

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

Human Resource Management in Terms of Manpower : A Case Study of Rayong

Municipality, Rayong Province.

จักรพันธ์ จันทเขต\*\*

Jakkaphan Janket

6314832038@rumail.ru.ac.th

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เป็นผู้ที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งในระดับสายบริหารและสายปฏิบัติโดยตรง จำนวน 7 ราย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประเด็น คือ 1.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง 2. แนวโน้มและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้าย อัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง 3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง ผลวิจัยพบว่า เทศบาลนครระยอง อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง มีการบริหารอัตรากำลังคนเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับอัตรากำลัง มีกระบวนการจัดทำรอบอัตรากำลังสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์การกำหนดอัตรากำลัง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่าสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนย้ายอัตรากำลังมากจาก การขาดแรงจูงใจในการทำงาน และระบบอุปถัมภ์ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมมาเป็นแนวคิดหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยนวัตกรรมการบริหารต่างๆมาช่วยในการจัดการเช่น การประเมินผลโดยใช้ KPI Key Performance Indicator เป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน มาเป็นมาตรฐานในการประเมินความดีความชอบ

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อัตรากำลัง, ระบบคุณธรรม

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

A research study on human resource management in terms of manpower : a case study of Rayong City Municipality, Rayong Province. is a qualitative research The researcher selects key informants from people who have knowledge and understanding of human resource management in terms of manpower of Rayong Municipality. It is the person who has the authority to deal with the human resource management of government agencies. Is responsible for the work related to personnel management at the management level. and 7 direct line operators to answer the research objectives in 3 issues: 1.Human resource management in terms of manpower of Rayong Municipality 2. Trends and causes of change in manpower displacement of Rayong Municipality 3. Guidelines for Solve problems in human resource management in terms of manpower of Rayong Municipality. Mueang Rayong District, Rayong Province, has manpower management according to the concept of manpower There is a process of establishing a power rate frame in accordance with the concept of the power rating analysis. of the Office of the Civil Service Commission found that the main cause of the change and movement of manpower was from lack of motivation to work and the patronage system that hinders the work The approach to solving the problem is to apply human resource management according to the moral system as the main concept in human resource management. by relying on various management innovations to assist in management such as The gross assessment uses KPI metrics as a standard for evaluating merit.

**Key words:** human resource management, manpower, moral system

## บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีการพัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้นโยบายและโครงการที่นำไปดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จแบบขาดคุณภาพ ไม่ครบถ้วน กระบวนการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ อาจเกิดจากการขาด ความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ในงานที่ดำเนินการ ขาดความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้ององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนเก่งคนดีและมีความสุขเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผนการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และการรักษาทรัพยากรบุคคลไว้

Man Power หรืออัตรากำลังคน ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งเนื่องจากคนจะเป็นผู้ที่จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ดังนั้นหน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีขึ้นเองตามลำดับทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การได้จะต้องมีการพัฒนาองค์การไปพร้อม ๆ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และการทำความเข้าใจภารกิจขององค์การให้ลึกซึ้งเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีและวางแผนที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานเพียงพอ ต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องโดยการพิจารณาวางแผนอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน ดังนี้(1) กำลังคนที่มีอยู่สามารถใช้ประโยชน์เต็มที่หรือไม่คุ้มกับค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปหรือไม่(2) มีแผนการพัฒนากำลังคนอย่างไร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (3) อัตรการสูญเสียกำลังคน ประเภท ระดับสายงานใด ก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่เพราะเหตุใด(4) จะต้องใช้วิธีการใดในจัดกำลังคนได้เหมาะสมและคาดว่าจะได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง

