

การวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน จังหวัดตาก  
Analysis of Human Resource Management System of Wang Hin Subdistrict Administration  
Organization, Tak Province

ธนัญพร ท้วมอนาคต\* และวรรณีย์ สายประเสริฐ\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ใช้เป็นแนวทางพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพทั้งด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 13 คน ทำการแบ่งกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กร 2) ระดับปัจเจกบุคคล และ 3) ระดับพนักงาน ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่าหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 หน้าที่ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) ใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท และหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อจัดหมวดหมู่การรายงานตามภาวะ 5 หน้าที่ดังกล่าว

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ในระดับองค์กร และระดับปัจเจกบุคคลได้ให้ความสำคัญในด้านนโยบาย (HR Policies) เรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ และความปลอดภัยและสุขภาพ ในด้านการปฏิบัติ (HR Practices) ทั้งสองระดับให้ความสำคัญในหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ส่วนในระดับพนักงาน ให้ความสำคัญในด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติในเรื่องของหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน และจากผลการศึกษาสามารถยืนยันข้อค้นพบเพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบจากแหล่งและมุมมองที่ต่างกัน ว่าหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ ทั้งในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติ ส่วนในด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับในด้านการปฏิบัติ

### ABSTRACT

The independent study “Analysis of Human Resource Management System of Wang Hin Subdistrict Administration Organization, Tak Province” aimed to study the Human Resource (HR) Management System and the relationship between HR policies and HR practices.

\* นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

This study used the qualitative research method and data which was collected by semi-structured interviews. The population was the people who were working, there and the sample was selected by purposive sampling method of thirteen people. The interviewees were divided into three levels: 1) Organizational Level 2) Individual Level and 3) Employee Level, under the concept of human resource management functions; staffing, human resources development, compensation and benefits, safety and health, and employee and labor relations. Content analysis techniques were used to contextualise allied keywords into the five functions of human resource management.

The study shown that the organization level and Individual level emphasized on Policy of Staffing, Human Resources Development, Compensation & Benefits and Health & Safety. It was found that the five functions of Human Resource management were also emphasized in practice. Employee level was emphasized and claimed on policy and practice of the five functions of Human Resource management. The study used the Triangulation method to compare the findings from different sources and perspectives on human resource management functions of policy and practice at the three levels. The results demonstrated that all three informants were mention; Staffing, Human Resources Development, Compensation & Benefits and Health & Safety in Policy and Practice. All three informants mention; and Employee & Labour Relations in practice.

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร หากการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กับนโยบาย จะส่งผลให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2546)

องค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน (อบต.วังหิน) จังหวัดตาก มีวิสัยทัศน์และพันธกิจว่า “วังหินน่าอยู่ ผู้คนมีคุณภาพ เศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็ง ร่วมแรงพัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมอนุรักษ์ประเพณี การบริหารที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล” ลักษณะเด่นของอบต.วังหิน คือ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอาณาเขตการปกครองหมู่บ้านมากที่สุดในจังหวัดตาก ทำให้มีสภาพการณ์ด้านการบริหารและจัดการที่แตกต่างจากท้องถิ่นอื่นๆ รวมทั้งมีบทบาทหน้าที่มากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ ในการดูแลประชาชนที่หลากหลาย ทางด้านผลการดำเนินงาน อบต.วังหินได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลทั้งรางวัลที่ 3 และรางวัลที่ 1 ในปี 2556 และ 2557 ตามลำดับ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก, 2558) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งนี้เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

## แนวคิดและทฤษฎี

**ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)** เป็นสิ่งที่ยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ทั้งในด้านของนโยบายและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานในองค์กร สามารถอธิบายให้เห็นถึงความสอดคล้องของการดำเนินงานเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ (Armstrong, 2011)

**นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies)** เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2552)

**การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices)** คือกระบวนการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ ไปจนถึงพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเกิดความอยาก มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ (Armstrong, 2011)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ขอบเขตการศึกษา** เนื้อหาในการศึกษาค้นครั้งนี้ประกอบด้วย ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะทำการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กร
- 2) การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- 3) การวิเคราะห์ความสอดคล้องของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) และการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) โดยแยกวิเคราะห์เป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Organization level) ระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) และระดับพนักงาน (Employee level)

