

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น :

กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร*

Human resource management of the local government :

A Case Study of Samut Sakhon City Municipality

นายเจษฎา สิงห์เสรี**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งเป็นการศึกษาเอกสารและการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ผลการศึกษาพบว่าเทศบาลนครสมุทรสาคร มีการดำเนินการสรรหาบุคลากร อยู่ 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) การรับโอน 2) การคัดเลือกเพื่อรับโอน 3) การย้าย 4) การสอบแข่งขัน 5) การคัดเลือก 6) การสอบคัดเลือกและ 7) การสรรหาพนักงานจ้าง ปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร คือ 1) กระบวนการสรรหาโดยการร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการสรรหาใช้ระยะเวลาานาน มีผู้ผ่านการสรรหาน้อยกว่าตำแหน่งที่ว่าง ทำให้ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาขอบเขตเนื้อหาของข้อสอบ 3) ปัญหาการการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาของผู้ผ่านการสรรหา 4) ปัญหาการรับโอนพนักงานเทศบาลในตำแหน่งเกื้อกูล หรือรับโอนต่างหน่วยงาน 5) ปัญหาโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ที่มีความต้องการบุคลากรในการปฏิบัติงานสูง ทำให้มีการสรรหาบุคลากรบ่อยเกินไป 6) ความพยายามในการแทรกแซงกระบวนการสรรหาพนักงานจ้างของระบบอุปถัมภ์ 7) ปัญหาเรื่องข้อสอบและหลักเกณฑ์ในการสรรหาพนักงานจ้างตามภารกิจ 8) ปัญหาการประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ทั่วถึง แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ 1) ศึกษาภาวะเปรียบที่เกี่ยวกับการสรรหาให้ชัดเจน 2) ดำเนินการสรรหาที่มีระยะเวลาเหมาะสมไม่บ่อยเกินไป และใช้ทรัพยากรในการสรรหาอย่างคุ้มค่า 3) วางแผนอัตรากำลัง 3 ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 4) ดำเนินการสรรหาตามระเบียบมีความโปร่งใสยุติธรรม 5) จัดอบรมเรื่องการปฏิบัติงาน และการอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงาน 6) หน่วยงานผู้มีอำนาจในการออกหลักเกณฑ์การสรรหา ควรมีการแก้ไขหลักเกณฑ์คะแนนผู้ผ่านการสรรหา เพื่อให้มีผู้ผ่านการสรรหามากขึ้น 7) ควรดำเนินการสรรหาบุคลากรเองตามอำนาจหน้าที่ 8) ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้หลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาบุคลากร, เทศบาลนครสมุทรสาคร

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในทุก ๆ องค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถของบุคคล และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน โดยในปัจจุบันทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การของตนเอง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มตั้งแต่ การวางแผนการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ จนถึงการเกษียณอายุงาน ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ การสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่ว่าจะ ตำแหน่งใดก็ตามเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ถ้าฟันเฟืองใดหายขาดไปก็อาจทำให้องค์การเดินหน้าไม่สะดวกและประสบปัญหาขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าได้ฟันเฟืองที่ดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้้องค์การก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ การสรรหาบุคลากรที่ดีนั้นจึงควรต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบ ตลอดจนมีการใส่ใจรายละเอียดในทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์การทำงานที่สอดคล้องและตรงตามความต้องการขององค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำในองค์การ หรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ

เทศบาลนครสมุทรสาคร อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีโครงสร้างส่วนราชการทั้งหมด 10 ส่วนราชการ ซึ่งตามโครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลนครสมุทรสาคร และแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ปรับปรุงครั้งที่ 1/2564 บ่งชี้ได้ว่ามีจำนวนบุคลากรที่ค่อนข้างมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว เทศบาลนครสมุทรสาครยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร หรือบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งสายงานผู้บริหาร และตำแหน่งครูผู้สอน ทำให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีภาระความรับผิดชอบในหน้าที่จำนวนมาก ประกอบกับการสรรหาบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร สายงานผู้ปฏิบัติ เทศบาลนครสมุทรสาคร ยังต้องดำเนินการร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการสรรหาให้ ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 8/2560 ยิ่งทำให้ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการดำเนินการสรรหาโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีขบวนการสรรหาที่ค่อนข้างใช้ระยะเวลาานาน มีผู้ผ่านการสรรหาน้อยกว่าตำแหน่งที่ว่าง และในบางตำแหน่งไม่มีผู้ผ่านการสรรหามาบรรจุแต่งตั้ง นอกจากนี้ผู้ผ่านการสรรหาที่มาบรรจุแต่งตั้งที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ภายในจังหวัด