ปัจจุบันเทศบาลนครระยองมีภาระงานตามอำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นจำนวนมาก และยังมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากส่วนราชการอื่นๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทำให้มีความต้องการเพิ่มบุคลากรเข้ามาปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ แต่ด้วยสภาพปัญหาเศรษฐกิจปัจจุบัน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ค่าตอบแทนที่ทางราชการมอบให้อาจจะไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ทำให้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ไม่สามารถได้บุคลากรตามเป้าหมาย ทำให้การบริหารงานบางส่วน อาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายได้ และในด้านการรักษาอัตรากำลังที่มีอยู่ให้คงอยู่กับองค์การนั้นยังเป็นเรื่องสำคัญเพราะบุคลากรที่มีอยู่เดิมนั้น ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงาน หากต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยสาเหตุ การโอนย้าย การลาออก ล้วนก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การทั้งสิ้น

เทศบาลนครระยอง ได้ทำการวิเคราะห์ภารกิจและปริมาณ และได้จัดทำกรอบ โครงสร้างอัตรากำลังใหม่แล้ว ทำการวิเคราะห์เพื่อประมาณการการใช้อัตรากำลังข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างในอนาคตว่าในระยะเวลา 3 ปี ต่อไปข้างหน้าจะมีการใช้จำนวนข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับภารกิจ และปริมาณงาน และเพื่อให้คุ้มค่าต่อการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลนครระยอง และเพื่อให้สามารถบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ตำแหน่งมากรอกข้อมูลลงในกรอบอัตรากำลัง 3 ปี แต่ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของ เทศบาลนครระยอง นั้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง เพิ่มลดอัตรากำลัง ในหลายส่วนราชการ และมีการเคลื่อนย้ายเข้าออกของอัตรากำลังข้าราชการ รวมทั้งพนักงานจ้างอยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้การวางแผนการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่องของงาน และการจัดทำนโยบายงบประมาณเป็นไปด้วยความลำบาก

ทำให้ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรในสังกัดเทศบาลนครระยองเกิดความสนใจที่จะทำการศึกษากิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง เพื่อที่จะทราบถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง แนวโน้มและสาเหตุของการ

เปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย อัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง และ แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการให้บริการและบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครระยองต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง
2. เพื่อศึกษาแนวโน้มและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย อัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเอกสารและการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นบุคลากรของเทศบาลนครระยอง จำนวน 7 ราย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลนครระยอง จำนวน 7 ราย
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ก, หน้า 51) โดยเลือกจากผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง ซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เป็นผู้ที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งในระดับสายบริหาร และสายปฏิบัติโดยตรง โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกหัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากรของเทศบาลนครระยอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 7 ราย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยเป็น (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ก, หน้า 51) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง เป็นคำถามการสัมภาษณ์ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. แนวคิด หลักการ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง
2. แนวโน้มและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย อัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง
3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยแยกเป็น 3 ข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยองพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง นั้นได้มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ไว้เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลในการจัดการกำลังคน ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ ของเทศบาล ตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้อย่างชัดเจนเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามภารกิจที่ได้รับ โดยในการจัดทำแผนอัตรากำลังในแต่ละครั้ง ทางเทศบาลได้มีการประชุมคณะกรรมการ ที่ได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่พิจารณา กำหนดเพิ่ม ยุบเลิก หรือปรับเกลี่ยอัตรากำลัง โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนราชการต่างๆที่ได้ทำการวิเคราะห์ปริมาณงาน คำนวณโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ การเก็บข้อมูลย้อนหลัง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของจำนวนอัตรากำลังกับภาระงานในแต่ละภารกิจ ซึ่งเน้นไม่ให้เกิดปัญหาคนล้นงาน หรือปัญหางานมากกว่าคน โดยจะต้องคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลซึ่งไม่มีอัตราที่มากเกินไปกว่าที่ระเบียบกำหนดไว้ โดยพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เนื่องจากไม่ต้องการให้ต้นทุนงบประมาณของหน่วยงานไปกับการจ่ายเงินเดือนค่าแทน โดยพยายามที่จะนำเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วยในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อลดภาระงาน และลดจำนวนบุคลากรในอนาคต และในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ก็ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในคราวเดียวกัน เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนา ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเพื่อที่จะได้ ก้าวทันตามกระแสสังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการวางแผนด้วยการวิเคราะห์ และสำรวจความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งในการอบรมพัฒนานั้นก็เน้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยเฉพาะการอบรมพัฒนาให้กับพนักงานจ้างหรือข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ามาใหม่ ซึ่งยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนอย่างรอบด้าน

