

ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัด : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน*

Factors affecting the career path of local administration

: A case study of Lamphun Provincial Administrative Organization

ภัทรพิลาส กาญจนกุลดิษฐ**

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย, ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท-เอก ที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถลดระยะเวลาการครองงานในสายบริหารได้ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาการครองอายุราชการ การฝึกอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน นั้น ประกอบด้วย ระบบอุปถัมภ์ ข้อระเบียบกฎหมายที่ไม่ชัดเจน วุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การขาดกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งหลักหรือตำแหน่งสำคัญ บุคลากรไม่มีการพัฒนาตนเอง กระบวนการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการมีระยะเวลาในการดำเนินการและขั้นตอนที่ล่าช้า โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้แก่ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้าฯ มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ การจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : ปัจจัย, เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ, องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นส่วนแรก คือ ทฤษฎีการทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 4 M ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ 4) การจัดการ (Management) โดยทฤษฎีการทางการบริหารเหล่านี้เป็นทุนที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อจัดลำดับความสำคัญของทฤษฎีการทางการบริหารแล้ว ทฤษฎีที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากร เนื่องจากบุคลากรนับเป็นทุนที่ใช้แล้วไม่มีวันหมด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มมูลค่า แต่การที่มูลค่าของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการพัฒนาและให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องบริหารจัดการบุคลากร รวมถึงทฤษฎีที่มีอยู่ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

การพัฒนาเส้นทางอาชีพ หรือ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีไปจนถึงระดับผู้อำนวยการกองคลัง การเลื่อนจากตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการไปจนถึงระดับหัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น ซึ่งการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานสร้างประโยชน์แก่องค์การ เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทาง ความก้าวหน้าของตนเองในองค์การ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงานหรือสายงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอาชีพแพทย์ พยาบาล ข้าราชการพลเรือนหน่วยงานต่างๆ และรวมถึงข้าราชการท้องถิ่น โดยการวางแผนงานเดินสายอาชีพ (Career Planning) นับเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่องค์การสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ ต่อยอดจากการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ในขณะที่การวางแผนงานเดินสายอาชีพจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือสายงานในอนาคตได้

องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจังหวัดลำพูน มีเขตพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดลำพูน ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ลำพูน : เมืองแห่งทุนทางวัฒนธรรมชุมชนโลก” อีกทั้งได้กำหนดพันธกิจ คือ “เมืองแห่งความรุ่งเรือง ร่มเย็นเป็นสุข” นอกจากนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มี 3 ด้าน ดังนี้ 1) พัฒนาเศรษฐกิจ

บนศักยภาพ 3 ด้าน อุตสาหกรรม เกษตร วัฒนธรรม ได้มาตรฐานสากลโดยแนวคิดความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) พัฒนาเมืองและชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งบนรากฐานทุนทางวัฒนธรรม ชุมชนท้องถิ่นและความยั่งยืนเชิงนิเวศ 3) พัฒนาผังเมืองและโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมกลุ่มจังหวัด เพื่อรองรับการพัฒนาเมืองในอนาคต ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากร กระบวนการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยการปกครองของท้องถิ่นนั้นๆ เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการด้านนโยบายและวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรและบำรุงรักษาไว้ให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และในปริมาณที่เพียงพอ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงานและการให้ออกจากราชการ

ด้วยเหตุนี้เองผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาและสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมุ่งที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อทางก้าวหน้าของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อที่จะได้ทราบสาเหตุและสภาพของปัญหาที่แท้จริงและนำข้อมูลที่ได้มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

1. ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้จะศึกษาปัจจัย ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เท่านั้น
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระหว่างเดือนธันวาคม 2564 – กุมภาพันธ์ 2565