2. **ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพื้นที่ศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามระบบโครงสร้างองค์กร ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ระดับองค์กร(Organization level) คือ ปลัดอบต.วังหิน ในส่วนระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) คือ หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และระดับพนักงาน (Employee level) คือ พนักงานในองค์กร โดยสุ่มแบบเจาะจงจากแผนกต่างๆในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 5 แผนก สุ่มมาแผนกละ 2 คน รวม 10 คน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542)

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้การสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแบบสัมภาษณ์แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบจากกลุ่มที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. **ผลการศึกษาระดับองค์กร (Organization level)** พบว่า มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ และความปลอดภัยและสุขภาพ

2. **ผลการศึกษาระดับปัจเจกบุคคล (Individual level)** พบว่า มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ และความปลอดภัยและสุขภาพ

3. **ผลการศึกษาระดับพนักงาน (Employee level)** พบว่า มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ โดยพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติในด้านหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านขององค์กร

4. **ผลการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งตามหน้าที่ในทุกระดับ** องค์กรมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สามารถเปรียบเทียบและยืนยันข้อค้นพบของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาจากระดับของผู้ให้ข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างกัน ซึ่งได้แสดงการเปรียบเทียบข้อค้นพบด้านนโยบายและการปฏิบัติ ในส่วนของหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงทั้ง 3 ระดับคือ 1.ระดับองค์กร 2.ระดับปัจเจก และ ระดับพนักงาน

จากการเปรียบเทียบปรากฏว่า หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน การอบรมพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ในทั้ง 3 ระดับ มีความแตกต่างกัน ดังนี้

4.1 **ในด้านหน้าที่การจัดบุคคลเข้าทำงาน** จากการสัมภาษณ์บุคลากร ทั้ง 3 ระดับ ได้กล่าวถึงหน้าที่เรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงานในด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยในระดับองค์กรให้ความสำคัญถึงนโยบายและการปฏิบัติในด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน คือ มีนโยบายและปฏิบัติด้านการวางแผนกำลังคน โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมของงานกับคน พร้อมทั้งจัดทำแผนอัตรากำลัง เพื่อทำการสรรหาพนักงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับระดับปัจเจกบุคคลและระดับพนักงานที่ว่า การปฏิบัติด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน มีการวางแผนกำลังคน ซึ่งทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ปริมาณงานและปริมาณคนเพื่อวางแผนกำลังคน เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง และทำการสรรหาพนักงานใหม่

4.2 **ในด้านหน้าที่การพัฒนาบุคลากร** จากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ได้กล่าวถึงหน้าที่ด้านการการพัฒนาบุคลากรในด้านนโยบายและการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยในระดับองค์กรให้

ความสำคัญและกล่าวถึงนโยบายและการปฏิบัติ คือ ได้มีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร โดยมีการส่งบุคลากรไปอบรม ซึ่งสอดคล้องกับระดับปัจเจกบุคคลและระดับพนักงานที่ว่ามีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยวิธีการส่งบุคลากรไปอบรม พาไปศึกษาดูงาน การสอนงานจากหัวหน้างาน และให้ศึกษางานจากอินเทอร์เน็ต ตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

**4.3 ในด้านหน้าที่ผลตอบแทนและผลประโยชน์** จากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ได้กล่าวถึงหน้าที่เรื่องผลตอบแทนและผลประโยชน์ในด้านนโยบายและการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยในองค์กรให้ความสำคัญถึงทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติ เรื่อง เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัสซึ่งถูกกำหนดให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งสอดคล้องกับระดับปัจเจกบุคคลและระดับพนักงาน ที่กล่าวถึงนโยบายผลตอบแทนและผลประโยชน์ คือ มีการให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือนตามหลักเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้ภายใต้การจัดสรรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังมีสวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับข้าราชการได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลจากรัฐตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย และโบนัส มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานเพื่อรับโบนัส