เมื่อเทศบาลนครระยองได้มีการจัดทำแผนอัตรากำลังแล้ว ก็จะทราบถึงอัตรากำลังที่มีการเพิ่มหรือลด หรือเปลี่ยนแปลงไปในด้านใดบ้าง สำหรับตำแหน่งที่มีการกำหนดเพิ่มขึ้นมานั้น ก็จะมีการสรรหาคัดเลือก ตามกระบวนการที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะได้คัดสรรบุคคลเข้ามาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น แต่ด้วยวัฒนธรรมราชการในการคัดสรรบุคคลก็เสี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเจอกับปัญหาของระบบอุปถัมภ์ ที่ไม่ใช่เพียงแต่ท้องถิ่นเอง แม้แต่ในราชการส่วนการหรือเอกชนก็เสี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพบกับค่านิยมนี้ ซึ่งก็เป็นปัญหาที่ทำให้หน่วยงานต่างๆอาจจะเกิดปัญหาจากได้คนมาทำงานที่ไม่ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการอย่างแท้จริง หรืออาจจะได้คนที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือตั้งใจทำงาน

ในเรื่องของการส่งเสริมความก้าวหน้า และคุณภาพชีวิต ของบุคลากรในสังกัด เทศบาลนครระยอง นั้นให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรเป็นอย่างดีมีการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังมีการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ เลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ประโยชน์ตอบแทนอื่นต่างๆ และสวัสดิการต่างๆตามที่

กฎหมายจัดให้ทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงานมีการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ Koontz and others (1984) (อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 4) ให้ความหมาย การวางแผน (Planning) คือความพยายามที่เป็นระบบ (systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากร ดังนั้น การวางแผนกำลังคนในภาครัฐ จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรกลางที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนของประเทศ ซึ่งก็คือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กับหน่วยปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของกระทรวง และกรมต่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน การได้มา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์กำลังคนในหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์การกำหนดอัตรากำลัง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการมีกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร
2. การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน
3. การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้
4. การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมา
5. การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็น 360 องศา
6. การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่น ๆ

และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานกฤษฎีกาของ ชรินทร์นธ์ ยาพิกุล (2562) บางตอนที่สรุปว่า “การวิเคราะห์สถานการณ์และกลั่นกรองสภาพแวดล้อมการวางแผนกำลังคนต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร โดยคำนึงถึง 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) ได้แก่ นโยบาย ความต้องการ ข้อบังคับ กฎหมายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศ เทคโนโลยี การเมือง ความต้องการของตลาดแรงงาน 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental) ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงานกลุ่มงาน รูปแบบผู้นำ ทรัพยากรของหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัญหาการไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังให้เพียงพอต่อปริมาณงานได้”

ประเด็นที่ 2 แนวโน้มและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย อัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยอง พบว่าอัตรากำลังของเทศบาลนครระยองนั้นมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย อย่างต่อเนื่อง ทั้งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของจำนวนอัตรากำลัง และในเรื่องของการเคลื่อนย้ายเข้าออกของบุคลากรในเทศบาล ซึ่งนับตั้งแต่มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอัตรากำลัง อยู่หลายครั้ง ซึ่งมีทั้งการกำหนดเพิ่ม การยุบตำแหน่ง การปรับเกลี้ยตำแหน่ง ทำให้เห็นว่าการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี นั้นยังไม่ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการใช้กำลังคนอย่างรอบคอบ โดยสาเหตุของการปรับปรุงแผนแต่ละครั้งนั้น เป็นเพราะภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน ยกตัวอย่างเช่น ภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากส่วน

