ่มความน่าเชื่อถือ เกิดความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย

4. ทำให้เกิดพันธะผูกพันระหว่างองค์กรและข้าราชการในทุกระดับ โดยให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจในขอบเขต สร้างระบบความรับผิดชอบของข้าราชการต่อตนเอง ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อประชาชน และต่อสังคม ตามลำดับ

5. ป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

เทศบาลตำบลเหมือง (2561) จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเทศบาลตำบลเหมือง คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิด และมาตรการ เพื่อพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างของสังคม เน้นความเป็นคนเก่ง คนดี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังและการปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนภารกิจหลายด้าน ทำให้มีอัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจและปริมาณงานจึงต้องมีการปรับแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ในการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับพื้นที่และในระดับสากลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน เศรษฐกิจบนฐานความรู้ ที่ต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้ และการบริหารจัดการองค์กรที่ดี แม้ว่าการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการแต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือบุคลากร องค์กรที่มีโครงสร้างของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากบริบทของความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกไปสู่สังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นสังคมที่แข่งขันด้วยความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีนวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ การบริหารงานเทศบาล จำเป็นต้องอาศัยนักบริหารที่เป็นผู้นำมืออาชีพมีขีดความสามารถและศักยภาพสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ของเทศบาลให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยต้องกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร หากบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชนย่อมจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ จึงจะสามารถขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามหาศาล จึงควรพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจโดยกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาระบบราชการมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการ เทศบาลจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะในวิชาชีพ ภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสร้างระบบการพัฒนาและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่องค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล ได้แก่ การบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยเน้นทั้งการบริหารที่มีความโปร่งใส การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการมากที่สุด

สถิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 3 สถิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

สถิติงานทรัพยากรบุคคล	ประจำปีงบประมาณ		
	2561	2562	2563
กรอบอัตรากำลัง (ตำแหน่ง)	70	74	74
จำนวนคนครองตำแหน่งจริง (คน)	60	62	58
การให้โอนพนักงานเทศบาล (ราย)	0	1	5
การรับโอนพนักงานเทศบาล (ราย)	0	0	3
การลงโทษทางวินัย (ราย)	0	0	0
ขาดงาน (ครั้ง)	5	9	13
มาสาย (ครั้ง)	25	30	27

ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลเหมือง, 2563

BURAPHA UNIVERSITY

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา (2547) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการของเทศบาลตำบลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ในการบริหารจัดการของเทศบาลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาล เทศบาลตำบลบ้านฉาง ได้จัดทำโครงการตามนโยบาย และเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พบว่า ยังประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่าไม่ยอมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทางด้านกระบวนการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร พบว่า เทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาค และกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงไม่มีการเลือกปฏิบัติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่า มีปัญหาในเรื่องของคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่ไม่เห็นแก่ส่วนรวม

สุเทพ คุณกิตติ (2548) ได้ศึกษาเรื่องของหลักธรรมาภิบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครขอนแก่นสามารถชนะการประกวดและได้รับรางวัลจากสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จำนวนหลายครั้ง ได้แก่ ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในการบริหารของเทศบาล ความสนใจ ความตั้งใจจริง และความจริงใจของผู้บริหาร ประชาสัมพันธ์ของเทศบาล การทำงานอย่างตรงไปตรงมาของเทศบาล ความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการให้บริการ การมีศักยภาพของเทศบาล การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบการบริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจของเทศบาลการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนความประทับใจและความเป็นกันเอง ความมีคุณธรรม ความคุ้มค่า การสร้างจิตสำนึก และการนำไปปฏิบัติ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ความศรัทธาในตัวผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล ความสามัคคี วิสัยทัศน์ของผู้นา และความเข้มแข็งทางการเมือง

ภักดี ศรีเมือง (2549) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์กรบริหารส่วนตำบลนาทราย ขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า 1. ประชาชนมีความคิดต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านการมีส่วนร่วม

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า และด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้ 2. ประชาชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดต่อการนาหลักธรรมาภิบาลด้านความคุ้มค่า และด้านนิติธรรมมาบริหารงานแตกต่างกัน และประชาชนที่มีอาชีพแตกต่างกันมีความเห็นต่อการนาหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า ด้านความโปร่งใสและด้านนิติธรรมมาบริหารแตกต่างกัน

สมใจ วิริยพงศ์รัตน์ (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบลเสม็ด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ประชาชนในเขตองค์กรบริหารส่วนตำบลเสม็ด มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลเสม็ด ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ด้านการเปรียบเทียบ พบว่า ประชาชนที่มีวุฒิการศึกษา อาชีพ และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในเขตองค์กรบริหารส่วนตำบลเสม็ดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีอายุ เพศ สถานภาพสมรสรายได้ และภูมิลำเนาเดิมมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลไม่แตกต่างกัน

ทิพวรรณ กัญจนประกาย (2551) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีจังหวัดปทุมธานีการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับธรรมาภิบาล หลักคุณธรรมหลักความโปร่งใส และหลักสำนึกรับผิดชอบ โดยทำการศึกษาจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีความคิดเห็นว่าหลักคุณธรรมหลักความโปร่งใส และหลักสำนึกรับผิดชอบ ขององค์กรบริการส่วนจังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับที่ไม่สูงเท่าที่ควรทั้ง 3 หลัก โดยหลักคุณธรรมมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือหลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความโปร่งใสที่คะแนนน้อยที่สุด

ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง (2560) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลนครสมุทรสาคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรในสำนักงาน เทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี ฝ่ายสภาเทศบาล ได้แก่ ประธานสภาเทศบาล รอง ประธานสภา และสมาชิกสภาเทศบาล ฝ่ายข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และหัวหน้ากองทุกกองเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ผลจากการศึกษา พบว่า 1. เทศบาลนครสมุทรสาครเพิ่มการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติในทางบวก เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร 2. การจัดทำโครงการหรือแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล เทศบาลนคร

สมุทรสาคร ควรจัดทำให้มีความแตกต่างกันออกไปตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ตลอดจนฝ่ายและหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรที่จะเข้ารับการอบรม และพัฒนา 3. เทศบาลนครสมุทรสาคร ควรจัดทำโครงการหรือแผนงานในการนำหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 ข้อ ไปปฏิบัติอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม จากผลการศึกษาความต้องการธรรมาภิบาล ควรเน้นการส่งเสริมธรรมาภิบาลในด้านหลักความเป็นธรรม (Equity) หลักความโปร่งใส (Transparency) และหลักความรับผิดชอบ (Responsibility) เพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลไป ปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเข้มข้นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ของ เทศบาลนครสมุทรสาครมากที่สุด

ธนภรณ์ บัวคำภา (2553) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี เทศบาลตำบลคุ้งตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ใช้วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า อดีตนายกองค์กรบริหารส่วนตำบลคุ้งตะเภาในฐานะผู้นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และมีการนาหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนตำบลคุ้งตะเภานั้น ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นาของผู้บริหาร การมีความพร้อมทางด้านทรัพยากร และด้านการเงิน รวมไปถึงจำนวนของบุคลากร สำหรับปัญหาในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติที่สำคัญมี 2 ประการ คือ การมีระบบการให้รางวัลการประกวดองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลที่ไม่ชัดเจน และบุคลากรบางส่วนไม่ยอมรับในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

ศิรินันท์ ทิพย์เจริญ (2555) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย โดยใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ และใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาเสริม พบว่า ธรรมาภิบาลมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด และผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ควรยึดหลักหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานตามที่กฎหมายกำหนด โดยเน้นที่การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มณฑิรา มีรส (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล คือ ผู้นา ต่างมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของภารกิจหน้าที่ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และจุฑามณี ตระกูลมุทุตา (2556) ได้ศึกษา ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคใต้ พบว่า มิติด้านนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มากโดยจังหวัดที่มีภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลคือจังหวัดสงขลา

จากการทบทวน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นสำคัญจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ - สกุล (ปี)	สรุป ลักษณะการวิจัย เครื่องมือวิจัย กลุ่มตัวอย่าง	การประยุกต์ใช้จริยธรรมในงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักจริยธรรมาใช้	ปัญหาที่พบ
สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา (2547)	วิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม พนักงานและประชาชนในเขตเทศบาล		พนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า	คณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่ไม่เห็นแก่ส่วนรวม
สุเทพ คุณกิตติ (2548)	วิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม พนักงาน		ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการบริหารของเทศบาล ความสนใจ ความตั้งใจจริง และความจริงใจของผู้บริหาร	
ภักดี ศรีเมือง (2549)	วิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม ประชาชนในเขตตำบลนาทราย		ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ชื่อ - สกุล (ปี)	สรุป ลักษณะการวิจัย เครื่องมือวิจัย กลุ่มตัวอย่าง	การประยุกต์ใช้ จริยธรรมในงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อ การนำหลักจริย ธรรมมาใช้	ปัญหาที่พบ
สมใจ วิริยพงศ์รัตน์ (2550)	วิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม ประชาชนในเขต อบต.เสม็ด		ระดับการศึกษา อาชีพ ระยะเวลา ที่อยู่ภายในเขต พื้นที่	การนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ จริงยังไม่ชัดเจน และครอบคลุม
ทิพวรรณ กัญจนประกาย (2551)	วิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม พนักงาน			หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักสำนึก รับผิดชอบ อยู่ใน ระดับที่ไม่สูง เท่าที่ควร
ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง (2560)	วิจังเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ ปลายเปิด ผู้บริหารและ พนักงาน	นำหลักธรรมภิ บาลมาประยุกใช้ ในการกำหนด แผนยุทธ์ศาสตร์ ของเทศบาล	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการ ดำเนินการ ปฏิบัติงานผู้นำ ท้องถิ่น ข้าราชการ มี บทบาทต่อการ กระตุ้นการนำ หลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการ บริหารงานด้าน ต่าง ๆ	โครงสร้างองค์กร ที่ใหญ่มีความ ล่าช้าในการสั่ง การเจ้าหน้าที่บาง คนยังไม่มี จิตสำนึก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ชื่อ - สกุล (ปี)	สรุป ลักษณะการวิจัย เครื่องมือวิจัย กลุ่มตัวอย่าง	การประยุกต์ใช้ จริยธรรมในงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อ การนำหลักจริย ธรรมาใช้	ปัญหาที่พบ
ธนภรณ์ บัวคำภา (2553)	วิจังเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก ผู้บริหารและ พนักงาน		การมีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารการ มีความพร้อม ทางด้าน ทรัพยากร และ ด้านการเงิน รวม ไปถึงจำนวนของ บุคลากร	การมีระบบการ ให้รางวัลการ ประกวดองค์กร บริหารส่วนตำบล ที่มีหลักการ บริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิ บาลที่ไม่ชัดเจน และบุคลากร บางส่วนไม่ ยอมรับในการ ปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล
ศิรินันท์ ทิพย์เจริญ (2555)	วิจังเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ แบบสัมภาษณ์ แบบเจาะลึกและ แบบสอบถาม ผู้บริหารและ พนักงานที่ทำงาน ใน อบจ.	นำหลักธรรมาภิ บาลมาปรับใช้ ภายใต้แนวคิด การจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ ครอบคลุมถึง การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่าง โปร่งใสที่ยึดหลัก นิติธรรมและหลัก ประสิทธิภาพ	ผู้บริหาร ข้าราชการ การเมืองที่เป็นผู้ กำหนดนโยบาย และแนวทางการ ปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล	มีการแทรกแซง การบริหารงาน กับข้าราชการ ประจำ โดยที่ ข้าราชการ การเมืองไม่มี ความเป็นธรรม หรือยุติธรรมใน การบังคับใช้ กฎ ระเบียบด้านการ บริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ชื่อ - สกุล (ปี)	สรุป ลักษณะการวิจัย เครื่องมือวิจัย กลุ่มตัวอย่าง	การประยุกต์ใช้ จริยธรรมในงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อ การนำหลักจริย ธรรมาใช้	ปัญหาที่พบ
มณฑิรา มีรส (2558)	วิจังเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม ผู้บริหาร พนักงาน และ ผู้นำชุมชน ประชาชนในเขต	รูปแบบที่ผู้นำ เน้นการ บริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์โดย ได้รับการสนับ สนุนจากกลุ่มคน ต่าง ๆ และการให้ ความสำคัญ กับ กระบวนการมี ส่วนร่วม	ผู้นำ การ สนับสนุนจาก หน่วยงานต่าง ๆ การมีส่วนร่วม ภาคส่วนต่าง ๆ และบุคลากร	
จุฑามณี ตระกูลมุทุตา (2556)	วิจังเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ แบบสัมภาษณ์ แบบเจาะลึกและ แบบสอบถาม ผู้บริหารและ พนักงานที่ทำงาน ใน องค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่น		ความชัดเจนด้าน นโยบาย การสนับสนุน ด้านทรัพยากร ต่างๆ กิจกรรมที่ ส่งเสริมและการ นำนโยบายไป ปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ	การบริหารงาน บุคคลไม่เป็นไป อย่างปกติ เพราะ เป็นพื้นที่ที่มี ความไม่สงบ เช่น การสมัครสอบก็ จะมีแต่ผู้สมัครใน ท้องถิ่นนั้นๆ ไม่มี ผู้มาแข่งขัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 1 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลเหมือง

2. กลุ่มผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน ที่ นายกเทศมนตรีตำบลเหมือง เป็นผู้กำหนด ให้คำปรึกษา และเสนอความเห็นต่อนายกเทศมนตรีตำบลเหมือง ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างในสังกัดของตนเองจำนวน 7 คน ได้แก่

2.1 ปลัดเทศบาล

2.2 รองปลัดเทศบาล

2.3 หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

2.4 ผู้อำนวยการกองคลัง

2.5 ผู้อำนวยการกองช่าง

2.6 ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

2.7 ผู้อำนวยการกองการศึกษา

3. กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานนักทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์ (Interview) ด้วยข้อคำถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยการสัมภาษณ์เป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น การแสดงผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในภาพรวม

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้จะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1. กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

สัมภาษณ์เชิงลึกนี้จะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และการควบคุมระเบียบมาตรฐานต่าง ๆ ประเด็นที่จะสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้

1.1 นโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

1.2 ขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรีที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

1.3 ปัจจัยในการบริหารจัดการที่เป็นสิ่งสนับสนุนและฉุดรั้งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ตามหลักธรรมาภิบาล

1.4 แนวทางหรือกลไกในการพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

2. กลุ่มผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน ที่ นายกเทศมนตรีตำบลเหมือง เป็นผู้กำหนด ให้คำปรึกษา และเสนอความเห็นต่อนายกเทศมนตรีตำบลเหมือง ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างในสังกัดของตนเอง ประเด็นที่จะสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้

2.1 นโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

2.2 กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1. สรรหา 2. พัฒนา 3. รักษาไว้ 4. ใช้ประโยชน์

2.3 ปัจจัยในการบริหารจัดการที่เป็นสิ่งสนับสนุนหรือฉุดรั้งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล

2.4 แนวทางหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

3. กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ประเด็นที่จะสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้

3.1 ความคิดเห็นต่อวิธีการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

3.2 กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1. สรรหา 2. พัฒนา 3. รักษาไว้ 4. ใช้ประโยชน์

3.3 แนวทางหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประเด็นคำถามโดยลำดับ

2. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปสร้างเป็นเครื่องมือแนวคำถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

3. นำเครื่องมือแนวคำถามที่ได้สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ทำการตรวจสอบในเบื้องต้นและทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำแนวคำถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแนวคำถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ต่อไปนี้

1. ผศ.ดร. จักรชัย สื่อประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. พรเทพ นามกร อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. นางสาวจุฑารัตน์ ปริญวชิรพัฒน์ ปลัดเทศบาลเมืองชลบุรี

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความครอบคลุมของแนวคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนจะนำแนวคำถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขั้นเตรียมตัว ด้านเนื้อหาจากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ทบทวนตำรา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการศึกษา วิธีวิจัย แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์ตามวิธีของไลซ์ซี

1.1 เตรียมความพร้อมอุปกรณ์และเครื่องมือในการดำเนินการเก็บข้อมูล

1.2 ศึกษาขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละขั้นตอนว่านำหลักธรรมาภิบาลหลักใดมาใช้บ้าง

2. ขั้นดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะเข้าไปส่งหนังสือถึงนายกเทศมนตรีตำบลเหมืองเพื่อดำเนินการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิจัยกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลในการทำวิจัยแล้วนั้น ผู้วิจัยจะเข้าไปสอบถามความสมัครใจของผู้เข้าร่วมวิจัยว่าสมัครใจเข้าร่วมหรือไม่ โดยการเข้าร่วมวิจัยจะเป็นไปด้วยความสมัครใจเท่านั้น ถ้าผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยสมัครใจเข้าร่วม ผู้วิจัยจะอธิบายเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการวิจัย ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการสัมภาษณ์โดยจะขออนุญาตผู้เข้าร่วมยินยอมในการบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ไม่คาดเคลื่อน และให้เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการลงนามในเอกสารแสดงความยินยอม และจะนัดวันเวลา สถานที่ที่ผู้เข้าร่วมสะดวกในให้การสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์ นิยามคำศัพท์ฯลฯ ที่สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเข้าใจรายละเอียดในการสัมภาษณ์ได้อย่างดี

3. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตใช้สถานที่อาคารอเนกประสงค์เทศบาลตำบลเหมือง เป็นสถานที่สะดวกและสามารถเก็บความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ โดยการสัมภาษณ์ใช้เวลา 30 – 60 นาทีต่อราย ผู้วิจัยจะใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ และเมื่อการ

สัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยจะสอบถามด้วยวาจาว่าจากที่ให้สัมภาษณ์มามีข้อมูลส่วนใดที่ไม่สะดวกใจให้นำไปเป็นข้อมูลวิจัยหรือไม่ ถ้ามี ผู้วิจัยจะถอดไฟล์เสียงแล้วส่งเอกสารถอดเสียงสัมภาษณ์ไปให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตรวจสอบและให้ความยินยอมในการนำข้อมูลไปใช้อีกครั้ง โดยผู้วิจัยจะย้ำว่าจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้นโดยผู้วิจัยจะย้ำว่าจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น การแสดงผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการขอจริยธรรม การวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อให้ผ่านขั้นตอนการดำเนินการจริยธรรมการวิจัย

2. เมื่องานวิจัยได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาและได้รับอนุญาตให้ดำเนินการวิจัยได้ จึงขอหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงนายกเทศมนตรีตำบลเหมืองเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ส่งเอกสารหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์งานวิจัย แนวข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน 2564 – พฤษภาคม 2564 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 2 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมได้จากเครื่องมือแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม ผู้วิจัยจะเริ่มลงมือวิเคราะห์ข้อมูลในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องไปสิ้นสุดหลังจากที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โดยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ตามกรอบของวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะใช้วิธีการจำแนกประเภทหัวข้อของข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากร

บุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จากนั้นจะการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลจากหลักธรรมาภิบาลกับขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จากนั้นจะใช้วิธีการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลจากข้อมูลปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 5 แผนการการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี		
ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล
นโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง	(A)	- การจำแนกประเภทข้อมูล - การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล
กระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	(A), (B), (C), (R)	- การจำแนกประเภทข้อมูล - การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล
การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล	(A), (B), (C), (R)	- การจำแนกประเภทข้อมูล - การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล

ตารางที่ 5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ที่ 2 มีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี หรือไม่ อย่างไร		
ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล
ปัจจัยสนับสนุน/ฉุดรั้ง ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	(A), (B), (C)	- การจำแนกประเภทข้อมูล - การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล
แนวทางหรือกลไกในการพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	(A), (B), (C)	- การจำแนกประเภทข้อมูล - การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล

หมายเหตุ

(Raymond Noe A. et al.) การสัมภาษณ์เชิงลึกนายกเทศมนตรีตำบลเหมือง

(B) การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ

(C) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล

(R) ทบทวนตำรา เอกสาร

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ประเด็นคำถาม

การบริหารทรัพยากรบุคคล หลักธรรมาภิบาล	การสรรหา	การพัฒนา	การรักษาไว้	การใช้ประโยชน์
หลักนิติธรรม	กฎระเบียบในการวางแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์งาน และการสรรหามีความเป็นธรรมและทันสมัย	กฎระเบียบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมมีความเป็นธรรมและทันสมัย	กฎระเบียบในการให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้ามีความเป็นธรรมและทันสมัย	กฎระเบียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีความเป็นธรรมและทันสมัย
หลักคุณธรรม	มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องในการวางแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์งาน และสรรหาบุคลากร	มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องในการให้สวัสดิการ เลื่อนขั้นเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้า	มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น
หลักความโปร่งใส	มีการประชาสัมพันธ์และการตรวจสอบในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน การสรรหาบุคลากร	มีการประชาสัมพันธ์และการตรวจสอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีการประชาสัมพันธ์และการตรวจสอบการให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางแผนความก้าวหน้า	มีการประชาสัมพันธ์และการตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น
หลักการมีส่วนร่วม	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้า	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น
หลักความรับผิดชอบ	มีความรับผิดชอบในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร	มีความรับผิดชอบในวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าอบรม	มีความรับผิดชอบในการส่งเสริมสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้า	มีความรับผิดชอบในประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น
หลักความคุ้มค่า	มีการใช้บุคลากรในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร ตรงกับความรู้ความสามารถ	มีการใช้บุคลากรในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าอบรม ตรงกับความรู้ความสามารถ	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้า เกิดประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ

การพิทักษ์สิทธิ

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยได้นำโครงร่างเสนอคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมระดับบัณฑิตศึกษา คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และนำเสนอต่อ กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี กลุ่มผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายแผนงาน ที่นายกเทศมนตรีตำบลเหมือง เป็นผู้กำหนดให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นต่อนายกเทศมนตรีตำบลเหมือง ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างในสังกัดของตนเอง และกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อจากนั้น ผู้วิจัยจะเข้าพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะเข้าไปสอบถามความสมัครใจของผู้เข้าร่วมวิจัยว่าสมัครใจเข้าร่วมหรือไม่ โดยการเข้าร่วมวิจัยจะเป็นไปด้วยความสมัครใจเท่านั้น ถ้าผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยสมัครใจเข้าร่วม ผู้วิจัยจะอธิบายเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการวิจัย ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการสัมภาษณ์โดยจะขออนุญาตผู้เข้าร่วมยินยอมในการบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ไม่คาดเคลื่อน และให้เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการลงนามในเอกสารแสดงความยินยอม และจะนัดวันเวลา สถานที่ที่ผู้เข้าร่วมสะดวกในให้การสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์ นิยามคำศัพท์ฯลฯ ที่สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเข้าใจรายละเอียดในการสัมภาษณ์ได้อย่างดี เมื่อถึงกำหนดวันเวลาที่ได้นัดหมายการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ และเมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยจะสอบถามด้วยวาจาว่าจากที่ให้สัมภาษณ์มามีข้อมูลส่วนใดที่ไม่สะดวกใจให้นำไปเป็นข้อมูลวิจัยหรือไม่ ถ้ามี ผู้วิจัยจะถอดไฟล์เสียงแล้วส่งเอกสารถอดเสียงสัมภาษณ์ไปให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตรวจสอบและให้ความยินยอมในการนำข้อมูลไปใช้อีกครั้ง โดยผู้วิจัยจะย้ำว่าจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น การแสดงผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้นและข้อมูลที่ได้ถือเป็นความลับ และการรวบรวมข้อมูลจะไม่ระบุชื่อ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยจะนำไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น วิธีเก็บรักษาข้อมูล ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารที่เป็นกระดาษไว้ในตู้เก็บเอกสารที่มีแม่กุญแจล็อค และเก็บลูกกุญแจไว้ที่ผู้วิจัยคนเดียว และเก็บไฟล์ข้อมูล ไฟล์สแกนเอกสาร ไฟล์รูปภาพ ไฟล์เสียง ไว้ในโน้ตบุ๊คส่วนตัว ที่มีรหัสผ่านซึ่งผู้วิจัยทราบคนเดียว ระยะเวลาในการเก็บ/ทำลายข้อมูลมี ระยะเวลา 1 ปี เมื่อพ้นระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะรวบรวมเอกสารที่เป็นกระดาษทั้งหมดนำเข้าเครื่องย่อยเอกสาร/เครื่องทำลายเอกสาร และลบไฟล์ข้อมูล ไฟล์สแกนเอกสาร ไฟล์รูปภาพ ไฟล์เสียง ในโน้ตบุ๊คส่วนตัวทิ้ง หลังจากการเผยแพร่รายงานการวิจัยเสร็จสมบูรณ์