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. ทำให้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย คู่มือการปฏิบัติงาน พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ส่วนที่ 2 การวิจัยภาคสนาม (Field research) ผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จำนวน 180 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการเลือกโดยใช้วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเป็นหลัก โดยเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ โดยจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 คน ดังนี้ 1) รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่กำกับดูแลกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน 2) หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน 3) หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 1 คน 4) หัวหน้าฝ่ายบริหารการคลัง จำนวน 1 คน 5) ข้าราชการ ระดับชำนาญการ จำนวน 1 คน 6) ข้าราชการ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 1 คน 7) ข้าราชการ ระดับอาวุโส จำนวน 1 คน 8) ข้าราชการ ระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การมีความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาในระดับสูง (ปริญญาโท-เอก) ที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถลดระยะเวลาการครองงานในสายบริหารได้ การเรียนรู้และความอยากพัฒนาความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าฯ หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ระยะเวลาการครองอายุราชการ การมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ทักษะสมรรถนะในการทำงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน คือ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ในขณะเดียวกันค่าจ้าง ค่าตอบแทนและระดับของตำแหน่งก็เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต ทำให้เกิดแรงจูงใจพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและได้รับค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการที่สูงขึ้น อีกทั้งการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี จะรู้สึกรักองค์กร และมีแรงจูงใจที่ต้องการจะพัฒนาตนเองรวมทั้ง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เครือข่าย ก็เป็นปัจจัยเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

2. ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จากการวิจัยพบว่า กรอบวิธีที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้มีความคิดต่างๆที่เบี่ยงเบน เช่น มีการวิ่งเต้น มีพรรคพวก รวมทั้งตำแหน่งในสายงานผู้บริหารมีน้อยกว่าจำนวนผู้สอบ โดยปัญหาสำคัญ คือ ระบบการให้สินบนเงินทองในการพิจารณาความก้าวหน้าของข้าราชการ ข้อระเบียบกฎหมายที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดสอบวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน มุมมอง ความถนัด การเมือง/ผู้บริหาร ระบบอุปถัมภ์ การขาดกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ในตำแหน่งหลักหรือตำแหน่งสำคัญ เช่น ตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร เป็นต้น การขาดองค์ความรู้ในวิชาชีพและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ หรือมีไม่เพียงพอ โครงสร้างอัตรากำลังที่มีฐานตำแหน่งระดับล่างที่มากกว่าตำแหน่งระดับสูง บุคลากรไม่มีการพัฒนาตนเอง กองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานบุคคลที่ดำเนินการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ มีระยะเวลาในการดำเนินการและขั้นตอนที่ล่าช้า ทำให้เจ้าหน้าที่เสียเวลาและโอกาสในการเลื่อนระดับ การขาดความรู้ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง และงบประมาณด้านบุคคลมีจำกัด ต่างเป็น

ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จากการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ประกอบด้วย

ด้านกฎระเบียบ ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้า มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ความอาวุโส มีการทบทวนข้อระเบียบกฎหมายให้มีความละเอียดรอบคอบในการดำเนินการ

ด้านการพัฒนา ควรจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคนและต้องสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้มีโอกาสสร้างผลงาน ส่งเสริมการให้ทุนการศึกษาเพื่อข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ต้องการสมัครได้ ส่งเสริมให้ข้าราชการประเภททั่วไปสามารถก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเปิดสอบจากประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานไปเป็นประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

การบริหารงานบุคคล ควรจัดคนให้ตรงกับความถนัดหรือตำแหน่งงาน ปริมาณงาน มีความเหมาะสมกับปริมาณคนจะทำให้สามารถมีเวลาในการเรียนรู้และพัฒนางานในองค์กรหรืองานต่างๆ และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อพัฒนาสายอาชีพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีการกำหนดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การจัดกลุ่มงานให้ชัดเจนเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญในตำแหน่งนั้นๆ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเลื่อนระดับจะต้องให้ข้อมูลและคำแนะนำที่ชัดเจน และยึดผลการประเมินของคณะกรรมการกลางเป็นหลัก

ด้านโครงสร้างองค์กร ต้องปรับโครงสร้างอัตรากำลังของตำแหน่งระดับล่างกับตำแหน่งระดับสูงให้เหมาะสม

จากแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนในการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จากการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีดังต่อไปนี้

ด้านระบบราชการ ต้องลดปัญหาอุปสรรคในเรื่องของการเห็นแก่พรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์มากเกินไป ในการบริหารงานบุคคล คำนี้ถึงระบบคุณธรรมที่มีพื้นฐานจากความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์พิจารณา มีการแข่งขันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