สมุทรสาคร เมื่อปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ก็เกิดการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาทำให้ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานและต้องดำเนินการสรรหาอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงการสรรหาในส่วนของพนักงานจ้างที่เทศบาลนครสมุทรสาครเป็นผู้ดำเนินการสรรหาเองตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ยังพบอุปสรรคและปัญหาในการสรรหาบุคลากร รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรในส่วนนี้ เนื่องจากมีการลาออกอยู่บ่อยครั้ง และในปัจจุบันมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ จากราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค มาให้แก่ราชการส่วนท้องถิ่นมากขึ้น จึงทำให้เทศบาลนครสมุทรสาครมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และส่วนราชการต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร อันเป็นส่วนสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร

วิธีการวิจัย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุมคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ซึ่งเป็นเอกสารเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสรรหาบุคลากรของราชการส่วนท้องถิ่น

2. การวิจัยสนาม (Field Research) อธิบายว่าเป็นการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบเดียวกันในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ให้ข้อมูลภายในเทศบาลนครสมุทรสาคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานภายในเทศบาลนครสมุทรสาคร

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เป็นกลุ่ม โดยการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา และพนักงานเทศบาลของเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 12 คน ดังนี้ 1) ปลัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 1 คน 2) รองปลัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 1 คน 3) ผู้อำนวยการสำนัก/กองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 4 คน 4) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 2 คน 5) หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 2 คน 6) นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดคำถาม และข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว และใช้คำถามแบบเดียวกันกับผู้สัมภาษณ์ทุกคน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ

อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งจากการจดบันทึกการสัมภาษณ์ และที่บันทึกเสียงไว้ นำมาวิเคราะห์เบื้องต้นโดยแยกข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็น แล้วนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปทำการวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารผลงานวิจัยเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร เฉพาะรูปแบบการสรรหาคูคณาจารย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร ปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาคูคณาจารย์ ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงการสรรหาคูคณาจารย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อนำมากำหนดทิศทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการ ส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 รูปแบบการสรรหาคูคณาจารย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการสรรหาคูคณาจารย์ของเทศบาลนครสมุทรสาคร มี 7 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การรับโอน ได้แก่การรับโอนตำแหน่งสายงานผู้บริหารและการรับโอนในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ
- 2) การคัดเลือกเพื่อรับโอน เป็นการดำเนินการสรรหาในกรณีที่มีผู้ยื่นความประสงค์โอนมาดำรงตำแหน่งเดียวกันจำนวนหลายราย
- 3) การย้าย คือการย้ายพนักงานเทศบาลให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เขาไม่คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
- 4) การสอบแข่งขัน คือการสรรหาคูคณาจารย์ในตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งเทศบาลนครสมุทรสาครร้องขอไปยังกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการสอบแข่งขัน
- 5) การคัดเลือก คือการคัดเลือกจากสายงานบริหารเดียวกันให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
- 6) การสอบคัดเลือก คือการสอบคัดเลือกจากสายงานผู้บริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งในประเภทบริหารงานท้องถิ่น และการสอบคัดเลือกจากสายงานผู้ปฏิบัติไปดำรงตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการสรรหาในการสอบคัดเลือก
- 7) การสรรหาพนักงานจ้าง ได้แก่พนักงาน