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย จำนวน 7 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

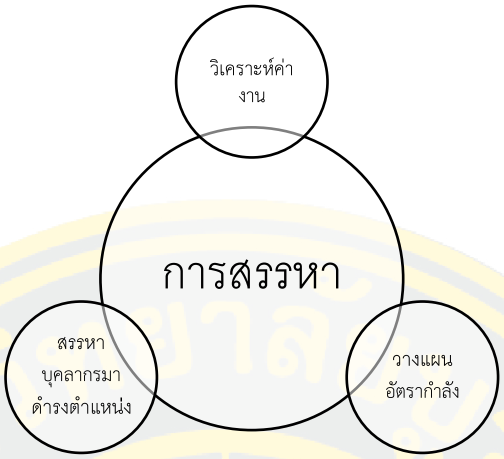
สำหรับรายละเอียดของผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในตอนที่ 1 นี้ เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหา

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการสรรหา ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ค่างาน ซึ่งเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมาวิเคราะห์ พบว่า มีการนำมาใช้ครบทั้ง 6 หลัก คือ หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า



ภาพที่ 2 การสรรหา

ก. หลักนิติธรรม มีกฎระเบียบให้ยึดถือ โดยกฎระเบียบหลัก ๆ ที่ใช้นั้น ได้แก่ หนังสือซักซ้อมการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ จาก สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เป็นผู้ออกหลักเกณฑ์ และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ความสำคัญของหลักนิติธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกองค์กรต้องยึดกฎระเบียบหลักเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งถูกกำหนดมาจากส่วนกลางให้ดำเนินการตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เป็นหลักช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีมาตรฐานเดียวกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "ยึดถือปฏิบัติตามหลักประกาศของ กท. และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประกอบกับนโยบายที่ใช้ในการบริหาร" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... "การออกกฎระเบียบในการวางแผนอัตรากำลัง เป็นที่ยอมรับเพราะอาศัยระเบียบหนังสือสั่งการจากหน่วยงานต้นสังกัด ในการออกกฎระเบียบการวางแผนอัตรากำลัง"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... "การออกกฎระเบียบในการวางแผนอัตรากำลัง เป็นที่ยอมรับได้ เพราะปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวทางกำหนด การวิเคราะห์งานและการสรรหา ปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมตามข้อเท็จจริง เช่นการสรรหาบุคคลากร มีคณะกรรมการในการสรรหาเป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใสและสุจริตยุติธรรม" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

ข. หลักคุณธรรม มีการพิจารณาค่างานในแต่ละส่วนราชการจริง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของแต่ละงานไว้ เพื่อดูสถิติว่างานไหนมีงานล้นคนหรือคนล้นงาน และจัดการแบ่งสรรอัตรากำลังคนได้ตามภาระหน้าที่ การสรรหาบุคลากรในส่วนของพนักงานจ้างนั้น ยึดหลักคุณสมบัติของผู้เข้ามาสมัคร ไม่ได้ยึดหลักอุปถัมภ์ ความสำคัญของหลักคุณธรรม การวางแผนอัตรากำลัง และการวิเคราะห์ค่างาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีการยึดถือความถูกต้องในหลักการ มิใช่เอาความต้องการของตนเองเป็นหลักและเพิ่มอัตรากำลังตามใจตนเอง รวมไปถึงการสรรหาถ้าใช้แต่ระบบอุปถัมภ์บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนอาจไม่ได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องนั้น ยึดมั่นต่อหลักการในการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งตามขั้นตอน ระเบียบกฎหมายกำหนด เช่นมีการประชุมชี้แจงและปฏิบัติตามขั้นตอนที่ชี้แจง จนกระทั่งถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรได้ตามคุณสมบัติในประกาศ”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *“ยึดมั่นตามแนวทางการวางแผนอัตรากำลังและตามหนังสือซักซ้อมที่กำหนดให้ปฏิบัติ จนสามารถสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งตามระบบขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบได้”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

... *“ขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร มีความถูกต้องทุกขั้นตอน เพราะใช้หลักเกณฑ์ของภาระงาน ในแต่ละตำแหน่ง การวิเคราะห์ การคิดคะแนน เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9)

ค. หลักความโปร่งใส ในแต่ละครั้งจะมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยมีการประชุมประจำเดือนและชี้แจงในที่ประชุม อาทิเช่น การดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง จะให้แต่ละส่วนราชการวิเคราะห์ค่างานของตนเองว่าแต่ละส่วนต้องการคนเพิ่มหรือไม่อย่างไร ในการสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งก็จะประชาสัมพันธ์ให้พนักงานภายในได้รับทราบก่อนและมีการประชาสัมพันธ์ภายนอกให้บุคคลที่สนใจเข้ามาสมัคร ความสำคัญของหลักความโปร่งใส ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้ความเคลื่อนไหวความเป็นไปภายในองค์กรได้ และในกระบวนการทุกกระบวนการต้องสามารถตรวจสอบได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง ออกคำสั่ง การสรรหาโดยจัดการประชุมผู้มีส่วนร่วม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... “มีประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน ผ่านการประชุมประจำเดือน ให้บุคลากรได้รับทราบและสามารถออกความคิดเห็นกับขั้นตอนการทำงานได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

... “มีการประชาสัมพันธ์ตามขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์งาน การสรรหาบุคลากร ให้กับบุคคลภายในและภายนอกองค์กรทราบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ง. หลักการมีส่วนร่วม มีการตั้งคณะกรรมการทำงาน โดยผู้ที่เป็นคณะกรรมการนั้นจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในงานนั้น ๆ อาทิเช่น ในการจัดทำแผนคณะกรรมการ จะประกอบด้วย นายก ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งทุกคนมีส่วนรวมในการประชุมวางแผนช่วยกันวิเคราะห์ความต้องการในการเพิ่มอัตรากำลัง ในส่วนงานใดสมควรเพิ่มอัตรากำลังเท่าใด ตลอดจนในการสรรหาบุคลากรคณะกรรมการในการสัมภาษณ์ก็จะเป็น หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้างานของตำแหน่งที่สรรหา จะทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์และหาคนให้ตรงกับที่ตนเองต้องการได้ ความสำคัญของหลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการมีส่วนช่วยเหลือระหว่างกัน ในการคิดวางแผน ตัดสินใจ และรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... “มีคณะกรรมการในการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยคณะกรรมการจะเป็นของหัวหน้าส่วนราชการแต่ละกอง ซึ่งจะรับรู้ถึงความคิดความอ่านของบุคลากรในสังกัดและสามารถปิดจุดบางจุดที่อาจจะเกิดปัญหาได้ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง มีการประชุมวิเคราะห์งาน และการกำหนดตำแหน่งเพื่อนำไปจัดทำแผนอัตรากำลัง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... “ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง โดยผ่านหัวหน้าส่วนราชการ ที่เป็นคณะกรรมการ จะมีการประชุมหารือร่วมกันตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของการจัดทำแผนอัตรากำลัง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *"มีการสอบถามความต้องการกำลังคนในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าเพียงพอหรือไม่ หากงานล้นคนก็สามารถทำปริมาณงาน วิเคราะห์ปริมาณงาน มาเสนอขอกำหนดอัตรากำลังเพิ่มได้ในคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง และยังสามารถสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการได้ด้วย"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

จ. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ล้วนแล้วแต่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองทั้งสิ้น ผู้บริหารนั้นมีหน้าที่วางนโยบายให้สอดคล้องกับบทบาทของเทศบาล ผู้ปฏิบัติก็ต้องนำเอานโยบายของผู้บริหารนั้นมาปฏิบัติตามให้ได้ เช่น ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการสาธารณสุขที่หลากหลายครอบคลุม ทำให้งานกองสาธารณสุขฯ มีเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง ต้องวิเคราะห์งาน และความต้องการเพิ่มอัตรากำลังของกองสาธารณสุขฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร และทำให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายนี้ได้ โดยคณะกรรมการที่ผู้บริหารได้แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ อาทิเช่น คณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง จะทำการวิเคราะห์ค่างาน ใน 3 ปีข้างหน้า ว่าเป็นอย่างไร และกำหนดเพิ่มหรือลดอัตรากำลัง คณะกรรมการสรรหาบุคลากร จะทำการตรวจสอบตำแหน่งว่าง กำหนดวันรับสมัคร จัดทำข้อสอบ สอบสัมภาษณ์ จนได้บุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ความสำคัญของหลักความรับผิดชอบคือ คณะกรรมการต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และดำเนินการอย่างสุดความสามารถ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *"ทุกคน ทุกตำแหน่งล้วนมีหน้าที่ของตนเอง เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงตระหนักและรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การได้เป็นกรรมการสัมภาษณ์ ต้องสัมภาษณ์และให้คะแนนตามจริงจึงได้คนที่เหมาะสม"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *"หน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ต้องวิเคราะห์งาน ดูอัตรากำลังให้เหมาะสมไม่ให้งานล้นคน และคนล้นงานได้ และการสรรหาบุคคล ก็เป็นสิ่งจำเป็น ต้องได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นจริงๆ"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *"หัวหน้าส่วนราชการแต่ละกองนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์งาน วางแผนอัตรากำลัง และสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งในกองของตนเองอยู่แล้ว เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักตามหน้าที่ของตนเอง ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกองงานตามแผนพัฒนาบุคคลากรที่วางไว้"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

