

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต
ทางทะเบียนและบัตรของสำนักบริหารการทะเบียน***

**Human Resource Development to Support Corruption Prevention Operations
in the Bureau of Registration Administration**

แพรวพลอย วิทยุติ¹

Pareploiy Viyuti

6714830038@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองและประสบการณ์ของข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนในการรองรับการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนให้สอดคล้องกับภารกิจป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร โดยมีการจัดเก็บข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ผลการศึกษาพบว่า สำนักบริหารการทะเบียนมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ตามแนวคิดของ Smith (1990, อ้างถึงใน ปะการัง ชื่นจิตร์, 2568, หน้า 18) เป็นไปอย่างครอบคลุมและเพียงพอ อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาในบางประการที่ทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นอุปสรรค เช่น ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การขาดการจัดฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสำนักบริหารการทะเบียนเพื่อบุคลากรสำนักบริหารการทะเบียน อุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ทำให้ยากต่อการเรียนรู้ ปัญหาที่เกิดจากพื้นฐานความรู้เดิมของแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากันทำให้ระดับความต้องการรับความรู้แตกต่างกัน ปัญหาด้านการขาดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางจากการศึกษา คือ ควรมีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม ควรมีการเพิ่มการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และควรเพิ่มปัจจัยซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์ ; วัฒนธรรม ; หลักธรรมาภิบาล

Keywords : Human Resource ; Culture ; Principles of Good Governance

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรของสำนักบริหารการทะเบียน

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งควบคู่กับชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย เริ่มตั้งแต่วัยทารก พัฒนามาเป็นวัยศึกษา และวัยทำงาน บุคคลต่างได้รับการขัดเกลาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในวัยทารก การพัฒนาโดยส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาทางสมองและอารมณ์ที่ได้ปูพื้นฐานเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต วัยศึกษา เป็นการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ระบบอย่างเป็นทางการผ่านการหล่อหลอมค่านิยมของสังคมและกฎระเบียบต่าง ๆ ส่งผลมายังวัยทำงานที่บุคคลจะต้องนำสิ่งที่ตนได้รับการพัฒนามาโดยตลอดมาปรับใช้ ดังนั้น เมื่อเข้าสู่ช่วงเวลาดังกล่าวซึ่งมีความยาวนานและต่อเนื่อง จึงเป็นระยะสำคัญที่จะสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัยก่อนหน้าว่ามีประสิทธิภาพเช่นไร เนื่องจากในวัยทำงานบุคคลจะต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะหลายประการ เช่น การเจรจา การประสานงาน การต่อรอง เป็นต้น ดังนั้น แม้ว่าบุคคลจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แต่หากมีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยหากพิจารณาตามแนวคิดของ Smith (1990, อ้างถึงใน ประการัง ชื่นจิตร, 2568, หน้า 18) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ประการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน ทั้งยังเป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้ โดยการฝึกอบรมจะเป็นการเน้นการเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การศึกษาจะมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถทั้งในภาพกว้างและลึกเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลในระยะยาวให้สามารถพัฒนาไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างมั่นคง

สำนักบริหารการทะเบียนในปัจจุบันพบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความไม่ละเอียดรอบคอบในด้านกฎหมายของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับที่ทำให้ต้องคอยติดตาม เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา จะสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ทั้งยังเป็นการทำให้บุคลากรมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในรูปแบบเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนรวมได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนในการรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีความเพียงพอหรือไม่ ทั้งในด้านมุมมองและประสบการณ์ที่ได้รับ พบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง และควรมีแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองและประสบการณ์ของข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนในการรองรับการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามประสบการณ์ของข้าราชการสำนักบริหารการทะเบียน

3. เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนให้สอดคล้องกับภารกิจป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรของสำนักบริหารการทะเบียน ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการวิจัย โดยผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คือ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 – 3 โดยใช้วิธีการวิจัยสนาม (Field Research) และการตอบแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ ผ่านระบบ Google Form ทั้งนี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านเวลาในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และใช้คำถามปลายเปิด

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง จำนวน 216 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 6 คน โดยเจาะจงเลือกเฉพาะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการทะเบียน ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการทุจริตทางทะเบียนและบัตร ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่นำเสนอ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 34) ดังนี้

2.1 ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 คน

2.2 ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน

2.3 ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งกำหนดข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิจัยข้อที่ 1 – 3 เท่านั้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้การวิจัยสนาม และการเก็บข้อมูลรูปแบบออนไลน์