จ้างทั่วไป พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างตามภารกิจ (บุคลากรผู้สนับสนุนการสอน) พนักงานจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยยึดหลักสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส และประโยชน์ของทางราชการ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร

1) กระบวนการสรรหาโดยการร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดำเนินการสอบแข่งขันในตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ และดำเนินการคัดเลือกและสอบคัดเลือกในตำแหน่งสายงานผู้บริหารใช้ระยะเวลานาน มีผู้ผ่านการสรรหาน้อยกว่าตำแหน่งที่ 2) ขอบเขตเนื้อหาที่ออกสอบมากจนเกินไป การออกข้อสอบที่เน้นการท่องจำมากเกินไป หรือออกข้อสอบที่มีความยากจนเกินไป ทำให้มีผู้ผ่านการสรรหาน้อย 3) การโอนย้ายกลับภูมิลำเนาของผู้ผ่านการสรรหาทำให้ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานและจำเป็นต้องสรรหาใหม่ 4) การรับโอนพนักงานเทศบาลในตำแหน่งกึ่งอำนวยการหรือรับโอนต่างหน่วยงาน ทำให้จะต้องเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรใหม่ 5) เทศบาลนครสมุทรสาครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่มีความต้องการบุคลากรในการปฏิบัติงานจำนวนมากทำให้เกิดการสรรหาบุคลากรบ่อยเกินไป กระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำของผู้ดำเนินการสรรหา 6) การสรรหาพนักงานจ้างพนักงานจ้างทั่วไป ที่มีความพยายามจะใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซงกระบวนการสรรหา 7) ปัญหาข้อสอบและหลักเกณฑ์ในการการสรรหาพนักงานจ้างตามภารกิจ 8) การประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ทั่วถึงในการรับโอนพนักงานเทศบาลและการสรรหาพนักงานจ้าง

วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร

1) ศึกษาภาวะเปรียบที่เกี่ยวข้อกับการสรรหา 2) ดำเนินการสรรหาที่มีระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่บ่อยเกินไป ไม่นานมากจนเกินไป และใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินการอย่างคุ้มค่าเหมาะสม 3) วางแผนอัตรากำลัง 3 ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายขององค์กร รวมถึงนโยบายผู้บริหาร ความต้องการของประชาชน มีการแก้ไขปรับปรุงแผนอัตรากำลังเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่และภาระงาน 4) การสรรหาต้องดำเนินตามระเบียบมีความโปร่งใสยุติธรรม 5) จัดอบรมเรื่องการปฏิบัติงานและการอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่พนักงาน 6) หน่วยงานผู้มีอำนาจในการออกหลักเกณฑ์การสรรหา ควรมีการแก้ไขหลักเกณฑ์คะแนนผู้ผ่านการสรรหา ให้มีผู้ผ่านการสรรหามากขึ้น 7) ถ้าระเบียบให้อำนาจเทศบาลหรือจังหวัดสามารถจัดสรรหาเองได้ ก็ควรดำเนินการจัดให้มีการสรรหาเองตามหลักเกณฑ์ 8) ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้หลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า การสรรหาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก การสรรหาบุคลากร คือ หัวใจสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ถ้าขาดบุคลากรในการบริหารจัดการองค์การ องค์การก็พัฒนาต่อไปไม่ได้ การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ จะทำให้องค์การสามารถพัฒนา ไปอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การสรรหาบุคลากร จึงมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษา “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษามากรอบวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งสามารถหา แนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษารูปแบบการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่าในปัจจุบัน เทศบาลนครสมุทรสาคร มีการดำเนินการสรรหาบุคลากร อยู่ 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) การรับโอน 2) การคัดเลือกเพื่อรับโอน 3) การย้าย 4) การสอบแข่งขัน 5) การคัดเลือก 6) การสอบคัดเลือก และ 7) การสรรหาพนักงานจ้าง โดยพบว่าการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยวิธีรับโอนและการคัดเลือกเพื่อรับโอน ทั้งสายงานผู้บริหารและสายงานผู้ปฏิบัติ นั้น เทศบาล เป็นผู้ดำเนินการสรรหาเอง ส่วนการสรรหาโดยการคัดเลือกและการสอบคัดเลือกในตำแหน่งสายงาน ผู้บริหารเทศบาลร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการสรรหาให้ เช่นเดียวกับ ตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ เทศบาลจะร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการการ สอบแข่งขันให้ นอกจากนี้การสรรหาพนักงานจ้าง ได้แก่ พนักงานจ้างทั่วไป พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างตามภารกิจ (บุคลากรสนับสนุนการสอน) และพนักงานจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เทศบาล นครสมุทรสาครดำเนินการสรรหาเองในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบ คุณสมบัติทั่วไป คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และคุณวุฒิ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีการ สอบภาคความรู้ทั่วไป (ภาค ก) ภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) และภาคความ เหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) ในการสรรหาพนักงานจ้างตามภารกิจ ส่วนตำแหน่งพนักงานจ้าง ทั่วไป และพนักงานจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ดำเนินการสรรหาโดยการสอบสัมภาษณ์ซึ่งประเมินจาก สมรรถนะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในรูปแบบของคณะกรรมการ

การสรรหาบุคลากร นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ ธรรมนูญแห่งเจรนนันท์ (2541, หน้า 3) ที่ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่ เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงาน ในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างลักษณะให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถ

ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต และยังพบว่าบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร ที่ผ่านการสรรหาเข้ามาปฏิบัติงานตามรูปแบบการสรรหาดังกล่าว เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการและภาระหน้าที่ของเทศบาล สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 5) ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคคล (Recruitment) คือ กระบวนการแสวงหา การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลเพื่อการบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังพบว่ามีผู้ผ่านการสรรหาในบางตำแหน่งที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากไม่เคยปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานราชการอื่นเลย และบุคลากร ที่ผ่านการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในตำแหน่งใหม่ ควรได้กับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 6) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ พัฒนาบุคคลในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด และทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วยความถึงพอใจ ทั้งยังเป็นการเตรียมผู้ที่ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ต่อไปในอนาคตอีกด้วยดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนอกจาก เพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้วยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะทำงาน ด้วยความเต็มใจ

จากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนคร สมุทรสาคร คือ กระบวนการสรรหาโดยการร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ สอบแข่งขัน การคัดเลือก และสอบคัดเลือก ใช้ระยะเวลาานาน มีผู้ผ่านการสรรหาน้อยกว่าตำแหน่ง ที่ว่าง หรือบางตำแหน่งร้องขอไปแต่ก็ไม่ได้เปิดสอบ ทำให้ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะตำแหน่ง สายงานผู้บริหาร และตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถ เฉพาะ นอกจากนี้เมื่อรายงานตำแหน่งว่างไปให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการสรรหา แล้วไม่มีผู้มาบรรจุแต่งตั้ง เทศบาลก็จะยังไม่สามารถดำเนินการสรรหาโดยวิธีอื่นได้ จนกว่าจะปลด ล็อกให้มีการสรรหาโดยวิธีการรับโอนในกรณีที่ไม่มีบัญชีผู้สอบแข่งขันได้หรือมีบัญชีแต่บัญชีหมด ไปแล้ว รวมถึงการสรรหาที่ได้บุคลากรเป็นคนต่างถิ่นทำให้เกิดการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาเมื่อดำรง ตำแหน่งครบตามกำหนด ทำให้ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานและจำเป็นต้องสรรหาใหม่ รวมถึงปัญหา ข้อสอบที่มีความกว้างของขอบเขตเนื้อหาที่ออกสอบมากจนเกินไป การออกข้อสอบที่เน้นการท่องจำ