**4.4 ในด้านหน้าที่ความปลอดภัยและสุขภาพ** จากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ได้กล่าวถึงหน้าที่เรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ ในด้านนโยบายและการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกันของทั้ง 3 ระดับ โดยองค์กรให้ความสำคัญและกล่าวถึงนโยบายและการปฏิบัติ เรื่องความปลอดภัยและสุขภาพโดยเห็นว่าองค์กรมีให้บุคลากรตรวจสุขภาพประจำปีตามสิทธิของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับระดับปัจเจกบุคคลและระดับพนักงานที่มีการประกาศประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติตามระเบียบข้อกำหนดในเรื่องการระวังความปลอดภัยและสมัครตรวจสุขภาพประจำปี

**4.5 ในด้านหน้าที่พนักงานและแรงงานสัมพันธ์** จากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ได้กล่าวถึงหน้าที่เรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ในด้านการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยองค์กรมีการจัดกิจกรรมกีฬา และการรับประทานอาหารร่วมกัน และระดับปัจเจกบุคคล มีการดำเนินกิจกรรมกีฬาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และทำอาหารรับประทานร่วมกัน ส่วนพนักงานทั้งหมดรับรู้ในเรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ โดยมีกิจกรรมกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์และรับประทานอาหารร่วมกัน

สำหรับในด้านนโยบายเรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ไม่มีความสอดคล้องกันในทั้ง 3 ระดับ โดยมีระดับพนักงานให้ความสำคัญและกล่าวถึงนโยบายในเรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ แต่ระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคลไม่ได้กล่าวถึงในเรื่องนี้

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน จังหวัดตาก พบว่ามีวิสัยทัศน์และพันธกิจว่า “วังหินนำอยู่ ผู้คนมีคุณภาพ เศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็ง ร่วมแรงพัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมอนุรักษ์ประเพณี การบริหารที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล” โดยใช้แนวคิดหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที่ และศึกษาถึงความสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พรบ.ระเบียบงานบริหารบุคคล 2542 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วน ตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

**ในด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน** พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญถึงนโยบายและการปฏิบัติด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานที่มีความสอดคล้องกัน คือ มีการวางแผนกำลังคน โดยการวิเคราะห์ปริมาณงานและปริมาณคนควบคู่กับการจัดทำงานประมาณตามมาตรา 35 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และการจัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อกำหนดกรอบอัตราร่าง และทำการสรรหาพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นไปตาม แผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่ว่าด้วยการกำหนดความต้องการพนักงานจ้างในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้หัวหน้าส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็นและความต้องการใช้พนักงานจ้างให้ตรงกับภารกิจและอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทย (2556) ว่าด้วยเรื่องค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกพนักงานและลูกจ้างขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2555 ข้อ 4 ว่าด้วยการคัดเลือกพนักงานและลูกจ้าง และยังพบว่าสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กลยุทธ์ด้านที่ 1 และมีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ 3 ที่ว่าด้วย ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร อีกทั้งยังพบว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บังอร ทับทิม (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ได้กำหนด จำนวนและอัตราดำแหน่ง โดยได้วิเคราะห์อำนาจหน้าที่ และภารกิจความรับผิดชอบตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อวางแผนให้สามารถใช้นุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ คือ มีนโยบายกำหนดหลักสูตรการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการส่งบุคลากรไปอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงมีการพานบุคลากรไปทัศนศึกษา มีการสอนงานเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา และให้ศึกษางานจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน ที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญในการบริหารและพัฒนาองค์กร ที่ต้องมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทยที่ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของชาญ ณรงค์ ชาวแปลก ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอภูซุ่ม จังหวัดยโสธร ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการพัฒนาโดยการจัดโครงการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรและสมาชิกอยู่หลากหลายวิธี