1) การวิจัยสนาม เป็นแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

2) การเก็บข้อมูลรูปแบบออนไลน์ ผู้วิจัยทำการสร้างคำถามผ่านระบบ Google Form โดยใช้เป็นข้อคำถามเดียวกันกับการวิจัยสนามทุกประการโดยนำข้อมูลที่ถูกต้องเก็บโดยโปรแกรมมาทำการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านทะเบียนและบัตร ในส่วนที่เป็นการจดบันทึกของผู้วิจัย มาวิเคราะห์

ในขั้นต้นเพื่อแยกประเด็นข้อมูลออกเป็นประเด็น ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1 – 3 หลังจากนั้นวิเคราะห์ว่า ข้อมูลที่มีอยู่ในแต่ละประเด็นมีความหมายอย่างไร ใช้วิธีการตีความข้อมูลตามหลักการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตทางทะเบียน และบัตรของสำนักบริหารการทะเบียน” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน เพื่อวิเคราะห์มุมมองและประสบการณ์ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางที่เหมาะสมในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนให้สอดคล้องกับภารกิจป้องกันการทุจริตทางทะเบียน และบัตร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. มุมมองและประสบการณ์ของข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหาร การทะเบียนในการรองรับการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร ผ่านการ พัฒนาด้านการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม สำนักบริหารการทะเบียนมีการจัดฝึกอบรม แต่กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มักมิใช่บุคลากรสำนักบริหารการทะเบียน เนื่องจากมักเป็นเจ้าหน้าที่ของ สำนักทะเบียนอำเภอหรือสำนักทะเบียนท้องถิ่นเป็นหลัก โดยมีวิทยากรเป็นบุคลากรของสำนักบริหาร การทะเบียน ที่ให้ความรู้ในด้านทะเบียนและบัตร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมซึ่งเป็นผู้ให้บริการประชาชนโดยตรง ในพื้นที่สำนักทะเบียนแต่ละแห่งได้รับความรู้ เพิ่มพูนทักษะ สามารถนำไปปรับใช้ตามบริบทแต่ละพื้นที่ สำหรับ บุคลากรของสำนักบริหารการทะเบียนมักได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในอื่น ๆ แต่ก็พบปัญหา เช่น การต้องใช้งบประมาณส่วนตัวในการเข้ารับการฝึกอบรม ตามคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่กล่าวถึงประสบการณ์ เข้ารับฝึกอบรมว่า “...ได้รับการอบรม เช่น การอบรมเรื่องการต่อต้านการทุจริต อยากให้มีหลักสูตร การฝึกอบรมที่หลากหลาย และอยากให้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมจำนวนมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568) และ “...ไม่เคยได้รับการอบรมส่วนใหญ่เป็นการศึกษาด้วยตนเอง... บางครั้งมีโครงการทาง กองการเจ้าหน้าที่แจ้งมาว่ามีการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ แต่ว่ามันจำเป็นจะต้องใช้งบประมาณส่วนตัวสูง แต่ทางสำนักบริหารการทะเบียนไม่มีงบประมาณรองรับในส่วนนี้จึงไม่ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ...” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2, 2568)

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา มักเป็นการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก ผ่านการอ่านคู่มือการปฏิบัติงาน การอ่านระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...มีการศึกษาคู่มือปฏิบัติงานซึ่งสามารถเป็นแนวทางการเรียนรู้ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568) ทั้งนี้ การศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเองอาจจะมีข้อสงสัย หากมีการดำเนินการควบคุมไปกับการพัฒนาผ่านการสอนงานจะมี ประสิทธิภาพมากกว่า ตามการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนอื่น ๆ กล่าวว่า “...การศึกษาผ่านการเรียนรู้ ด้วยตนเอง สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้พอสมควร กรณีมีข้อสงสัย ต้องมีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง...” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4, 2568) และ “...การอ่านจากคู่มือบางที่อาจจะไม่เห็นภาพ และการตีความจากตัวอักษรบางที่

มันไม่ชัดเจนเท่ากับการได้รับความรู้จากผู้ถ่ายทอด ถ้าเกิดอ่านด้วยและมีผู้ถ่ายทอดด้วยมันก็จะทำให้ความเข้าใจครบถ้วนได้มากกว่าการอ่านอย่างเดียว...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568)