มากเกินไป หรือออกข้อสอบที่มีความยากจนเกินไป ทำให้มีผู้ผ่านการสรรหาน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนาวุฒิ คำศรีสุข และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน เช่น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กระบวนการสรรหาบุคลากร การขาดแคลนบุคลากร และระบบอุปถัมภ์ อันมีผลสืบเนื่องมาจากการที่มีคณะกรรมการ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลายระดับ ซึ่งก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนของอำนาจหน้าที่ ทำให้กระบวนการบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้า และปัญหาระเบียบและกฎหมายที่บัญญัติให้อำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ผู้บริหารท้องถิ่นมาก เกินไป ทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถใช้อำนาจได้ตามอำเภอใจ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ เกิดการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้บุคคลที่ไม่มีคุณภาพ กระทบต่อคุณภาพของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ยังพบปัญหาการรับโอนพนักงานเทศบาลในตำแหน่งเกือบล การย้ายตำแหน่งหรือรับโอนต่างหน่วยงาน ทำให้จะต้องเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ปัญหาการที่เทศบาลนครสมุทรสาครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ ความต้องการบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงมีมาก เมื่อมีการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน ก็มีความต้องการให้มีการสรรหาบุคลากรบ่อยเกินไป ปัญหาการสรรหาพนักงานจ้างพนักงานจ้างทั่วไป ที่มีความพยายามจะใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซงกระบวนการสรรหา จนบางครั้งอาจถูกมองว่าเป็นการสรรหาที่ใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม เช่น การสัมภาษณ์พนักงานจ้างทั่วไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังมากขึ้น และตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป มีอัตราค่าตอบแทนน้อยและไม่มีการปรับอัตราค่าตอบแทน ทำให้บุคลากรทำงานได้ไม่นานก็ลาออกไปหางานอื่นที่มีรายได้มากกว่า ทำให้ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานและต้องดำเนินการสรรหาอยู่บ่อยครั้ง ปัญหาหลักเกณฑ์ในการรับสมัครผู้เข้ารับการสรรหาที่เฉพาะเจาะจงเกินไป และปัญหาการประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ทั่วถึงในการรับโอนพนักงานเทศบาล โดยเฉพาะการสรรหาพนักงานจ้างควรมีการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงมากกว่านี้

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร มีสาเหตุมาจาก 1) ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการสรรหา 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ค่อยมีการรายงานตำแหน่งว่างไปยังกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวมตำแหน่งว่างหรือเปิดให้มีการสรรหา 3) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา COVID 19 4) การสรรหาที่ได้บุคลากรที่มีภูมิสำเนาเป็นคนต่างถิ่น ทำให้เกิดการโอนย้ายหลังจากดำรงตำแหน่งครบระยะเวลาตามที่กำหนด โดยเฉพาะในกรณีผู้ผ่านการสอบแข่งขันบรรจุใหม่

ที่ไม่สามารถเบิกค่าที่พักได้ เมื่อครบกำหนดก็โอนย้ายไปดำรงตำแหน่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 แห่งใหม่เพื่อให้มีสิทธิในการเบิกค่าเช่าบ้าน 5) การสรรหาบุคลากรในการรับโอนตำแหน่งที่เกื้อกูลกัน
 หรือรับโอนข้าราชการประเภทอื่นมาเป็นพนักงานเทศบาล ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพเท่าที่ควร 6) ระบบอุปถัมภ์ที่พยายามเข้ามาแทรกแซงกระบวนการสรรหาพนักงานจ้าง
 7) การสรรหาพนักงานจ้างที่ใช้ระยะเวลาการสรรหาที่ช้าเกินไปหรือไม่มีการวางแผนทั้งเวลาในการ
 สรรหา 8) การออกข้อสอบที่มีขอบเขตเนื้อหามากเกินไป หรือการใช้ข้อความที่มีลักษณะต้องใช้ความ
 จำไปใช้ในการทดสอบผู้เข้ารับการสรรหาในตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ (ผู้มีทักษะ) ที่จะต้องใช้
 ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน ทำให้มีผู้ผ่านการสรรหาน้อย 9) ค่าตอบแทนของ
 พนักงานจ้างทั่วไปมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ และไม่มีการเลื่อนค่าตอบแทน ทำให้
 บุคลากรประเภทนี้ปฏิบัติงานได้ไม่นานก็ลาออก ทำให้ขาดแคลนและต้องดำเนินการสรรหาอยู่
 บ่อยครั้ง 10) การประชาสัมพันธ์การสรรหาโดยวิธีการรับโอน และการประชาสัมพันธ์การสรรหา
 พนักงานจ้าง มีการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ที่ไม่หลากหลาย
 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิมพ์พิชชา อ่อนฉะนัย และสมิหระ จิตตลดากร ศึกษาการปฏิรูปการ
 บริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่
 8/2560 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น
 ยังมีปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน เช่น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กระบวนการ
 สรรหาบุคลากร การขาดแคลนบุคลากร และระบบอุปถัมภ์ อันมีผลสืบเนื่องมาจากการที่มี
 คณะกรรมการ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายระดับ ซึ่งก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนของอำนาจหน้าที่ ทำให้
 กระบวนการบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้า และปัญหาระเบียบและกฎหมายที่บัญญัติให้อำนาจ
 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ผู้บริหารท้องถิ่นมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นใช้อำนาจ
 ได้ตามอำเภอใจ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ เกิดการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ ส่งผลให้องค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นได้บุคคลที่ไม่มีคุณภาพ กระทบต่อคุณภาพของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับแนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า