**ในด้านผลตอบแทนผลประโยชน์** ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยได้มีการกล่าวถึงเรื่อง เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัสซึ่งถูกกำหนดให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นพ.ศ. 2542 มาตรา 3 ที่กล่าวว่า การปฏิบัติราชการได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทย ที่ว่าด้วยสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2557 มีความว่าการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขโดยตรงแก่ผู้มีสิทธิ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร พนักงานส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 รวมทั้งเงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่าการศึกษาบุตร ค่าธรรมเนียมการเรียน และสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าเช่าบ้านของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2559 ผลการศึกษายังสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการกำหนดเงินตอบแทนอื่นที่เป็นกรณีพิเศษอันมีลักษณะเป็นเงินรางวัลประจำปีแก่พนักงานส่วนท้องถิ่นที่กำหนดให้เป็นรายจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ.ศ. 2557 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บังอร ทับทิม (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ที่ได้อธิบายไว้ว่า ค่าตอบแทนทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 3 ประเภท คือ ค่าตอบแทนพื้นฐานหรือ ค่าตอบแทนหลัก ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพิ่มหรือ ค่าตอบแทนเสริม

**ในด้านความปลอดภัยและสุขภาพ** ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ ในเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ นั้นคือ องค์กรมีโครงการให้บุคลากรตรวจสุขภาพประจำปีตามสิทธิ ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2557 ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขโดยตรงแก่ผู้มีสิทธิ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิชากานต์ ศรีนวล (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลปรางค์กู่ อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า เทศบาลตำบลปรางค์กู่ มีการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยให้แก่พนักงาน ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง รวมทั้งมีการให้สิทธิการรักษาพยาบาล

**ในด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์** ด้านการปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์โดยให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานโดยไม่มีการแยกส่วนทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดกัน ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ด้านกลยุทธ์ที่ 5 ว่าด้วยเรื่องคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิชากานต์ ศรีนวล (2558) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลปรางค์กู่ อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ที่ได้อธิบายไว้ว่า เทศบาลตำบลปรางค์กู่ มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน จังหวัดตากในครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพทั้งด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลวังหินที่ยังไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดส่วนหนึ่งอาจมาจากความรู้และทักษะบางด้านยังไม่เพียงพอ พนักงานจึงมีความเห็นว่าควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมอบรมพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะการดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งให้พนักงานจ้างมีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อส่งผลให้การให้บริการประชาชนเป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. จากข้อค้นพบในเรื่องผลตอบแทนและผลประโยชน์ ในส่วนของโบนัส ที่บุคลากรทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรวบรวมผลงานเพื่อส่งเข้าประเมิน เพื่อขอรับรางวัลประจำปี ซึ่งถ้าหากผ่านการประเมินทุกคนก็จะได้รับโบนัสเท่ากัน ดังนั้นองค์กรควรกำหนดเงื่อนไข ข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติในการเข้ามามีส่วนร่วมสร้างผลงานในภาพรวมเพื่อป้องกันการเอาเปรียบกัน ซึ่งนโยบายด้านนี้นับว่าเป็นนโยบายที่ดีต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

3. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรในระดับพนักงานเห็นว่าหากองค์กรมีนโยบายและแนวทางการประเมินความเสี่ยงในที่ทำงาน และจัดให้มีแผนฉุกเฉิน เช่น การซักซ้อมป้องกันภัยอันตราย จะทำให้พนักงานได้ทราบวิธีการและแนวทางการป้องกันตัวเองและทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุดได้

4. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ บุคลากรในระดับพนักงานเห็นว่าองค์กรควรเน้นส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และรักษาบุคลากรที่ดีเอาไว้ เช่น การให้สวัสดิการและผลตอบแทนพนักงานจ้างอย่างเหมาะสม การมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และให้สิทธิเท่าเทียมกันโดยเฉพาะระหว่างข้าราชการกับพนักงานจ้าง เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข และทำงานให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเกิดประสิทธิผล

## บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณิชากานต์ ศรีนวล. (2558). *การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลปางปาง อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง).

บังอร ทับทิม. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง*. (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น).



- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2542). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542*. สืบค้นจาก <http://www.local.moi.go.th/2009/pdf/lawupdate.pdf>
- องค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน จังหวัดตาก. (2558). *แผนการพัฒนามูลค่าการประจําปีงบประมาณ พ.ศ.2558-2560*. ตาก: องค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5<sup>th</sup> ed). London: Kogan Page.