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา มีการพัฒนาในรูปแบบของ “การสอนงาน” เป็นการพัฒนาหลัก เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรมักเกี่ยวข้องกับงานทะเบียนที่หลากหลาย การสอนงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มีรูปแบบแนวทางการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...การสอนงานจากหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถช่วยให้การทำงานประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568) และ “...การสอนงานเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานนอกจากการอ่านหนังสือเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง เพื่อให้มองเห็นแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย สามารถที่จะนำไปพัฒนาตนเองเมื่อได้รับมอบภารกิจหรืองานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568)

2. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามประสบการณ์ของข้าราชการสำนักบริหารการทะเบียน

2.1 ปัญหาด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถแยกได้เป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายใน คือ การโยกย้ายข้าราชการที่เป็นความประสงค์ส่วนบุคคล และ ปัจจัยภายนอก คือ การสอบเลื่อนตำแหน่ง เช่น การสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 กล่าวไว้ว่า “...มีบุคลากรไม่เพียงพอ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, 2568)

2.2 ปัญหาด้านการไม่คอยมีการจัดฝึกอบรม ที่เป็นการฝึกอบรมที่จัดโดยสำนักบริหารการทะเบียนโดยมีเป้าหมายคือบุคลากรสำนักบริหารการทะเบียน ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...สำหรับความรู้ที่ได้รับในส่วนของคอร์สอบรมยังไม่เคยอบรม... ...ความรู้ที่ได้รับมาจากการสอนโดยผู้ที่มีประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าได้ให้คำแนะนำมา... ...ส่วนใหญ่การได้รับความรู้มาจาก ผู้มีประสบการณ์ที่อยู่ในส่วนเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568)

2.3 อุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ทำให้ยากต่อการเรียนรู้ เนื่องจากกฎหมายซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรต้องยึดเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานมีจำนวนมาก และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเมื่อถึงระยะเวลา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องแสวงหาความรู้และสร้างความจำใหม่เสมอ ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...ถ้ากฎหมายเปลี่ยน คนทำงานก็ต้องคอยติดตามการเปลี่ยนแปลง จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายบางครั้งยังสามารถเป็นข้อโหว่ให้มีการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง ตามคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวไว้ว่า “...การเปลี่ยนแปลงตัวบทกฎหมาย มันอาจจะเกิดช่องว่างที่ทำให้เกิดการกระทำทุจริตขึ้นได้ เมื่อตรวจพบต้องแก้ไขและหาวิธีป้องกันการกระทำทุจริตดังกล่าวให้ได้โดยเร็วที่สุด...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568)

2.4 ปัญหาด้านพื้นฐานความรู้เดิมของแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากัน โดยในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรจะหมายถึงประเด็นด้านทักษะในการตีความกฎหมายของแต่ละบุคคลที่มีไม่เท่ากัน อันเกิดจากประสบการณ์ การสั่งสมความรู้ในแง่ของการทำงานที่แตกต่างกัน การสอนงาน

ในลักษณะเดียวกันแก่ผู้เรียนรู้ทุกคนจึงไม่สามารถกระทำได้ ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...การตีความทางกฎหมายของบุคคลอาจมีความเข้าใจไม่เท่ากัน ส่งผลให้เกิดการตีความที่ผิดพลาดได้...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568)

2.5 อุปสรรคด้านการต้องปฏิบัติตามลำดับชั้นบังคับบัญชาทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ยากต่อการพัฒนา เนื่องจากในบางครั้งผู้ปฏิบัติอาจไม่ได้มีการใช้ความคิดเป็นของตนเอง ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...หากผู้บังคับบัญชาสั่งการยิ่งไป ข้าราชการชั้นผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติอาจต้องปฏิบัติตาม หลีกเสี่ยงยากทำให้ไม่ได้ใช้ความคิดของตัวเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568) ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักบริหารการทะเบียนมีชั้นการบังคับบัญชาในลักษณะเป็นแนวตั้ง ข้าราชการระดับล่างมีผู้บังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การปฏิบัติงานในบางครั้งแม้จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแล้ว แต่เมื่อผ่านไปยังผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงขึ้น กลับพบว่าไม่ได้รับการอนุมัติ