- 1) ศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา ว่าการสรรหาในแต่ละรูปแบบ แต่ละประเภท
 ดำเนินการสรรหาอย่างไร 2) ดำเนินการสรรหาที่มีระยะเวลาที่เหมาะสมไม่บ่อยเกินไป ไม่นานมาก
 จนเกินไป และใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินการสรรหาให้เหมาะสมไม่ไปกระทบกับงานในหน้าที่
- 3) วางแผนอัตรากำลัง 3 ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์การ
 รวมถึงนโยบายผู้บริหาร ความต้องการของประชาชน มีการแก้ไขปรับปรุงแผนอัตรากำลังเป็นประจำ
 ทุกปี เพื่อให้การสรรหาบุคลากรสอดคล้องกับหน้าที่และภาระงานในแต่ละปี วางแผนการสรรหา

บุคลากรเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ มีการวางแผนการสรรหาตำแหน่งว่างตามกรอบอัตรากำลังที่ว่างอยู่ว่าจะสรรหาโดยวิธีการใด และสรรหาในช่วงระยะเวลาใด จะทำให้ได้รับการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Midlemist และคณะ (อ้างถึงใน วิณา พิงวิวัฒน์, 2564, หน้า 1) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การวางแผนการออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และกำหนดจำนวนบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย 2. การสรรหา เลือกรสรร ฝึกอบรม พัฒนาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สรรค์สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างองค์การกับบุคคลในองค์การโดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล การเจ้าหน้าที่ สัมพันธ์และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

แนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากร ในข้อ 4) การสรรหาต้องดำเนินการตามระเบียบ มีความโปร่งใสยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติ โดยการเน้นการใช้ระบบคุณธรรมในการดำเนินการสรรหา และการสรรหาพนักงานควรสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานทดแทนผู้อื่นได้ในกรณีที่ตำแหน่งอื่นว่างลง นอกจากนี้บุคลากรที่ดำเนินการสรรหาต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม่นยำ ระเบียบ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการสรรหา เช่น การรับสมัครทางออนไลน์ 5) จัดอบรมเรื่องการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และการอบรมคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่พนักงาน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้เรียนการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ ศตปพร มีสุขศรี และศุภลักษณ์ สุวรรณชฎ (ม.ป.ป.) ศึกษาปัญหาและผลกระทบในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองควนลัง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่าเทศบาลเมืองควนลังกำลังประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ คือด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการดำรงรักษาบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการให้ออกจากงาน ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลไว้ห้าด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการสรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง และใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร ด้านการดำรงรักษาบุคลากร รัฐบาลควรจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นเทียบเท่ากับพนักงานรัฐวิสาหกิจ ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเรียกร้องให้มีการกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นและของข้าราชการพลเรือนให้มีมาตรฐานเดียวกัน ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริงควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในหน่วยงาน และควรมีการติดตามประเมินผลบุคลากรทุกครั้ง ด้านการเลื่อน