ราชการอื่น ทำให้กำลังคนที่มีอาจจะต้องแบ่งไปช่วยเหลือในส่วนที่ร้องขอมา หรือแม้แต่สถานการณ์โรคโควิด 19 ที่ทำให้มีความต้องการบุคลากรทางการแพทย์เพิ่มมากขึ้น และด้วยที่จังหวัดระยองเป็นเมืองเศรษฐกิจ เทศบาลนครระยองรับผิดชอบดูแลพื้นที่เมืองในหลายพื้นที่ มีประชากรเข้ามาอยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก ทั้งประชากรจริงและประชากรแฝง ทำให้การบริการประชาชนไม่ทั่วถึง ทำให้ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร อย่างกะทันหัน ในส่วนการเคลื่อนย้ายเข้าออก ของบุคลากรนั้น สาเหตุเกิดจาก สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพแพง ค่าตอบแทนต่ำ โดยเฉพาะในระบบราชการที่กำหนดค่าตอบแทนไว้ค่อนข้างต่ำไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคม และต่ำกว่าค่าตอบแทนของเอกชนในบางประเภท ทำให้คนที่เข้ามาทำงานไม่สามารถใช้ชีวิตได้อย่างสุขสบายกับค่าตอบแทนในระดับนี้ จึงจำเป็นต้องมองหางานหรือช่องทางรายได้อื่นเพื่อจุนเจือตัวเองหรือครอบครัว และด้วยระบบการสรรหาคัดเลือกคนในบางครั้งได้คนที่ไม่เหมาะกับงาน หรือคนที่ไม่ได้มีความต้องการที่จะทำงานอย่างจริงจัง มองว่าราชการเป็นที่ทดลองเพื่อรอที่จะไปหาช่องทางที่ดีกว่า ค่าตอบแทน สวัสดิการที่สูงกว่า จึงทำให้เกิดการเข้าออกอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางตำแหน่งที่เป็นพนักงานที่ใช้แรงงาน ก็เกิดปัญหาสุขภาพ จากการปฏิบัติงานภาคสนามหรือจากการทำงานที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ ก็ทำให้ต้องลาออกไป ในส่วนของข้าราชการที่มีการโอนย้ายออก เนื่องจากต้องการหาประสบการณ์การทำงานใหม่ หรือกลับภูมิลำเนา ทำให้เกิดปัญหาการขาดกำลังคนในการทำงาน และการสรรหาที่ต้องรอให้ส่วนกลางเป็นผู้สรรหาให้มีความล่าช้า ไม่สามารถสรรหาคนมาทดแทนได้ในทันที ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน อีกประเด็นปัญหาที่มีส่วนที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายอัตรากำลังก็คือ ความสุข บรรยากาศในการทำงาน บางคนอาจจะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานได้ หรือแม้แต่ปัญหาส่วนตัวอื่นๆ ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน ซึ่งปัญหาของการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลัง และการเคลื่อนย้ายอัตรากำลัง ส่งผลกระทบต่อการบริหารอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง ทั้งในเรื่องของการมอบหมายงาน ทดแทนของที่ออกไป การต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานของคนที่เข้ามารับหน้าที่แทน ความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินภารกิจงานต่างๆ ไม่สามารถดำเนินนโยบายของผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังกระทบถึงการบริหารจัดการงบประมาณ ของเทศบาล ซึ่งผลกระทบต่อทุกสิ่งอาจส่งผลไปถึงการบริการประชาชนในภาพรวมได้ สอดคล้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ ของ Maslow (2001, pp.167-177 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ข, หน้า 59-60 ) ที่สรุปไว้ดังนี้

- 1.คนทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด
- 2.เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วอย่างหนึ่ง ความต้องการอื่นจะตามมา
- 3.ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด แบ่งเป็น 5 ชั้น คือ
  - ขั้นที่1 ด้านร่างกายหรือกายภาพ
  - ขั้นที่2 ด้านความปลอดภัย
  - ขั้นที่3 ด้านความเป็นที่รักใคร่
  - ขั้นที่4 ด้านความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง
  - ขั้นที่5 ด้านความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร สายงานการสอน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี:กรณีศึกษา สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต ดินนัย นาถาบารุง (2562) ที่พบว่า ปัญหาของการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครอุปสรรคมีอยู่หลายประการ ดังนี้