ฉ. หลักความคุ้มค่า คณะกรรมการที่ถูกแต่งตั้งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพราะเป็นหัวหน้าส่วนราชการแต่ละกองจะมีความรอบรู้งานภายในของแต่ละกองตนเองเป็นอย่างดี และสามารถวิเคราะห์เพิ่มหรือลดอัตรากำลังคนของกองตนเองได้ และรู้ว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างไรมาดำรงตำแหน่ง ในการกำหนดตำแหน่งนั้น คณะกรรมการทุกท่านจะวิเคราะห์งบประมาณในการกำหนดตำแหน่งเพราะแต่ละตำแหน่ง เช่น ข้าราชการ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป นั้น ใช้งบประมาณในการกำหนดตำแหน่งไม่เท่ากัน ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการนั้นต้องการกำหนดตำแหน่งประเภทไหน ความสำคัญของหลักความคุ้มค่าคือ เรื่องของงบประมาณกับประเภทตำแหน่ง ว่างานที่เพิ่มขึ้นมากำหนดตำแหน่งประเภทไหนถึงจะคุ้มค่าที่สุดกับงบประมาณที่จ่ายไปและสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมีไม่เท่ากัน หรือถนัดกันคนละอย่าง การมอบหมายงานให้นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากที่ต้องประเมินบุคลากรก่อนมอบหมายงานให้ ผู้ที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการแล้วนั้นจึงถือว่าได้ผ่านการประเมินคุณสมบัติจากผู้บริหารแล้วว่ามีคุณสมบัติครบถ้วน สามารถมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... "หัวหน้าส่วนราชการจะรู้ความต้องการของกองตนเอง ในการกำหนดอัตรากำลังประเภทที่จะกำหนดว่ากำหนดประเภทไหนสามารถดำเนินงานที่มอบหมายให้ได้สำเร็จตามเป้า เช่น งานตัดหญ้า กำหนดแค่พนักงานจ้างทั่วไปก็พอ ไม่จำเป็นที่ต้องกำหนดข้าราชการ เพราะงบประมาณที่เสียไปไม่คุ้มค่ากับประเภทตำแหน่งนั้น ๆ จึงต้องดูภาระงานเป็นสำคัญและกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้อง จะคุ้มค่ามากที่สุดกับงบประมาณที่เสียไป"

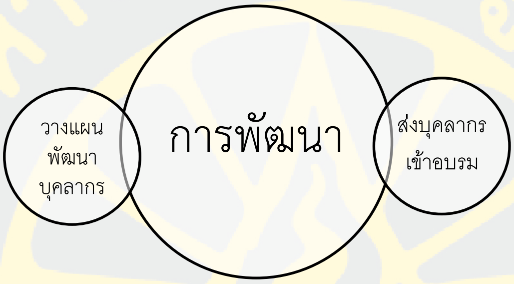
(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

... "คณะกรรมการจำเป็นต้องนำทรัพยากรของเทศบาลมาพิจารณาด้วย เช่น ร่วมกันพิจารณาว่างานนี้ควรดำเนินการอย่างไร กำหนดตำแหน่งประเภทไหน รับผิดชอบงานอะไร งบประมาณเท่าไหร่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงบประมาณที่จ่ายไป"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8)

1.2 ด้านการพัฒนา

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนา ประกอบด้วย การวางแผนพัฒนาบุคลากร การส่งบุคลากรเข้าอบรม ซึ่งเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมาวิเคราะห์ พบว่า มีการนำมาใช้ครบทั้ง 6 หลัก คือ หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า



ภาพที่ 3 การพัฒนา

ก. หลักนิติธรรม มีการดำเนินการตามประกาศ ก.ท. เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน หมวด 14 ข้อ 304 การบริหารงานบุคคลส่วนที่ 4 การพัฒนาพนักงานเทศบาล กำหนดให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การพัฒนาพนักงานเทศบาลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้องค์กรเลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่น ๆ ได้ ร่วมกับส่วนราชการอื่นหรือภาคเอกชนก็ได้ เป็นการส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการฝึกอบรม ความสำคัญของหลักนิติธรรมคือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ยังสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้สามารถปฏิบัติงาน และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... “ยึดถือปฏิบัติตามหลักประกาศของ กท. ประกอบหลักเกณฑ์การประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... *“มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้ได้รับความรู้ตามตำแหน่งงานและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ตามกฎระเบียบที่ ก.ท. กำหนดไว้”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *“การออกกฎระเบียบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นที่ยอมรับ เพราะอ้างอิงมาจากประกาศของ ก.ท. กำหนดไว้ว่าต้องมีการดำเนินการและให้เป็นไปตามนั้น เช่น ในหน่วยงาน จะมีการพิจารณาให้ไปฝึกอบรม ตรงกับตำแหน่งและภาระงาน ซึ่งหวังว่าจะได้มีการพัฒนางานที่ได้รับมองหมายต่อไป”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9)

ข. หลักคุณธรรม มีการตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการจากหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ มีการประชุมดำเนินการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ จนไปถึงการการวางหลักเกณฑ์การส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรม หรือหากมีบุคลากรต้องการเข้ารับการฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง อาทิเช่น หากต้องการเข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเอง สิ่งที่ต้องทำคือ 1. ต้องทำบันทึกแจ้งเหตุผลความต้องการพร้อมแนบเอกสารหลักฐานการจัดฝึกอบรม รอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ 2. ทำแบบประเมินก่อนไปรับการฝึกอบรม และ 3. หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นต้องทำแบบประเมินหลังการฝึกอบรมและแบบประเมินความคุ้มค่าในการเข้ารับการฝึกอบรม และทำรายงานผลการฝึกอบรมถึงผู้อนุมัติให้ไปฝึกอบรม โดยขั้นตอนเป็นไปตามที่คณะกรรมการจัดทำแผนกำหนดขึ้นมา ความสำคัญของหลักคุณธรรมคือ บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ทุกระดับตำแหน่ง มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“หลักกระบวนการ ขั้นตอนหลักกระบวนการ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยมีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำขั้นตอนการดำเนินการให้แก่บุคลากรภายในสังกัดไว้เป็นแนวทาง”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... *“มีการยึดมั่นดำเนินงานตามขั้นตอน ถือปฏิบัติตามระเบียบ โดยมีการขออนุญาตเข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลก่อนหลังเข้ารับการอบรม ออกคำสั่งถูกต้องตามระเบียบ”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... "มีการพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร โดยคณะกรรมการ และการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม อย่างถูกต้องเหมาะสมตามขั้นตอนที่ได้กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

ค. หลักความโปร่งใส มีการประชุมชี้แจงในที่ประชุมประจำเดือน เรื่องเกี่ยวกับโครงการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อที่บุคลากรต้องการในการฝึกอบรม จัดทำแบบสอบถามหัวข้อการฝึกอบรม และมีการประชาสัมพันธ์การอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน โดยส่งเป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการอบรมของแต่ละกอง และมีการติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ของพนักงาน ความสำคัญของหลักความโปร่งใสคือ ถ้าไม่มีการประชาสัมพันธ์ บุคลากรจะไม่รู้เลยว่าเทศบาลกำลังจะดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในด้านใดบ้าง บุคลากรต้องการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างไร ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ทำให้บุคลากรรับรู้การจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก เพื่อกระตุ้นให้ตนเองพัฒนาอยู่ตลอด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "มีการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมให้ทุกส่วนราชการ ในการประชุม หนังสือส่งภายใน และบอร์ดประชาสัมพันธ์ และการพิจารณาการเข้ารับการฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความจำเป็นของหน่วยงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... "มีการประชุมพนักงานประจำเดือน และนำแผนการฝึกอบรมหรือโครงการฝึกอบรมแจ้งให้ที่ประชุมทราบ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... "มีการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมต่างๆ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ต้องตรงกับเป้าหมายของโครงการนั้นๆ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ง. หลักการมีส่วนร่วม การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน คณะกรรมการประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนราชการ โดยคณะกรรมการจะดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรทั้งเทศบาลเป็นโครงการใหญ่ ที่จะมีการจัดอย่างน้อยปีงบประมาณละ 2 ครั้ง และช่วยกันวางแผนพัฒนารายตำแหน่ง ว่าแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมีการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับตำแหน่งนั้น กี่หลักสูตร จนครบทุกตำแหน่ง บุคลากรสามารถหาโครงการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก มานำเสนอขอความเห็นชอบในการส่ง

ตัวไปฝึกอบรมโดยขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นจนไปถึงนายกเทศมนตรีได้ ความสำคัญของหลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันคิด จัดทำให้แผนพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติได้จริง และช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพิ่มยิ่งขึ้นไป ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

> ... *“เปิดโอกาสให้กับบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา เช่น มีการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสามารถหาโครงการที่ตนสนใจเข้าร่วมอบรม นำเสนอเพื่อดูคุณสมบัติและความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

> ... *“มี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนราชการของตนเองและในภาพรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถดำเนินการได้จริง ผ่านการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

> ... *“มีการสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถาม หรือมีการเสนอต่อที่ประชุมประจำเดือนหรือต่อหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าส่วนราชการซึ่งเป็นคณะกรรมการจะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนอีกทอดหนึ่ง”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

จ. หลักความรับผิดชอบ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน *หนึ่ง ผู้บริหาร* มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ออกเป็นประกาศเทศบาลตำบลเหมือง โดยประกาศให้บุคลากรในเทศบาลรับรู้ สอง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการแต่ละคนจะมีการสอบถามความต้องของบุคลากรในสังกัดของตนเอง แล้วนำมาเสนอในที่ประชุม และช่วยกันจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติได้จริง สาม บุคลากร มีการหาโครงการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่บ่อยครั้ง ความสำคัญของหลักความรับผิดชอบคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรในองค์กร คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญแก่ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัดตนเอง และบุคลากรก็ต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนาขีดความสามารถของตนเองด้วย เพราะบุคลากรในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“ผู้บริหาร ต้องตระหนักถึงการให้ความเป็นธรรมไม่ลำเอียง ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง รู้บทบาทที่ตนเองต้องทำ ให้ความสำคัญ เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และสร้างโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... *“มีการดำเนินการตามความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เช่น คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการประชุม สำรวจความต้องการของบุคลากรแล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพ”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *“ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร และทำตามหน้าที่ในฐานะผู้ถูกพัฒนาโดยรับความรู้จากการเข้าฝึกอบรมให้มากที่สุด”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

ฉ. หลักความคุ้มค่า คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง มีความสามารถเหมาะสมที่สุดแล้ว สามารถวิเคราะห์ความต้องการของส่วนราชการตนเองได้ ร่วมกับคณะกรรมการท่านอื่นในการกำหนดแนวทางการฝึกอบรม มีการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมของแต่ละรายตำแหน่งโดยอ้างอิงจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ส่วนการจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการดูคุณสมบัติ ว่าเหมาะสมหรือไม่ และเมื่อฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วจะมีการจัดทำแบบประเมินความคุ้มค่าที่หัวหน้าส่วนราชการเป็นคนประเมินหลังจากบุคคลนั้นกลับมาจากการเข้ารับการฝึกอบรม ความสำคัญของหลักความคุ้มค่าคือ การมอบหมายหน้าที่ได้ถูกตัวบุคคลตามความสามารถของบุคคลนั้น ผลงานที่ปฏิบัติออกมาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมคำนึงถึงความจำเป็น ความคุ้มค่า ตรงกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึก เกิดประโยชน์ต่อสายงานและเทศบาลมากที่สุด”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

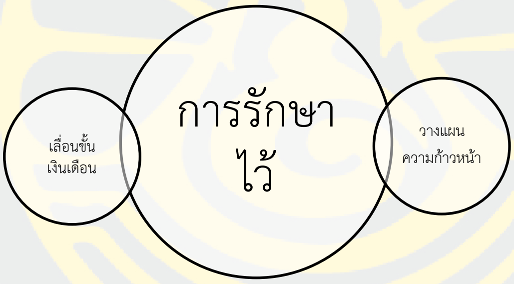
... *“มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่งที่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยคณะกรรมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่รู้ปัญหาของบุคลากรภายในสังกัดของตนเองอยู่แล้ว”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... "ทรัพยากรที่ใช้ไปกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสังกัดนั้นเป็นไปอย่างคุ้มค่า เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดในเทศบาล การพัฒนาคนก็จะเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการประชาชนเพิ่มขึ้นไปอีกเพิ่มทักษะ ความสามารถ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

1.3 ด้านการรักษาไว้

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ ประกอบด้วย การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางแผนความก้าวหน้า ซึ่งเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมาวิเคราะห์ พบว่า มีการนำมาใช้ครบทั้ง 6 หลัก คือ หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า