ตำแหน่ง ควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการให้ออกจากงาน ควรมีการจัดหาเอกสารชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการออกจากงานในกรณีต่าง ๆ

แนวทางการปรับปรุงการสรรหาบุคลากร ในข้อ 6) หน่วยงานผู้มีอำนาจในการออกหลักเกณฑ์การสรรหา ควรมีการแก้ไขหลักเกณฑ์คะแนนผู้ผ่านการสรรหา จากในปัจจุบันที่จะต้องผ่านการสรรหาในแต่ละภาค ก ข และ ค ภาคละ 60% ควรนำคะแนนสอบทุกภาคมารวมกัน ถ้าผ่านที่ 60% ถือว่าผ่านการสรรหา เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของงานสามารถสอบผ่านได้ จะทำให้มีผู้ผ่านการสรรหามากขึ้น 7) ถ้าระเบียบให้อำนาจเทศบาลหรือจังหวัดสามารถจัดสรรหาเองได้ ก็ควรดำเนินการจัดให้มีการสรรหาเอง จะทำให้ได้บุคลากรตามที่เทศบาลต้องการ โดยอาจจะใช้ข้อสอบและเจ้าหน้าที่คุมสอบจากส่วนกลาง และเมื่อสรรหาได้รับการสรรหา ผู้ผ่านการสรรหาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจะต้องปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี เหมือนข้าราชการ กทม. ถึงจะมีสิทธิในการขออนุมัติโอนย้าย ซึ่งจะทำให้ไม่ขาดแคลนบุคลากรและดำเนินการสรรหาที่บ่อยเกินไป

8) ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้หลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น และการสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครสมุทรสาคร ดังนี้ 1) หลังจากสรรหาบุคลากรเข้ามาในเทศบาลแล้ว จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี รวมถึงการดูแลบุคลากรที่ดีตั้งแต่บรรจุงาน เกษียณ พิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) ควรมีการสัมภาษณ์คนที่พ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อจะได้นำไปวางแผนปรับปรุงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลต่อไป 3) ควรมีการวางแผนการสรรหาบุคลากรให้ไปเป็นไปตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี และปรับปรุงแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานทุกปี และสามารถสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 4) ควรมีการสร้างระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากรในทุกๆระดับ การดำเนินการสรรหาต้องยึดตามระเบียบหลักเกณฑ์ของทางราชการ 5) ในการสอบแข่งขัน การคัดเลือก การสอบคัดเลือกไม่ควรออกข้อสอบที่เน้นความจำมากเกินไป เช่น วิชากฎหมาย ที่นำมาออกข้อสอบมีหลายฉบับมากเกินไป 6) ควรมีการปรับปรุงระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีมาตรฐานเดียวกัน มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เดชากร แก่นเมือง และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2556) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอนอมยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงดังเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดไม่มีการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อทดแทนบุคลากร ที่ขาดหายไปและไม่มีการคาดคะเนว่าจำเป็นต้องมีบุคลากรประเภทใดมากน้อยเพียงใดในอนาคต ไม่มีการวางแผนเพิ่มการ จัดหาบุคลากรใหม่ ๆ สำหรับงานใหม่ ๆ ที่จะ เกี่ยวข้อง