1. ปัญหาการไม่มีการกำหนดเกณฑ์จำนวนครูตามวิชาเอกโดยพิจารณาจากชั่วโมงการสอนภาคกิจของครูผู้สอน และบริบทของสถานศึกษา ทำให้เจ้าหน้าที่อาจใช้ดุลพินิจมากเกินไปในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่สถานศึกษา
2. ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังครูจากการโอนกลับต่างจังหวัดเนื่องจากค่าครองชีพในสังคมเมืองที่มีค่าใช้จ่ายสูง การเดินทางไปสอนหนังสือที่ต้องใช้เวลาการเดินทางนานและค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากโรงเรียนอยู่คนละพื้นที่กับที่พัก ค่าเช่าที่พัก ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และการเลื่อนวิทยฐานะ
3. ปัญหาการมีครูไม่ตรงกลุ่มสาระที่สถานศึกษาต้องการ ทำให้เกิดปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน
4. ปัญหาจำนวนผู้ขึ้นบัญชีสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครูผู้ช่วย มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอกับตำแหน่งว่าง
5. ปัญหาข้อมูลอัตรากำลังครูไม่เป็นปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลอัตรากำลังครูและความต้องการครูในแต่ละสาขาวิชาเอกในระดับน้อย

ประเด็นที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง พบว่าควรวางแผนอัตรากำลังโดยคำนึงถึงความจำเป็นต้องใช้อัตรากำลังในอนาคตว่าต้องลดหรือเพิ่มในแต่ละงาน มีการวิเคราะห์ปริมาณงานอย่างเป็นระบบโดยจะต้องมีการเก็บรวบรวมปริมาณงานย้อนหลังให้ตรงตามข้อเท็จจริง และสามารถพิสูจน์ได้ เพื่อจะได้สอดคล้องกับความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่ง ให้มีจำนวนเพียงพอกับภาระงาน และควรแบ่งงานกระจายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและคุณสมบัติของแต่ละคน โดยในการบริหารอัตรากำลังจะต้องคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องในอนาคต สิ่งสำคัญหากต้องการแก้ปัญหาอย่างจริงจังและถาวรผู้บริหารควรตระหนักถึงปัญหา และผลกระทบในอนาคต หากปล่อยให้เกิดปัญหาค้นถ่วงงาน ก็จะทำให้เสียงบประมาณไปโดยใช่เหตุ จะขาดงบประมาณในการพัฒนาท้องถิ่นในด้านอื่นๆ

ในส่วนของการแก้ปัญหาการเคลื่อนย้ายอัตรากำลัง การลาออก การโอนย้าย เทศบาลควรจัดให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ให้พนักงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถ เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทำงานให้มากขึ้น เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และลดจำนวนบุคลากร ทดแทนแรงงานที่ต้องสูญเสียไปในอนาคต จัดให้มีการส่งเสริมอาชีพ เพิ่มทักษะอาชีพให้กับพนักงานเพื่อต่อยอดการหารายได้เสริมนอกเวลาราชการ จัดระบบสิทธิและสวัสดิการอย่างทั่วถึง ตามที่ระเบียบกฎหมายจัดให้มีได้ และควรมีการประเมินผลการทำงาน การเลื่อนค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ อย่างเป็นธรรมโดยไม่นำระบบอุปถัมภ์เข้ามาใช้ในองค์กร จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบครัน ควรมีการจัดตั้งกองทุนอื่นๆนอกเหนือจากที่กฎหมายจัดให้มี เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่มีความเดือดร้อนต่างๆ โดยที่สำคัญควรปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ พนักงานทุกระดับ มีความรักและสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แต่อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาต่างๆของระบบราชการ เทศบาลนครระยองไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองทุกเรื่อง กระบวนการต่างๆล้วนมีระเบียบกฎหมาย เป็นสิ่งที่คอยกำกับอยู่ หากจะต้องการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง ราชการส่วนกลางจะต้องมองเห็นปัญหาและเป็นผู้นำในการแก้ไข