ด้านกฎระเบียบ ควรทบทวนข้อระเบียบ กฎหมาย มาตรฐานกำหนดตำแหน่งในเรื่องวุฒิการศึกษา และระดับการศึกษา และจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

ด้านการพัฒนา ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น สิทธิสวัสดิการต่างๆ การพัฒนารายบุคคลให้สามารถเติบโตในสายอาชีพได้ตามศักยภาพของบุคคล การให้ความรู้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ทุกคนในองค์กรทราบ

ด้านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้พร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ด้านตัวบุคคล ต้องปฏิบัติหน้าที่ควรเอาใจใส่ต่ออำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บริการสาธารณะต่อประชาชนด้วยความเต็มใจ และหมั่นศึกษาองค์ความรู้ สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและระเบียบวินัยของข้าราชการอย่างเคร่งครัด

ด้านการบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลดำเนินการตามหลักเกณฑ์และระเบียบฯ สนับสนุนและให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ที่ถึงกำหนดเลื่อนระดับจัดทำผลงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ กองการเจ้าหน้าที่ต้องชี้แจงอธิบายให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสังกัดทราบว่ามีตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันสามารถเติบโตได้แค่ไหน และมีแนวทางใดบ้างที่จะสามารถส่งเสริมให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสอบเปลี่ยนสายงาน ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาทำงานในองค์กร

ด้านโครงสร้าง ทบทวนตำแหน่งของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ การแบ่งสรรภารกิจงานให้ชัดเจน

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เป็นการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนเพื่อให้หน่วยงานได้ส่วนใหญ่มองเห็นว่า การมีความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาในระดับสูง (ปริญญาโท-เอก) ที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สามารถลดระยะเวลาการครองงานในสายบริหารได้ การเรียนรู้และความอยากพัฒนาความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้า หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ระยะเวลาการครองอายุราชการ การมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน คือ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ ในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ในขณะเดียวกันค่าจ้าง ค่าตอบแทนและระดับของตำแหน่งก็เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต ทำให้เกิดแรงจูงใจพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและได้รับค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการที่สูงขึ้น อีกทั้งการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี จะรู้สึกรักองค์กร และมีแรงจูงใจที่ต้องการจะพัฒนาตนเองรวมทั้ง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เครือข่าย ก็เป็นปัจจัยเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะสามารถทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ การที่บุคลากรในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญเพราะการจูงใจเป็นที่มาของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ดังที่มินท์จิตวิทยากล่าวว่า การแสดงออกของพฤติกรรมต่างๆล้วนแต่ถูกจูงใจทั้งสิ้น ฉะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้คนนำความสามารถออกมาใช้มากขึ้น และสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) (Herberz, 1959 อ้างถึงใน บุชบา เชิดชู, 2556, หน้า 11-13) บุสเนอร์ และสไนเดอร์แมน ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทนี้ มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮอริชเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5 ประการ ดังนี้ 1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง 2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการแสดงความยินดีการให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว 4. ความรับผิดชอบ หมายถึง

ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสดูแลศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น

ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้ 1. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการงานและการบริหารภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน 2. การปกครอง กำกับดูแล และการบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การเจรจา พูดคุย ติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกันและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี 4. สภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ความยั่งยืนของอาชีพและองค์กร 5. ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญของการศึกษาของเฮอร์ชเบอร์ก คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจจะมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยจูงใจไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นสมมติฐานที่สำคัญของเฮอร์ชเบอร์ก ก็คือ ความพอใจในงานที่จะทำและเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้ กรอบวิธีที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้มีความคิดต่างๆ ที่เบี่ยงเบน เช่น มีการวิ่งเต้น มีพรรคพวก รวมทั้งตำแหน่งในสายงานผู้บริหารมีน้อยกว่าจำนวนผู้สอบ โดยปัญหาสำคัญ คือ ระบบการให้สินบนเงินทองในการพิจารณาความก้าวหน้าของข้าราชการ ข้อระเบียบกฎหมายที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดสอบ วุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน มุมมองความถนัด การเมือง/ผู้บริหาร ระบบอุปถัมภ์ การขาดกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ในตำแหน่งหลักหรือตำแหน่งสำคัญ เช่น ตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร เป็นต้น การขาดองค์ความรู้ในวิชาชีพและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ หรือมีไม่เพียงพอ โครงสร้างอัตรากำลังที่มีฐานตำแหน่งระดับล่างที่มากกว่าตำแหน่งระดับสูง บุคลากรไม่มีการพัฒนาตนเอง กองการเจ้าหน้าที่ที่