ภาพที่ 4 การรักษาไว้

ก. หลักนิติธรรม ปฏิบัติตามประกาศ ก.ท. เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2559 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยจัดทำเป็นประกาศ มีหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดสำหรับบุคคลที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้น ไม่ได้รับการเลื่อนขั้น การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานเทศบาล โดยกำหนดการเลื่อนระดับ ความก้าวหน้า ไว้เป็นมาตรฐานแก่พนักงานเทศบาลทุกตำแหน่ง ความสำคัญของหลักนิติธรรมคือ เป็นกฎเกณฑ์ มาตรฐาน ที่กำหนดตายตัวสำหรับเกณฑ์ของผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้น หรือไม่ได้เลื่อนขั้น การเลื่อนระดับ เลื่อน

ตำแหน่ง โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเหล่านั้นได้ เป็นหลักเกณฑ์ที่บังคับใช้โดยทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนและพิจารณาตามแบบวิธีการประเมินตามระเบียบหนังสือสั่งการกำหนดมา”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *“การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปตามระเบียบ ประกาศ ที่ได้วางไว้ มีความก้าวหน้าเป็นธรรม เป็นไปตามมาตรฐานเกี่ยวกับตำแหน่งของพนักงานเทศบาล ว่าต้องครองตำแหน่งสะสมประสบการณ์เป็นระยะเวลากี่ปี”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

... *“การออกกฎระเบียบใน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ปฏิบัติตามกฎระเบียบหลักเกณฑ์ มาตรฐานกำหนดมา”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8)

ข. หลักคุณธรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนจะมีการประชุมคณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในที่ประชุมจะจัดกลุ่มคะแนนของบุคลากรในเทศบาล โดยผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น หรือ 0.5 ขั้น หรือไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน จะต้องเป็นไปตามประกาศที่ได้ประกาศไว้แต่ต้นแล้ว คณะกรรมการจะช่วยกันพิจารณาคุณสมบัติของผู้ได้รับ ไม่ได้รับ ตามระเบียบที่กำหนดไว้ และเมื่อประชุมเสร็จเรียบร้อยจะเสนอผลการประชุมต่อนายกเทศมนตรีเป็นผู้ดำเนินการออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไป และในส่วนของการเลื่อนระดับความก้าวหน้าในอาชีพ จะมีงานการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบคุณสมบัติและแจ้งแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติครบ ให้ดำเนินการจัดทำผลงาน จัดทำบันทึก หาคณะกรรมการในการประเมินผลงาน เพื่อที่ใช้ในการเลื่อนระดับ ความสำคัญของหลักคุณธรรมอยู่ที่ การที่มีลำดับขั้นตอนหรือประกาศหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แต่แรกแล้ว เป็นหลักเกณฑ์ให้บุคลากรในสังกัดจะสามารถรับรู้ได้ด้วยตนเองว่าตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมครบถ้วนหรือไม่ที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ ต่าง ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“ยึดมั่นในขั้นตอนการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยมีการกำหนดห้วงเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอย่างชัดเจน พิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *“มีการประกาศหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปีงบประมาณ ให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจตรงกัน โดยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบขั้นตอน มีการตั้งคณะกรรมการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

... *“มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องไม่เอนเอียงมีการพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมตามเนื้องานความสำเร็จของงาน ยึดมั่นในแต่ละขั้นตอนตามระเบียบกำหนดมา การเลื่อนระดับเป็นไปตามขั้นตอนโดยจะมีงานการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบและบอกกล่าวขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้มีคุณสมบัติ”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9)

ค. หลักความโปร่งใส มีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปีงบประมาณ โดยประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกท่านได้รับทราบ ทั้งในที่ประชุมประจำเดือน บอร์ดประชาสัมพันธ์พนักงาน และเว็ปไซต์เทศบาลตำบลเหมือง หลักเกณฑ์เลื่อนขั้นนี้จะประกาศทุกเดือนกันยายน ก่อนเริ่มรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรอบแรกของปีงบประมาณนั้น ๆ การเลื่อนระดับความก้าวหน้า งานการเจ้าหน้าที่จะมีคู่มือให้พนักงานที่สนใจได้ทำการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และถ้าไม่เข้าใจสามารถมาสอบถามได้ที่งานการเจ้าหน้าที่ และเมื่อมีบุคลากรในสังกัดมีคุณสมบัติครบถ้วน งานการเจ้าหน้าที่จะทำบันทึกข้อความถึงบุคคลนั้นให้ดำเนินการเลื่อนระดับต่อไป ความสำคัญของหลักความโปร่งใสอยู่ที่ ช่วยให้บุคลากรในสังกัดเข้าในจึงหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น ย้ำเตือนเมื่อมีคุณสมบัติเลื่อนระดับ ทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับหลักเกณฑ์ร่วมกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“มีการประชาสัมพันธ์ ประกาศหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนในการจัดประชุมประจำเดือนของหัวหน้าส่วนราชการและพนักงาน และเมื่อครบรอบการประเมินมีการประกาศผลคะแนนการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *“มีการประชาสัมพันธ์ผลการเลื่อนขั้น และมีคู่มือการวางเส้นทางความก้าวหน้าให้ได้ศึกษาด้วยตนเอง”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

… "มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ ถ้าเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง ในตำแหน่งของตนเอง อย่างเป็นขั้นตอน เช่น นักวิชาการสาธารณสุข อีกกี่ปีสามารถสอบเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ง. หลักการมีส่วนร่วม การเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง คณะกรรมการประกอบด้วย ปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนราชการ ทั้งนี้คณะกรรมการจะมีส่วนร่วมพิจารณาผู้ที่เข้าหลักเกณฑ์สำหรับได้รับการเลื่อนขั้น หรือไม่ได้รับ ถ้าได้รับ ได้รับการเลื่อนขั้น กี่ขั้น โดยจะตรวจดูจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการลาต่าง ๆ ควบคู่ ซึ่งพิจารณาร่วมกันในการประชุม คณะกรรมการแต่ละท่านสามารถเสนอความคิดเห็นได้ การเลื่อนระดับนั้น บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตรวจสอบคุณสมบัติของตนเอง ทำผลงานตามหลักเกณฑ์ที่ใช้เลื่อน และทำบันทึกถึงงานการเจ้าหน้าที่ ให้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ความสำคัญของหลักการมีส่วนร่วมอยู่ที่ คณะกรรมการที่มาจากแต่ละส่วนราชการจะออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้มติเสียงส่วนมาก วิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และลงมติในที่ประชุมร่วมกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

… "มีคณะกรรมการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมิน โดยประชุมร่วมกันเสนอความคิดเห็นบนหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นสำหรับผู้ที่เหมาะสมในการเลื่อน"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

… "บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบในการเลื่อนระดับ สามารถทำผลงาน หากรรมการในการตรวจผลงาน และแจ้งงานการเจ้าหน้าที่ดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ได้ด้วยตนเอง การเลื่อนขั้นหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นคณะกรรมการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8)

… "มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือน เผื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ คณะกรรมการจะช่วยกันพิจารณาผู้มีคุณสมบัติต่าง ๆ เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ได้เลื่อนขั้น ใครสมควรได้รับการเลื่อนขั้น เท่าไร อย่างไร" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9)

จ. หลักความรับผิดชอบ หัวหน้าส่วนราชการ เป็นผู้ถูกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะมีการกำหนดวันประชุม ให้คณะกรรมการทุกท่านเข้าร่วมประชุม และในการประชุมคณะกรรมการมีการยึดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ได้ประกาศไว้ล่วงหน้า นำมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบุคลากรในสังกัด ช่วยกันเสนอความคิดเห็น และประธานกรรมการจะเป็นผู้สรุปผลการประชุม ความสำคัญของหลักความรับผิดชอบอยู่ที่ คณะกรรมการเป็นบุคคลสำคัญที่จะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยจะต้องไม่มีอคติ และใช้หลักเกณฑ์เป็นตัวชี้วัดจึงเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในเทศบาล ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *"หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบุคลากรในสังกัดตนเองให้ดำเนินงานออกมาให้มีประสิทธิภาพ ให้คุณให้โทษบุคลากรในสังกัดตนเอง ตามตำแหน่งความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *"คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ต้องตระหนักและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลากรในเทศบาลแตกต่างกันและนำมาพิจารณาในที่ประชุมให้เกิดความเป็นธรรม"*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... *"ต้องดำเนินการตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเสมอจะปัดความรับผิดชอบไม่ได้เพราะเป็นความก้าวหน้าของบุคลากรใต้สังกัดที่ตนเองรับผิดชอบ"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

ฉ. หลักความคุ้มค่า มีการใช้งบประมาณในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น โดยหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งแรกจะมีผู้ที่สามารถเลื่อน 1 ขั้น ได้ตามร้อยละ 15 ของบุคลากรที่อยู่ภายในวันที่ 31 มีนาคม เช่น เมื่อมีผู้สมควรได้รับการเลื่อนขั้น 1 ขั้น ทั้งหมด 5 คน คณะกรรมการก็จะพิจารณาตามหลักเกณฑ์และจัดลำดับผู้สมควรได้รับครบทั้ง 5 คน พอดี ความสำคัญของหลักความคุ้มค่าอยู่ที่ เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในเทศบาลเมื่อมีการเลื่อนขั้น และใช้งบประมาณตามหลักเกณฑ์ได้ถูกต้อง ไม่ทิ้งงบประมาณดังกล่าว สร้างขวัญและกำลังใจ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย และมีโครงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามากที่สุด ”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *“ใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น วงเงินในการเลื่อนขั้นมีจำกัด สามารถเลื่อนขั้นได้กี่คนแต่ละคนได้มากน้อยแค่ไหน พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก และนำมาพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... *“การเลื่อนขั้นเงินเดือนกำหนดในรูปแบบคณะกรรมการ พิจารณาร่วมกันโดยไม่มีอคติใดๆ ใช้หลักความถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรภายใน”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

1.4 ด้านการใช้ประโยชน์

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย การการควบคุมการปฏิบัติงานให้ตรงตามความสามารถ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมาวิเคราะห์ พบว่า มีการนำมาใช้ครบทั้ง 6 หลัก คือ หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ภาพที่ 5 การใช้ประโยชน์

ก. หลักนิติธรรม เทศบาลมีประกาศกำหนดภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ โดยในประกาศจะระบุภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการของส่วนราชการนั้น และระบุรายละเอียดชื่องานในแต่ละส่วนราชการไว้ชัดเจน จะมีการดำเนินการทำระบบควบคุมภายในโดยในแต่ละส่วนราชการเองต้องตั้งคณะกรรมการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานภายในของแต่ละส่วนราชการขึ้นมา โดยคำสั่งมอบหมายจะระบุชื่อ-สกุล ตำแหน่ง เลขตำแหน่ง ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้โดยละเอียด ความสำคัญของหลักนิติธรรมอยู่ที่ ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีประกาศกำหนดภาระหน้าที่ และแต่ละส่วนราชการจะต้องมีคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน โดยเป็นแนวทางที่ส่วนกลางกำหนดให้ปฏิบัติทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... “โดยยึดถือปฏิบัติตามคำสั่งของเทศบาล ที่มอบหมายภาระหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบกับนโยบายที่ใช้ในการบริหารที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้ดำเนินการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... “บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม แสดงข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาได้เท่าเทียมและเป็นธรรมในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