ในอนาคตไม่มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน ส่วน การจัดหาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสรรหาอยู่ 2 วิธีคือ 1.) คัดจากรายชื่อบัญชีที่ขึ้นทะเบียนได้จากการ สอบแข่งขันของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด 2.) รับโอนย้ายจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นโดยไม่ได้จัดหา บุคลากรตามแผนแต่เป็นการรับโอนจากตำแหน่งว่าง ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในหลักสูตร ต่าง ๆ เช่น มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร แต่ไม่มีการประเมินและวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ ในการฝึกอบรม แต่ละหลักสูตรที่ฝึกอบรมก็ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน ส่วนการดำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรให้อยู่คู่กับองค์กรด้วยการให้โอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังพบว่า การสรรหาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก เพราะการสรรหาบุคลากร คือ หัวใจสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ถ้าขาดบุคลากรในการบริหารจัดการองค์การ องค์การก็พัฒนาต่อไปไม่ได้ ดังนั้นบุคลากรถือเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ถ้าสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว ทันใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจะเป็นผลดีต่อองค์การ ซึ่งจะทำได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การได้ ทำได้ดีที่สุดผู้ที่ได้รับผลประโยชน์สูงสุดก็คือประชาชน อีกมุมหนึ่งถ้าองค์การไม่ได้รับการสรรหาบุคลากร ก็จะทำให้บุคลากรขาดแคลน องค์การก็เดินหน้าต่อไปด้วยความยากลำบาก การสรรหาคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์การ จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าการได้คนไม่ดีไม่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์การ ดังนั้นการสรรหาบุคลากร จึงมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิมา พึ่งวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 3 - 4) ได้กล่าวว่า แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ ช่วยให้อุบัติการณ์ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การ และลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสุข

อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. สังคม การที่องค์กรสรรหาคณากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม และในขณะเดียวกันเมื่อบุคลากรนั้นต้องออกจากองค์กร เมื่อครบเกษียณอายุ หรือด้วยเหตุอื่นใด องค์กรก็ได้สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรนั้น เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่ง ทางสังคมขององค์กร 2. องค์กร ทำให้องค์กรเติบโต ก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการ วิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่าย ค่าตอบแทน เพื่อให้องค์กรจะได้คนเก่งคนดีเข้ามาทำงาน โดยบุคลากรเหล่านั้นจะจงรักภักดี และทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ 3. ผู้ปฏิบัติงาน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับและการประสบความสำเร็จ โดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่เหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานครองชีพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. ควรวางแผนอัตรากำลัง 3 ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์กร รวมถึงนโยบายผู้บริหาร ความต้องการของประชาชน มีการแก้ไขปรับปรุงแผนอัตรากำลังเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การสรรหาคณากรสอดคล้องกับหน้าที่และภาระงานในแต่ละปี วางแผนการสรรหาคณากรเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง
2. การสรรหาคณากรทุกรูปแบบควรดำเนินตามระเบียบ และใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติ
3. หลังจากได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี รวมถึงการดูแลบุคลากรที่ดีตั้งแต่บรรจุจนเกษียณ พิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และควรมีการสัมภาษณ์บุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ หรือที่กำลังจะโอนย้าย หรือลาออกจากเทศบาลว่าเทศบาลควรมีการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในเรื่องใดเพื่อจะได้นำไปวางแผนปรับปรุงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลต่อไป
4. ควรมีการปรับปรุงระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีมาตรฐานเดียวกัน มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเพิ่มการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากร
2. ควรมีการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดขององค์การ เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการสรรหาบุคลากรกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชากร แก่นเมือง และพิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอนวม จังหวัดนครศรีธรรมราช*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2565, จาก http://www.hu.ac.th/conference/conference2013/Proceedings2013/pdf/Book3/Poster1/235_209-218.pdf
- ธนาวุฒิ คำศรีสุข และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). *ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2565, จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/251248>
- พิมพ์พิชชา อ่อนฉะนัย และสมิหรา จิตตลดากร. (2562). การปฏิรูปการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 8/2560. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 4, 730 – 741.
- วีณา พึ่งวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ศตปพร มีสุขศรี และศุภลักษณ์ สุวรรณชฎ. (ม.ป.ป.). *ปัญหาและผลกระทบในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองควนลัง อำเภอนาทใหญ่ จังหวัดสงขลา*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2565, จาก http://www.hu.ac.th/Conference/conference2014/proceedings/data/08_Political%20Science-P1/08_Political%20Science-P1-7.pdf