โดยเมื่อได้ทำการผลการศึกษาแล้ว พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง ของเทศบาลนครระยองนั้น มีกระบวนการในการจัดการกำลังคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้ตัวบุคลากรที่มีคุณภาพ คุณสมบัติ และ



ปริมาณที่เหมาะสมกับการกิจ และงบประมาณขององค์กร รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ การให้ผลตอบแทน และการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการวางแผน การออกแบบ การวิเคราะห์และพิจารณา ความจำเป็นของอัตรากำลังในแต่ละภารกิจงาน รวมไปถึงวิธีการขั้นตอนของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งแต่ละองค์กรก็มีวิธีการเลือกสรรบุคคล ทั้งระบบคุณธรรมที่มุ่งเน้นความเท่าเทียม โดยยึดหลักความสามารถ เป็นที่ตั้ง และระบบอุปถัมภ์ที่ยึดหลักของความสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ไม่ใช่ว่าการวางแผนที่ดี กระบวนการที่ดี หรือแม้แต่การคัดเลือกอย่างเข้มข้น จะเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรจะได้บุคลากรที่ดีหรือจะธำรงรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรได้อย่างยาวนาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนา การให้ผลตอบแทนและการจัดทำสวัสดิการที่ดี ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรักองค์กรและมีความสุขกับการทำงาน อยู่ปฏิบัติงานไปกับองค์กรได้อย่างยาวนาน และมีความสุข เมื่อบุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนเพียงพอ การได้รับความยอมรับในสังคม ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น และยังเป็นผลดีต่อองค์กรอีกด้วย โดยในการพัฒนา การให้ผลตอบแทน และการให้สวัสดิการต่าง ๆ นั้น ก็ควรที่จะมีวางเป้าหมายหรือหลักเกณฑ์ข้อกำหนดของการได้มาซึ่งการให้ผลตอบแทน และการให้สวัสดิการต่าง ๆ ควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้นวัตกรรมในการบริหารต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือตัวชี้วัดให้การประเมินผลงาน เช่น การกำหนด KPI ของผลงาน เป้าหมายของงานที่จะส่งผลถึงการได้รับผลตอบแทนในระดับต่างๆ

ในทางกลับกันหาก องค์กรไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังที่ดี ปราศจากการวิเคราะห์ความต้องการของจำนวนบุคลากร ไม่มีการวางแผนการพัฒนาหรือขาดสิ่งจูงใจให้บุคลากร ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว ก็อาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดกำลังคน หรือเกิดปัญหาคนล้นงาน การโยกย้าย การเคลื่อนไหว ลาออกปรับเข้า อยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น และยังมีผลต่อการบริหารทรัพยากรขององค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับ แนวคิดของ Taylor (2001, pp.61-72 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ข, หน้า 53-54) อธิบายใน The Principles of Scientific Management กล่าวถึงการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ว่าเป็นการปฏิวัติทางความคิด (Mental revolution) ที่ลูกจ้างและนายจ้างต้องร่วมมือกันทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต และทุกคนจะได้รับประโยชน์จากการร่วมมือกันทำงานโดยมีหลักการว่าองค์กรต้อง

- 1) คัดเลือกพนักงาน/คนงาน (selection of the workmen) ตามกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์
- 2) นำวิธีที่ดีที่สุดให้คนงานปฏิบัติ (bringing together the science and the man) องค์กร/หัวหน้างาน ต้องคิด กำหนดวิธีทำงานที่ดีที่สุด พนักงาน/คนงาน มีหน้าที่ปฏิบัติตามการเพิ่มค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความต้องการของคนงานและให้ออกาสฝึกงานใหม่ มุ่งเน้นการสอนงาน (job instruction)
- 3) แบ่งงานกันทำตามความถนัด (the principle of division of work) องค์กร/งานมีหน้าที่แบ่งงานให้คนงานทำตามความถนัด ตามความเชี่ยวชาญ ต่างฝ่ายต้องดูว่าอีกฝ่ายได้ทำงานตามที่แบ่งกันหรือไม่ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศร่วมมือทำงานอย่างเป็นมิตร เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการและพนักงาน/คนงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ (maximum productivity)

และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ กันดา แก้วพรม (2563) ที่ได้ศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์:กรณีศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร พบว่ามีแนวทางแก้ปัญหา ดังนี้ 1) การกำหนดอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการสำรวจข้อมูลเป็นระยะ เพื่อนำไปวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง

ของจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอ และยังให้เกิดความสอดคล้องกันกับวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ควรมีการวางแผนการสรรหาบุคคล การวางแผนอัตรากำลังคน การตรวจสอบตำแหน่งว่างจากการโอน ย้าย ลาออก และอัตราว่างจากการเกษียณอายุราชการ ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบคือสำนักการศึกษา ดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ามาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ครบตามกรอบอัตรากำลัง

พร้อมนี้ยังสอดคล้องกับ การปฏิรูประบบราชการ (Reinventing ) วิโรจน์ ก่อสกุล (2564ข, หน้า 80-83) ปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพื้นฐานของระบบราชการ หรือองค์การสาธารณะ โดยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสามารถในการปรับตัว และการคิดค้นใหม่ ๆ ปัจจัยสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ และสรุปไว้ว่า ความหมายของนวัตกรรมหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ อาจเกิดจากการปรับปรุงของเดิมหรือสร้างขึ้นใหม่ โดยเกิดจากการนำความรู้ที่เป็นรากฐานมาผสมผสานกับสิ่งต่าง ๆ เช่น การบริหาร มนุษยสัมพันธ์ ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี หรือวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รับการกระตุ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร สังคม และประเทศชาติ โดยองค์การสามารถเลือกใช้นวัตกรรมต่างๆในการพัฒนาองค์การไปยังเป้าหมายได้

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.1 ควรกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังให้ชัดเจน โดยต้องให้ความสำคัญกับการภารกิจงานที่มีความจำเป็น วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและวางแผนการใช้อัตรากำลังทดแทนในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นวิทยาศาสตร์สามารถพิสูจน์ได้บ่งบอกถึงข้อเท็จจริง ไม่อาศัยความรู้สึกในการพิจารณา และให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม กำหนดเพดานค่าใช้จ่ายเป็นไปตามกฎหมาย และควบคุมการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวด ไม่กำหนดตำแหน่งเกินความจำเป็น จัดวางโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ

1.2 ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน นำระบบคุณธรรม ความเท่าเทียม และโปร่งใส มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกกระบวนการ อย่างจริงจัง จัดสวัสดิการ ค่าตอบแทน และประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ โดยไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย ส่งเสริมความก้าวหน้า และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้เท่ากันต่อกระแสสังคมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและบริการประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมความรักสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานอยู่ร่วมกับเทศบาลอย่างยาวนาน

1.3 ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ในส่วนของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติ จัดให้มีช่องทางแสดงความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติไปถึงผู้บริหาร เพื่อสะท้อนถึงปัญหา ข้อจำกัดหรือความต้องการเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งเรื่องส่วนตัว เพื่อเพิ่มการรับรู้และหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน อย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป การวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการวิจัยในองค์กรระดับเทศบาลเท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่ได้รับข้อมูลหรือแนวทางแก้ไขปัญหาในภาพกว้าง หรือ มุมมองในระดับการบริหารของประเทศ หากต้องการทราบกระบวนการ สาเหตุ และแนวทางการแก้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง อย่างรอบ

ด้านและครอบคลุมกว่า ควรจะต้องศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดระเบียบกฎหมาย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายให้มากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กันตา แก้วพรม. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์:กรณีศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/377>
- ชรินทร์ ยาพิกุล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานรัฐมนตรี. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/214>
- दनัย นาถาบำรุง. (2562). การบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สายงานการสอน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี:กรณีศึกษา สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/223>
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารของค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณาพิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ. สำนักงานพัฒนาระบบ  
 จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน : ผู้แต่ง.