... “มีการออกคำสั่งแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนในแต่ละกองซึ่งมีการกำหนดภาระงาน ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนและมีการประชุมภายในเป็นประจำ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ข. หลักคุณธรรม เทศบาลมีขั้นตอนในการในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ตรงตามสามารถโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ บุคลากรทุกคนในเทศบาลต้องจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณหนึ่งประเมินสองครั้ง ซึ่งแบบประเมินต้องจัดทำต้นรอบการประเมิน และจัดทำร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้กำหนดตัวชี้วัดและงานที่ต้องการประเมินร่วมกัน ผู้ถูกประเมินสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดและงานที่ต้องการประเมินได้ และเมื่อทำข้อตกลงร่วมกันได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ ผู้ประเมินจะคอยตรวจสอบหรือให้คำแนะนำในการทำงานต่าง ๆ ถ้าไม่เป็นไปตามคาด ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินอาจปรับเปลี่ยนหัวข้อการประเมินได้ และเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ถูกประเมินต้องประเมินตนเองและส่งต่อให้ผู้ประเมินประเมินและแจ้งคะแนนการประเมินให้ทราบต่อไป ความสำคัญของหลักคุณธรรมอยู่ที่ ขั้นตอนในการดำเนินการ

ทำแบบประเมินจะเป็นตัวชี้วัดว่าเราจะประเมินงานใด ร่วมกันกับผู้ประเมิน ถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน สามารถประเมินได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *"ยึดมั่นในขั้นตอนการควบคุมงาน มีการกำหนดการปฏิบัติงานโดยการร่วมกันทำข้อตกลงในการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล และมีการประชุมติดตามงาน"*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *"การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา โดยงานแต่ละงานจะถูกกำหนดร่วมกันโดยผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินเพื่อความถูกต้อง และควบคุมการปฏิบัติได้ถูกต้องตามหลักการ"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... *"มีการยึดมั่นความถูกต้อง ตามหลักการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีหัวหน้างานควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีการรับฟังความคิดเห็นไม่เอนเอียง พิจารณาในสิ่งที่นำเสนอมา แล้วค่อยตัดสินใจปรับปรุง แก้ไข พัฒนาต่อไปร่วมกัน"*

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ค. หลักความโปร่งใส ในแต่ละรอบการประเมินจะมีการแจ้งเตือนในที่ประชุมประจำเดือนให้บุคลากรทุกคนเริ่มจัดทำหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับผู้ประเมิน โดยให้จัดทำให้แล้วเสร็จภายใน 1 เดือนในรอบการประเมินนั้น ๆ ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ นั้น หลังจากมีการกำหนดหัวข้อการประเมินไปแล้ว จะมีการติดตามจากผู้ประเมินในการประชุมประจำกอง มีการไล่ถามรายละเอียด ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นได้ ถ้าตัวชี้วัดที่กำหนดร่วมกันนั้นเป็นไปไม่ได้หรือต้องการเปลี่ยนแปลง สามารถแจ้งต่อผู้ประเมินได้ และหลังจากผู้ประเมินประเมินผลเรียบร้อยแล้วจะมีการแจ้งคะแนนประเมินให้แก่ผู้ประเมินทราบทุกครั้ง และทางเทศบาลจะมีการประชาสัมพันธ์ทำเป็นประกาศสำหรับผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติต่อไปด้วยความตั้งใจ ความสำคัญของหลักความโปร่งใสอยู่ที่ หัวข้อในการประเมินซึ่งเป็นตัวชี้วัดได้จัดทำร่วมกัน ผู้ถูกประเมินก็สามารถแสดงความคิดเห็น เปลี่ยนแปลงได้ การแจ้งผลประเมินก้เป็นตัวสำคัญให้ผู้ถูกประเมินรู้ตนเองว่าคะแนนเป็นอย่างไรควรปรับปรุงอย่างไร ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *"มีการประชาสัมพันธ์ในการประชุมประจำเดือน การตรวจสอบผลการปฏิบัติหรือติดตามงานในที่ประชุมของส่วนราชการตนเอง"* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

... "มีการประชาสัมพันธ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน และมีประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นทุกรอบการประเมิน"

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

... "มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคน สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน เสนอวิธีใหม่ๆ ตามระเบียบแนวทาง" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)

ง. หลักการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินต้องจัดทำหัวข้อและตัวชี้วัดในการประเมินร่วมกัน โดยทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ จัดทำออกมาตามแบบประเมิน และหัวข้อการประเมินผู้ถูกประเมินสามารถเปลี่ยนหัวข้อได้ โดยทำความตกลงกับผู้ถูกประเมินใหม่ ผู้ถูกประเมินสามารถประเมินตนเองได้ตามแบบประเมิน และเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว ต้องเสนอต่อผู้บังคับบัญชาถัดไป ก็คือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี เป็นผู้แสดงความคิดเห็นต่อคะแนนที่ถูกประเมินมาอีกรอบหนึ่ง ว่าเห็นด้วยกับผู้ประเมิน หรือไม่เห็นด้วยอย่างไร ความสำคัญของหลักการมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้ถูกประเมินสามารถร่วมกำหนดตัวชี้วัดได้เป็นสิ่งที่ดี หัวข้อในการประเมินจะเป็นไปตามความสมัครใจของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคะแนนที่ถูกประเมินมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นต่อได้ด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "มีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันกับผู้ประเมิน โดยการกำหนดต้องดูจากเป้าหมายใหญ่ของเทศบาลและลงมาเป็นเป้าหมายของแต่ละกอง และเปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเองในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... "มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน และผู้ถูกประเมินสามารถประเมินตนเองได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

… "บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของงานที่ได้รับมอบหมาย นำมาตั้งเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลของตนเองได้ เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันเสนอแนะพัฒนาและแก้ไขให้งานสำเร็จต่อไป" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

จ. หลักความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็นสามส่วนคือ *หนึ่ง ผู้ประเมินหรือหัวหน้าส่วนราชการ* ทำหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดให้แก่บุคลากรในสังกัดของตนเอง มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยไม่มีความลำเอียง *สอง ผู้ถูกประเมิน* ร่วมกำหนดตัวชีวัดกับผู้ประเมิน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้มีความท้าทาย ปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและประเมินผลการปฏิบัติราชการของตนเอง *สาม ผู้บังคับชาชั้นถัดไป* คือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคะแนนในการปฏิบัติราชการว่าเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร ความสำคัญของหลักความรับผิดชอบคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นบ่งบอกประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ต้องให้ความสำคัญในการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรเห็นความสำคัญและพัฒนาตนเองได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

… "ผู้ประเมิน ต้องตระหนักถึงการให้ความเป็นธรรมไม่ลำเอียง และไม่มีคติต่อผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง รู้บทบาทและขอบเขตงานที่ตนเองต้องทำ ให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ และสร้างโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

… "รู้ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง ตั้งใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และเมื่อมีวิธีการทำงานที่แตกต่างสามารถเสนอความคิดเห็นให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

… "หากได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในสิ่งใด ก็ย่อมมีความตระหนักถึงหน้าที่และปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทำให้สำเร็จ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของทุกคน นำความเห็นที่แตกต่าง มาพิจารณาด้วยเสมอ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

ฉ. หลักความคุ้มค่า บุคลากรภายในสังกัดแต่ละตำแหน่งมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่บ่งบอกภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งครอบคลุมไว้อยู่แล้ว ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานเพิ่มเติมได้ ผู้บังคับบัญชามีการสังเกตความสามารถของบุคลากรภายในสังกัดและมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ โดยบุคลากรในสังกัดสามารถโต้แย้งได้ ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการส่วนรวมของเทศบาล ปลัดเทศบาลจะมีการประชุมมอบหมายหน้าที่ อธิบายขั้นตอนแต่ละขั้นตอนและเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดว่ามีขั้นตอนใดที่สามารถปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรของเทศบาลได้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้บ้าง ความสำคัญของหลักความคุ้มค่าอยู่ที่ การมอบหมายงานให้ตรงความสามารถของบุคลากร จะทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากร ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น เมื่อมีโครงการที่เทศบาลต้องร่วมมือกันจัดการ จะมีการประชุมแบ่งหน้าที่ให้แต่ละฝ่าย อธิบายขั้นตอนการทำงาน และให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นได้ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและศูนย์เสียทรัพยากรน้อยที่สุด”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... *“มีการมอบหมายงานตรงตามความสามารถ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ หากมีเหตุผลความจำเป็นไม่สามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ก็สามารถแจ้งผู้บังคับบัญชาหาแนวทางแก้ไขโดยวิธีการต่าง ๆ ต่อไป”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

... *“การที่บุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่งของตนเอง และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดและเมื่อปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว มีอุปสรรคปัญหา ก็สามารถแลกความคิดเห็นได้และช่วยกันพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ก็ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

ตอนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านคน ด้านกระบวนการ และด้านเงิน เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ดังนี้

1. ปัจจัยด้านคน

เป็นปัจจัยสนับสนุน*คือ* ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในเทศบาลเป็นอย่างมาก โดยมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนา ตั้งงบประมาณในการสนับสนุนการอบรมเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในเทศบาล งบประมาณในการอบรมจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนพนักงาน ไม่มีการลดลงแต่อย่างใด ส่งผลดีให้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเทศบาล บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างมาก มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพและทำให้เป้าหมายของการทำงานเทศบาลบรรลุ บริการประชาชนที่มารับบริการได้รับความสะดวก และเป็นปัจจัยฉุดรั้ง *คือ* บุคลากรบางรายยังไม่มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล บางรายมีความเข้าใจแต่ไม่ครบถ้วน ยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานที่ปฏิบัติได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "คุณธรรมของผู้บริหารสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาบุคลากร กำหนดงบประมาณ จัดสรรสวัสดิการให้พนักงานมีแรงดึงดูดใจในการทำงาน มีความเสมอภาคและไม่ลำเอียงต่อการพิจารณา ความดีความชอบ" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

... "บุคลากรเช่นพนักงานจ้างยังไม่มีความเข้าใจความรู้ดีพอในเรื่องธรรมาภิบาล ยังต้องการการพัฒนาเรื่องนี้อีกมาก" (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

2. ปัจจัยด้านกระบวนการ

เป็นปัจจัยสนับสนุนคือ หลักกระบวนการ กฎระเบียบ มาตรฐาน กำหนดไว้แล้วนั้น เป็นหลักฐานที่คอยที่สามารถบ่งบอกถึงความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ สามารถตรวจสอบได้ตามกระบวนการ และหัวหน้าส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอน ทำให้ไม่เกิดข้อร้องเรียนในการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรมหรือลำเอียงในแต่ละส่วนราชการ และเป็นปัจจัยฉุดรั้ง *คือ* ในเรื่องของขั้นตอนการทำงาน บางขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ทำให้บุคลากรที่ไม่รู้ไม่เข้าใจในงานหรือระบบขั้นตอนเกิดความสงสัยเคลือบแคลงใจ ดังเช่น การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานจ้าง โดยไม่สามารถให้พนักงานจ้างเปลี่ยนตำแหน่งเองได้ ต้องทำการลาออกแล้วสมัครสอบใหม่อีกรอบหนึ่ง จึงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความสงสัยในกระบวนการทำงานได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... "การปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอนวิธีการ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติ เป็นเกราะป้องกันการถูกร้องเรียนและการดำเนินการทางวินัยได้ " (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

... *“การรับสมัครพนักงานจ้าง ทั้งที่ต้องการคนเดิมแต่ไม่สามารถให้เปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งได้เลย ต้องเข้ากระบวนการสรรหาใหม่อีกรอบหนึ่ง ซึ่งเป็นการซับซ้อนยุ่งยากมาก ทำให้บุคลากรที่ไม่เข้าใจกระบวนการเกิดความสับสนคิดว่าถูกไล่ออก”* (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

3. ปัจจัยด้านเงิน

เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ เงินหรืองบประมาณของเทศบาลโดยส่วนมากมาจากการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่น และเงินสนับสนุนจากรัฐบาล เทศบาลมีงบประมาณเพียงพอ จึงตั้งงบประมาณรายจ่ายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้นำมาพัฒนาบุคลากรในเทศบาลได้อย่างทั่วถึง บุคลากรเกิดการพัฒนา เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำโครงการให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้รับความสะดวกสะบายเพิ่มคุณภาพชีวิต และเป็นปัจจัยฉุดรั้ง *คือ* ในช่วงงบประมาณที่ผ่านมาประสบปัญหาเรื่องไวรัสโคโรน่า ทำให้งบประมาณส่วนหนึ่งจัดเก็บไม่ได้ตามเป้า จึงต้องลดการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกลง ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