รับผิดชอบงานบุคคลที่ดำเนินการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ มีระยะเวลาในการดำเนินการและขั้นตอนที่ล่าช้า ทำให้เจ้าหน้าที่เสียเวลาและโอกาสในการเลื่อนระดับ การขาดความรู้ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง และงบประมาณด้านบุคคลมีจำกัด ต่างเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) แนวคิดของ เดช อุณหะจิรังรักษ์ (2563) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้นๆ มีคุณภาพหรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ หรือคุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนกระบวนการพัฒนา ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ด้วย เมื่อพิจารณามิติต่างๆ ในตัวคนแล้ว การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ

1) มิติด้านความรู้ เป็นมิติที่มีความเกี่ยวพันกับการศึกษา ทั้งเป็นการศึกษาในรูปแบบ (การศึกษาในระบบ) และศึกษานอกระบบ (การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย)

2) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมิติความรู้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คนที่ไม่มีทักษะและไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นเป็นคนที่ไม่มีความรู้

3) มิติด้านสุขภาพและอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้จักคิด ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของคน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติด้านความรู้ มิติด้านทักษะและมิติด้านสุขภาพอนามัย มีกระบวนการ ที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง หลังจากได้รับการกระตุ้นจากแนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ในขณะที่การพัฒนาคนในมิติทัศนคติและคุณธรรมถูกละเลยมองข้ามในช่วงต้นที่มีการเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะปัจจัยการผลิต ทั้งนี้มีสาเหตุประการหนึ่งมาจากนักพัฒนาการที่ผลักดันการพัฒนากระบวนการศึกษามีสมมติฐานว่า เมื่อคนได้รับการศึกษา ได้รับการฝึกหัด ฝึกฝนเกิดความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับอาชีพแล้ว คุณสมบัติอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติและคุณธรรมที่พึงปรารถนา จะเกิดขึ้นในตัวของคนเหล่านั้นโดยปริยาย แต่ในความเป็นจริงอาจจะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง สังคมยังมีปัญหาตราบเท่าที่ยังไม่มีการพัฒนาคนเกิดครอบคลุมทั้ง 4 มิติข้างต้นอย่างจริงจัง

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านกฎระเบียบ ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้า มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ความอาวุโส มีการทบทวนข้อระเบียบกฎหมายให้มีความละเอียดรอบคอบในการดำเนินการ

ด้านการพัฒนา ควรจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคน และต้องสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้มีโอกาสสร้างผลงาน ส่งเสริมการให้ทุนการศึกษาเพื่อข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ต้องการสมัครได้ ส่งเสริมให้ข้าราชการประเภททั่วไปสามารถก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเปิดสอบจากประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานไปเป็นประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

การบริหารงานบุคคล ควรจัดคนให้ตรงกับความถนัดหรือตำแหน่งงาน ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับปริมาณคนจะทำให้สามารถมีเวลาในการเรียนรู้และพัฒนางานในองค์กรหรืองานต่างๆ และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อพัฒนาสายอาชีพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีการกำหนดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การจัดกลุ่มงานให้ชัดเจนเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญในตำแหน่งนั้นๆ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเลื่อนระดับจะต้องให้ข้อมูลและคำแนะนำที่ชัดเจน และยึดผลการประเมินของคณะกรรมการกลางเป็นหลัก

ด้านโครงสร้างองค์การ ต้องปรับโครงสร้างอัตรากำลังของตำแหน่งระดับล่างกับตำแหน่งระดับสูงให้เหมาะสม

จากแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนในการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลานันทน์ (อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557, หน้า 11) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน และเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอันจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์การ และกระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา

การคัดเลือกการอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงแก้ว มงคลแท้ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการศาล ยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและมีการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย การมีระบบการคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบชัดเจน เป็นธรรมและโปร่งใส มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงาน ปรับสัดส่วนโครงสร้างของตำแหน่งระดับล่างกับตำแหน่งระดับสูงให้เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านระบบราชการ ลดปัญหาอุปสรรคในเรื่องของการเห็นแก่พรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ มากเกินไป ในการบริหารงานบุคคล คำนึงถึงระบบคุณธรรมที่มีพื้นฐานจากความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์พิจารณา มีการแข่งขันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

ด้านกฎระเบียบ ทบทวนข้อระเบียบ กฎหมาย มาตรฐานกำหนดตำแหน่งในเรื่อง วุฒิการศึกษา และระดับการศึกษาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน จัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

ด้านการพัฒนา ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น สิทธิสวัสดิการต่างๆ การพัฒนารายบุคคลให้สามารถเติบโตในสายอาชีพได้ตามศักยภาพของบุคคล การให้ความรู้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ทุกคน ในองค์กรทราบ

ด้านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้พร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ด้านตัวบุคคล ต้องปฏิบัติหน้าที่ควรเอาใจใส่ต่ออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บริการ สาธารณะต่อประชาชนด้วยความเต็มใจ และหมั่นศึกษาองค์ความรู้ สร้างสมประสบการณ์ในการทำงาน และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและระเบียบวินัยของข้าราชการอย่างเคร่งครัด

ด้านการบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และระเบียบฯ สนับสนุนและให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ที่ถึงกำหนดเลื่อนระดับจัดทำผลงานเพื่อให้เกิด ความก้าวหน้าในสายอาชีพ กองการเจ้าหน้าที่ต้องชี้แจงอธิบายให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทราบว่าตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันสามารถเติบโตได้แค่ไหน และมีแนวทางใดบ้างที่จะสามารถ

ส่งเสริมให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสอบเปลี่ยนสายงาน ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาทำงานในองค์กร

ด้านโครงสร้าง ทบพทวนตำแหน่งของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ การแบ่งสรรภารกิจการงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Noe (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564 หน้า 2) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรและหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ 6 หน้าที่ คือ 1. การจัดหาคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม (Staffing) ภารกิจนี้จะครอบคลุมถึง การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) -การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) - การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)-การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection) 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งรวมถึงงานที่เกี่ยวกับ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 3. การจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Compensation and Benefits) 4. การจัดการด้านสุขภาพ และความปลอดภัยในองค์กร (Safety and Health) 5. แร่งงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) การประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างองค์การกับชุมชน นอกจากนี้ งานที่ครอบคลุมไปถึงระเบียบวินัย (Discipline) กฎหมายแรงงานและกฎหมายประกันสังคม (Law) - สหภาพแรงงาน และองค์กรทางด้านแรงงาน (Union) 6. การสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตรวจสอบและวิจัย (Human Resource Information System : HRIS Audit and Research)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1) ควรจัดทำคู่มือเพื่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนในทุกระดับและทุกตำแหน่ง เพื่อให้ได้รับทราบและได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้มีการสอดประสานกับระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Part) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกทั้งยังจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตัวบุคคลด้วย หากต้องการที่จะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างที่มีหวังไว้นั้น ก็ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2) ควรสนับสนุนบุคลากรและพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับการเติบโตในหน้าที่การงานของแต่ละระดับ แต่ละตำแหน่ง

1.3) ควรมีการพัฒนาบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เพื่อให้มีองค์ความรู้ที่สอดคล้องและส่งเสริมกับงานในหน้าที่ เพื่อสร้างความชำนาญ/เชี่ยวชาญในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาถึงปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ นอกจากปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน และเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของข้อมูลที่มีความครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2) ควรศึกษาในมิติและปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ อธิระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ปัญญาชน.
- ดวงแก้ว มงคลแท้, (2563), *ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการสายยุติธรรม*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- บุษบา เชิดชู. (2556) . *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอคลอง จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ ก่อสกุล. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 24)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