... *“งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำตามหลักการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ เทศบาลตำบลเหมืองได้ตั้งงบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดสรรตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรไว้เพียงพอสามารถส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรมได้ทุกคน มีการตั้งงบเกี่ยวกับการจ่ายเงินพิเศษหรือโบนัสเป็นแรงจูงใจพนักงานอีกด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)*

... *“ในปีงบที่ผ่านมาเจอกับโควิด ทำให้เทศบาลจัดเก็บรายได้ลดลง บวกกับรัฐบาลลดภาษีที่ท้องถิ่นเป็นผู้จัดเก็บได้อีกด้วย ทำให้ต้องมีการพิจารณาเรื่องการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7)*

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย จำนวน 7 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาลที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง มีดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ด้านการสรรหา พบว่าใช้หลักธรรมาภิบาล ดังนี้ หลักนิติธรรม ต้องอ้างอิงหลักเกณฑ์กฎระเบียบ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และแนวทางที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้แนวทางมาดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ หลักคุณธรรม ยึดความถูกต้องของการวิเคราะห์ค่างาน ที่นำมากำหนดอัตรากำลัง หลักความโปร่งใส การวางแผนอัตรากำลังมีการแจ้งในที่ประชุมประจำเดือนให้บุคลากรทราบ หลักความมีส่วนร่วม มีการตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยตั้งหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วน หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารใส่ใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม หลักความคุ้มค่า ในการกำหนดอัตรากำลังใหม่ มีการวิเคราะห์งาน ว่าสมควรกำหนดตำแหน่งประเภทไหนที่เหมาะสมกับงานและคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป

ด้านการพัฒนา พบว่าใช้หลักธรรมาภิบาล ดังนี้ หลักนิติธรรม ต้องอ้างอิงหลักเกณฑ์กฎระเบียบ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และแนวทางที่กรมส่งเสริมการ

ปกครองส่วนท้องถิ่นให้แนวทางมาดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ หลักคุณธรรม มีขั้นตอนในการขออนุมัติการเดินทางไปอบรม โดยบุคลากรทุกคนสามารถดำเนินการขออนุมัติเองได้ หลักความโปร่งใส มีการประชุมประจำเดือนและงานการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โครงการในการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนทราบ หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยแต่งตั้งจากหัวหน้าส่วนราชการของทุกส่วนราชการ และบุคลากรสามารถหาโครงการฝึกอบรมมาอนุมัติในการไปฝึกอบรมได้เอง หลักความรับผิดชอบ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร มีการสอบถามความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด หลักความคุ้มค่า มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการและมีแบบประเมินความคุ้มค่าให้ผู้บังคับบัญชาประเมินหลังจากกลับจากการฝึกอบรม

ด้านการรักษาไว้ พบว่าใช้หลักธรรมาภิบาลดังนี้ หลักนิติธรรม ต้องอ้างอิงหลักเกณฑ์กฎระเบียบ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และแนวทางที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้แนวทางมาดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ หลักคุณธรรม มีประกาศกำหนดลักษณะของบุคลากรที่สามารถเลื่อนขั้นได้ว่ามีลักษณะอย่างไร มีงานการเจ้าหน้าที่แจ้งเตือนเมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วนในการเลื่อนระดับ หลักความโปร่งใส มีประกาศเทศบาลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และประชาสัมพันธ์ในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือน จากหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วน ช่วยกันวิเคราะห์ พิจารณา บุคลากรทุกคนในเทศบาล หลักความรับผิดชอบ มีหัวหน้าส่วนราชการคอยตรวจสอบความประพฤติของบุคลากรในสังกัดตนเอง ให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หลักความคุ้มค่า ใช้งบประมาณในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่าตามหลักเกณฑ์กำหนด และพิจารณาด้วยคุณสมบัติของผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้น

ด้านการใช้ประโยชน์ พบว่าใช้หลักธรรมาภิบาลดังนี้ หลักนิติธรรม อ้างอิงคำสั่งเทศบาลตำบลเหมืองที่กำหนดภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ และแต่ละบุคคลแต่ละงานเอาไว้ หลักคุณธรรม มีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตั้งแต่ กำหนดผลงาน กำหนดตัวชี้วัด ประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้ประเมิน แจ้งผลการประเมิน แจ้งผู้บังคับบัญชาชั้นถัดไป หลักความโปร่งใส มีการประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรทุกคนเตรียมจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการในการประชุมประจำเดือน ก่อนรอบการประเมินนั้น ๆ จะเริ่มต้นขึ้น และมีประกาศเกี่ยวกับวิธีการจัดทำแบบประเมิน หลักการมีส่วนร่วม ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดงานที่ต้องการประเมิน ตัวชี้วัดงานนั้น ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีผู้บริหารชั้นถัดไปคอยให้ความคิดเห็น หลักความรับผิดชอบ ผู้ประเมินจะทำการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันกับผู้ถูกประเมิน

และจะคอยติดตามผลการปฏิบัติราชการของผู้ถูกประเมินให้เป็นไปได้ด้วยดี จะคอยชี้แนะแนวทางหลักความคุ้มค่า มีการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งหน้าที่โดยแต่ละตำแหน่งนั้นจะมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ระบุขอบเขตของงานไว้แล้ว

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปปัจจัยที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งได้ดังนี้

ปัจจัยด้านการสนับสนุน

1. คน พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล นายกเทศมนตรีได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร และตั้งงบประมาณที่เกี่ยวข้องไว้พัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ

2. กระบวนการ พบว่า หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนในทุกเรื่องทำให้ไม่เกิดข้อร้องเรียนในการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม

3. เงิน พบว่า มีการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละโครงการอย่างเพียงพอสามารถนำมาพัฒนาบุคลากรหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมได้ และมีการตั้งงบการบริหารงานบุคคลจัดสรรอัตรากำลังคนอย่างเพียงพอต่อความต้องการ

ปัจจัยด้านการฉุดรั้ง

1. คน พบว่า บุคลากรในเทศบาลบางส่วนยังไม่มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและการนำมาประยุกต์ใช้ โดยอย่างยิ่งในพนักงานจ้างทั่วไปยังต้องเพิ่มพูนความรู้

2. กระบวนการ พบว่า บุคลากรในเทศบาลบางส่วนไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

3. เงิน พบว่า ในช่วงที่เกิดการระบาดไวรัสโคโรน่า ทำให้จัดเก็บภาษีได้น้อยลง จึงต้องลดการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมลงด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จะอภิปรายเปรียบเทียบระหว่างข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาสามารถนำมาอภิปรายกับ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การสรรหา เน้นใช้หลักความมีส่วนร่วม ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระงานในของตนเอง หลักความโปร่งใส มีการประชุมบุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกเดือนชี้แจงการจัดทำแผนในที่ประชุม หลักคุณธรรมและหลักนิติธรรม มีการดำเนินการตามขั้นตอนตามระเบียบกฎหมาย หนังสือสั่งการ ถูกต้องครบทุกขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติหลักอื่นๆยังไม่ชัดเจน เพราะผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจความสำคัญและหน้าที่ในตำแหน่งของตนเอง ในการดำเนินกำหนดตำแหน่งยังไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนั้น ถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร มิใช่เพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปราโมทย์ พรไตร (2553) พบว่า ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคายด้านการวางแผนอัตรากำลัง ไม่เป็นไปตามภาระหน้าที่และภารกิจที่เพิ่มขึ้นจริงในปัจจุบัน แต่เกิดจากความต้องการของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรรณนภา ฆารไสว (2548) พบว่า ควรมีการมอบอำนาจให้คณะกรรมการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นไปตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีความเป็นธรรมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการรวมทั้งให้เป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินการจัดสอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเอง เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความล่าช้าในบางขั้นตอน

การพัฒนา ประกอบไปด้วย เน้นใช้หลักนิติธรรม ตามระเบียบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร หลักความรับผิดชอบ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรจากผู้บริหารที่ชัดเจน และหัวหน้าส่วนราชการใส่ใจในการส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการฝึกอบรม หลักความโปร่งใส มีการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมทั้งภายในและหน่วยงานภายนอกให้บุคลากรทุกคนทราบ แต่ในทางปฏิบัติหลักอื่นๆยังไม่ชัดเจน เพราะบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาตนเองไม่ต้องการเข้าอบรม และถ้าถูกบังคับเข้าอบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงานได้หรือสอนงานผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบางครั้งไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการขอเดินทางไปอบรมอีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ นิตยา โนนจุ้ย (2552) พบว่า ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องสอดคล้องกับความต้องการเพิ่มความสามารถขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทิศทาง และต้องเปลี่ยนแปลง แนวคิด

วิธีปฏิบัติแบบเดิมที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสิ้นเปลือง แต่ถ้ามีการพัฒนาอย่างมีจุดหมาย โดยท้ายที่สุดแล้วนั้นการพัฒนาคนจะสามารถสร้างขีดความสามารถขององค์กร เป็นการพัฒนาที่มีความคุ้มค่า และสอดคล้องกับการศึกษาของ Evan and Lindsay (2001) พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ขึ้นอยู่กับนโยบาย กฎระเบียบขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ในการกำหนดนโยบายเพราะปัจจัยในความสำเร็จขององค์กรคือบุคลากรในสังกัดมีความสามารถ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัชภูมิ สีชมภู (2548) พบว่าการบริหารตามแผนพัฒนาบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรนั้น ประกอบไปด้วย ต้องมีการสำรวจความต้องการและจัดระบบการบริหารงานบุคคลอย่างรวดเร็วและโปร่งใส ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่ง

การรักษาไว้ เน้นใช้หลักนิติธรรม ยึดถือระเบียบและประกาศในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส มีการประกาศหลักเกณฑ์ประจำปีงบประมาณทุกครั้ง และเมื่อเลื่อนขั้นเสร็จเรียบร้อยมีการประกาศผลผู้ได้ประเมิน หลักคุณธรรม ปฏิบัติตามขั้นตอนโดยมีการประชุมเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาโดยคณะกรรมการ ตามประกาศหลักเกณฑ์ด้วยความคร่งคัด แต่ในทางปฏิบัติหลักอื่นๆยังไม่ชัดเจน เพราะ คณะกรรมการบางท่านในการประชุมจะคล้อยตามเสียงส่วนมากและยังไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น และงบประมาณในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเหลือเนื่องจากระเบียบการเลื่อนขั้นเงินเดือนร้อยละ 15 จึงใช้เงินไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของวีณา พึงวิวัฒน์นิกุล (2561) พบว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบการประเมินผลตัวบุคคลปราศจากอคติหรือโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าว่าจะได้ผลเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นำไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยัต วุฒิรงค์ (2551) พบว่า ระบบการให้รางวัลแก่บุคคลนั้นต้องมีการประเมินผลการกำหนดตัวชี้วัดผลให้ชัดเจน ถ้าวัดได้จะใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าอุปถัมภ์ ประเมินจากบุคคลที่ตั้งใจทำงาน อุทิศเวลา และมีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง โดยผู้ประเมินต้องตระหนักถึงหน้าที่ ไม่มีอคติ และต้องให้รางวัลแก่ความสำเร็จนั้น ๆ ของบุคลากรแต่ละคนเพื่อสร้างความเป็นธรรมในองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิรินันท์ ทิพย์เจริญ (2555) พบว่า การนำหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด มีความเป็นธรรมหรือยุติธรรมในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบังคับใช้ระเบียบกฎหมายในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด โดยที่การบริหารงานในองค์กรบริหาร

ส่วนจังหวัดส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการยึดระเบียบ กฎหมาย ในการบริหารราชการแผ่นดิน ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่

การใช้ประโยชน์ เน้นการใช้หลักนิติธรรม ยึดประกาศเทศบาลตำบลเหมืองเรื่องการแบ่งหน้าที่การงานในแต่ละส่วนราชการและแต่ละบุคคล หลักคุณธรรม มีการวางขั้นตอนในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยบุคลากรทุกคนต้องดำเนินตามขั้นตอน และระยะเวลาที่ระบุไว้ หลักความรับผิดชอบ ผู้ประเมินมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการประเมิน หลักการมีส่วนร่วม ร่วมกันจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการร่วมกันกับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และหลักความโปร่งใส มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบและมีการประกาศผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นประจำรอบการประเมิน สอดคล้องกับการศึกษาของ ชัชภูมิ สีชมภู (2548) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องมีการแจ้งหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการตรวจสอบควบคุม ตลอดจนทำหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติรวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเครื่องมือควบคุมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติหลักอื่นๆยังไม่ชัดเจน เพราะบุคลากรบางตำแหน่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งตามที่ปฏิบัติงานแต่ได้รับคำสั่งให้ไปช่วยราชการในกองงานอื่น ๆ และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้ประเมินต้องรับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดกับผู้ถูกประเมิน เพราะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับการศึกษาของ ยุพิณ ศาลางาม (2560) พบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้กำหนดหัวข้อการประเมินร่วมกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

โดยสรุปกล่าวได้ว่า จะเห็นได้ว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี นั้นในทุกขั้นตอนการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ควบคู่ไปด้วยอยู่แล้วโดยจะเห็นว่าขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละขั้นตอนมีการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้แตกต่างกัน ตามผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และการที่เทศบาลตำบลเหมืองนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นเพราะมี พรบ.การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน นั่นเอง

สำหรับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง ผลการศึกษานี้เสนอปัจจัยไว้ มีอยู่ด้วยกัน 3 ปัจจัย ดังนี้ 1. คน 2. กระบวนการ และ 3. เงิน ผลการศึกษามีข้อค้นพบสอดคล้องกับการศึกษาของ อริยะวรรณ พิมภา (2556) ได้ศึกษา “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สังกัดกระทรวงแรงงาน ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารกรมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรักความสามัคคี ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันซื่อสัตย์ สุจริต และผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ ศจี อนันต์นพคุณ (2542) และโชติ บดีรัฐ (2558) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านคน เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ หรือประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หรือทรัพยากรการจัดการ และที่ว่าการบริหารจัดการ เป็นทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่จะช่วยให้ดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จ และ ที่ว่า ปัจจัยด้านเงินและปัจจัยด้านวัสดุ/ครุภัณฑ์ เป็นทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา (2550) พบว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลทางด้านการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร พัฒนาบุคคลนั้นให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยการจัดให้มีสวัสดิการที่ดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรหาวิธีการทำให้บุคลากรในเทศบาลมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกอยากยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก

1.2 ควรจัดทำประกาศนโยบายส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการมอบเกียรติบัตรยกย่องเชิดชูส่วนราชการหรือบุคคลที่สามารถปฏิบัติจนเกิดผลดี

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในงานต่างๆ ไม่ใช่แค่งานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเน้นให้ทุกงาน โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

2.2 ควรมีการจัดโครงการเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 ควรมีการขยายเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับการนำให้ธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานเทศบาลตำบลเหมืองทุกราย เพื่อศึกษาผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ

3.2 ควรศึกษาจากกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างโดยรวมของเทศบาลอื่น ๆ ในจังหวัดชลบุรีเพื่อศึกษาข้อมูลว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลเหมือน หรือแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เกษม จันทร์แก้ว. (2540). *วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: อักษรสยาม.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). *การบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จักรกริช หมอประกอบ. (2548). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอนกองบัญชาการกองทัพไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชัชภูมิ สีชมภู. (2548). *รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลยนเรศวร.

ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง. (2560). *การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงาน เทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร*. วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, *6*, 269 -280.

โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชัน.

ตรีนวลนุช กองผาพา. (2552). *บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ศึกษากรณีวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทิพวรรณ กัญจนประกาย. (2551). *ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี,* การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทิวากร แก้วมณี. (2554). *ธรรมาภิบาล: การทบทวนแนวความคิดใหม่ Good Governance*: Rethinking its Concept. กรุงเทพฯ: ศยาม.

เทศบาลตำบลเหมือง. (2561). แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี พ.ศ. 2561 - 2563. ชลบุรี: เทศบาลตำบลเหมือง.

เทศบาลตำบลเหมือง. (2563). ประกาศประมวลจริยธรรมของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง. ชลบุรี: เทศบาลตำบลเหมือง.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธนภรณ์ บัวคำภา. (2553). *การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี เทศบาลตำบลคุ้งตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธนันชัย รัตน์ไตรแก้ว. (2549). *การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* (Vol. *2).* กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

นิตยา โนนจุ้ย. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันที่โลกไร้พรมแดน. *วารสารนักบริหาร, 29*, 96 - 100.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Personnelmanagement*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2545). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2553). *วิกฤตเศรษฐกิจและวิกฤตทางการเมืองในประเทศไทยอดีตและปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และจุฑามณี ตระกูลมุทุตา. (2556). *ธรรมาภิบาลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

ปราโมทย์ พรไตร. (2553). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2554). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 6*, 105 -116.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.

พยัต วุฒิรงค์. (2551). การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาในองค์กรภาครัฐ. *จุฬาลงกรณ์วารสาร, 20*, 78, 26-37.

พรรณนภา ฆารไสว. (2548). *การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวคิดการ*

บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษากรณีคณะกรรมการส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต. จังหวัดกาฬสินธุ์). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พระสกล ฐานธมฺโม. (2556). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิชิต เทพวรรณ์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ. ได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์ (1991).

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเนท จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

เพลินตา ตันรังสรรค์. (2554). สรุปการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “กระบวนการยุติธรรมที่ประชาชนเข้าถึงได้. *จุลนิติ,* (พฤษภาคม-มิถุนายน), 68-69.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภักดี ศรีเมือง. (2549). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีองค์การบริหาร ส่วนตำบลนาทราย*. วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.

มณฑิรา มีรส. (2558). *รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดกรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา,

ยุพิณ ศาลางาม. (2560). *แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์*. วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษามหาบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ. (2523). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โฟรเพซ.

วิชิต บุญสนอง. (2554). *แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในเขตอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี*. นครปฐม: วิทยาลัยราชพฤกษ์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2552). *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ:การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด*.

กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธ์.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอนาคตแรงงานไทย ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล. *มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 4*(2), 285-298.

ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิก.

ศิรินันท์ ทิพย์เจริญ. (2555). ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย:ฉบับบัณฑิตศึกษา*. *1*(2), (97 - 103).

สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมใจ วิริยพงศ์รัตน์. (2550). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลเสม็ด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). *การบริหารกิจการบ้านเมืองทีดี (GoodGovernance)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สุทธิพร บุญส่ง. (2550). *คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

สุเทพ คุณกิตติ. (2548). *หลักธรรมาภิบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สุนันทา เลาหนันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ.

สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา. (2547). *การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตาบลบ้านฉาง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรทัย แสงทอง. (2551). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อริยะวรรณ พิมภา. (2556). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกรมพัฒนาฝีมือแรงงานสังกัดกระทรวงแรงงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนา,คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. (2550). *การจัดการปกครอง/วิธีการปกครองและการจัดการปกครองที่ดี/ ธรรมาภิบาล*. กรุงเทพ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศาลปกครอง. (2563). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: http://www.admincourt.go.th/admincourt/site/03stattotal.html. (วันที่ค้นข้อมูล: 31 กรกฎาคม 2563).

Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Raymond, N. A. et al. (2003). *Human resource management : gaining a competitive advantage*. New York: McGraw - Hill.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2001). *The management and control of quality*. Minneapolis: West.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

....

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 3 แนวทางหรือกลไกในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจาก ท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

....

ชุดที่ 1 แนวการสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร

ท่านมีการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ เพื่อให้มีความเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบุคลากร อย่างไร

....

....

ในการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ ท่านได้ยึดมั่นในความถูกต้องของหลักกระบวนการหรือไม่ อย่างไร

....

....

กระบวนการในการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ มีความโปร่งใสหรือไม่ อย่างไร

....

....

ท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ หรือไม่ อย่างไร

....

....

ในการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ ท่านคิดว่าผู้ที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองหรือไม่ อย่างไร

....

....

ในการกำหนด นโยบาย กฎระเบียบ หรือยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการใช้ประโยชน์ ท่านได้คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรหรือไม่ อย่างไร

....

....

ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างในการสนับสนุนและฉุดรั้ง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง

....

....

ท่านมีแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมืองตามหลักธรรมภิบาล อย่างไร

....

....

BURAPHA UNIVERSITY

ชุดที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์สำหรับผู้นำนโยบายมาปฏิบัติและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล

การออกกฎระเบียบในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหา มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับหรือไม่อย่างไร

....

....

การกฎระเบียบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และการส่งบุคลากรเข้ารับฝึกอบรมมีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับหรือไม่ อย่างไร

....

....

การกฎระเบียบในการให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางแผนความก้าวหน้า มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับหรือไม่อย่างไร

....

....

มีกฎระเบียบในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ตรงตามความสามารถ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับหรือไม่ อย่างไร

....

....

มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องของขั้นตอนในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากรหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องของขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร

....

....

มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องของขั้นตอนในการให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางแผนความก้าวหน้าหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการยึดมั่นต่อความถูกต้องของขั้นตอนในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ตรงตามความสามารถ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการประชาสัมพันธ์และตรวจสอบการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน การสรรหาบุคลากรหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากร หรือโครงการฝึกอบรม และตรวจสอบความถูกต้อง/คุณสมบัติในการเข้าร่วมฝึกอบรม หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการประชาสัมพันธ์ และการตรวจสอบ การให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการประชาสัมพันธ์ และการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับชาแสดงความคิดเห็น หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าอบรมหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอสวัสดิการ หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือไม่อย่างไร

....

....

มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่อย่างไร

....

....

การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร มีการดำเนินการตามความรับผิดชอบ หรือไม่อย่างไร

....

....

การวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมมีการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

....

....

การส่งเสริมสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางแผนความก้าวหน้า มีการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

....

....

มีการตระหนักถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการใช้ทรัพยากรในเทศบาลตำบลเหมือง ในการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการสรรหาบุคลากร ได้อย่างมีประโยชน์สูงสุด หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการใช้ทรัพยากรในเทศบาลตำบลเหมือง ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ได้อย่างมีประโยชน์สูงสุด หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการวางเส้นทางความก้าวหน้า โดยเกิดประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่ หรือไม่อย่างไร

....

....

มีการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือไม่อย่างไร

....

....

ท่านคิดว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานของท่าน เกิดผลดีหรือ ผลเสียอย่างไร

....

....

ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างในการสนับสนุนและฉุดรั้ง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมือง

....

....

ท่านมีแนวทางการพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลเหมืองอย่างไร

....

....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายภูริทัต บุญเจือ
วัน เดือน ปี เกิด	27 กันยายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	8 ซอย 1 ถนนแสนสุข ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2561 นักทรัพยากรบุคคล เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยบูรพา
	พ.ศ. 2558 รัฐศาสตร์บัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	พ.ศ. 2562 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

BURAPHA UNIVERSITY