2.6 ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่ไม่ได้ความสอดคล้องกับปริมาณงานซึ่งมีปริมาณมาก ค่อนข้างยากและซับซ้อน ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...อย่างที่บอกว่ามนุษย์ทุกคนต้องการแรงจูงใจที่อาจจะไม่ใช่แค่เงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งอย่างเดียวแต่เกี่ยวกับการประเมินขึ้นเงินเดือนด้วย ถ้าในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ระเบียบในการประเมิน การให้เปอร์เซ็นต์เงินเดือนถ้าปรับได้คือปรับให้เข้ากับเรื่องานคิดว่าน่าจะมีผลทำให้เจ้าพนักงานแต่ละคนมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น... ..การเพิ่มแรงจูงใจในส่วนของทำให้ค่าตอบแทนตำแหน่งและการให้ค่าตอบแทนในส่วนของการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ที่ให้เหมาะสมกับระดับความเครียดที่ได้รับ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568)

3. ข้อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนให้สอดคล้องกับการป้องกันกฏการทุจริตทางทะเบียนและบัตร

3.1 ควรมีการดึงดูดบุคลากรเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติงานที่สำนักบริหารการทะเบียนในด้านที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันกฏการทุจริตทางทะเบียนและบัตรโดยตรง เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทั้งยังสามารถเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันกฏการทุจริตทางทะเบียนและบัตรได้ในระยะยาว โดยอาจใช้ปัจจัยดึงดูด เช่น สิ่งจูงใจด้านค่าตอบแทน ที่สอดคล้องกับระดับความต้องการเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ยาวนานสามารถพัฒนาไปเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ถือเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นทั้งผู้สอนงานและฝึกฝนรองงานที่คอยช่วยเหลือบุคลากรระดับปฏิบัติ ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...ถ้าเกิดว่าในอนาคตมีแรงจูงใจในเรื่องของค่าตอบแทนประจำตำแหน่งน่าจะมีแรงจูงใจให้คนอยากที่จะเข้ามาอยู่ในส่วนมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568) และ “...ข้าราชการในระดับปฏิบัติอาจจะยังไม่สามารถดำเนินการในบางเรื่องได้ด้วยตนเองต้องมีผู้บังคับบัญชาคอยแนะนำในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, 2568)

3.2 ควรมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เช่น การมีบุคลากรในส่วนที่สังกัดที่มีความพร้อมรับบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ เช่น มีความเต็มใจในการสอนงาน ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...คนที่มีความพร้อมจะช่วยให้เราเข้าใจได้มากยิ่งขึ้นและจะสามารถนำมาพัฒนางานที่อาศัยอยู่ในปัจจุบันได้ด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568) โดยอาจมีการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันให้เป็นแบบอย่าง ทำให้เกิดการบอกต่อว่าในที่แห่งนี้น่าโยกย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากมีเพื่อนร่วมงานและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นการใช้ปัจจัยด้านบุคคลเป็นแรงผลักดันเพื่อลดอุปสรรคในปัจจุบันด้านงานที่อาจไม่ได้น่าดึงดูด หรือการเพิ่มสิ่งจูงใจต่าง ๆ

ซึ่งเป็นแรงจูงใจพื้นฐานในการทำงาน ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...ถ้าเกิดว่ามีแรงจูงใจที่ซัพพอร์ตได้ ก็อาจจะมีคนเข้ามาอยู่ในส่วนนี้มากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2568)

3.3 การขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมไปยังกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง เช่น ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ สำหรับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากรผู้ปฏิบัติทั้งยังสามารถเสนอ ความเห็นไปยังผู้บริหารได้ ทั้งยังทำให้มีผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันหลายท่าน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ ตามคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า “...บางสิ่งเพื่อนอาจจะรู้แต่บางคนอาจจะยังไม่รู้ อันนี้เรามาแชร์กัน พอมาแชร์กันก็จะเกิดองค์ความรู้รวมและเราก็จะเดินไปในทางที่ถูกต้อง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568)

3.4 ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร ต้องยึดมั่นในความถูกต้องอยู่ภายใต้ กรอบของกฎหมาย ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อการกระทำ และอื่น ๆ หากบุคลากรมีวัฒนธรรม การปฏิบัติงานร่วมกันจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปโดยง่าย ตามการให้สัมภาษณ์ว่า “...นอกเหนือจาก การพัฒนาความรู้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้วควรมีการเสริมสร้างทักษะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เช่น กรณีศึกษาหรือตัวอย่าง รวมถึงต้องปลูกฝังจิตสำนึก ทศนคติ ค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568)

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปฏิบัติงานป้องกันการทุจริต ทางทะเบียนและบัตรของสำนักบริหารการทะเบียน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักบริหารการทะเบียน ผลการวิเคราะห์ที่ได้ สามารถอภิปรายผลการศึกษาเชื่อมโยงกับ แนวคิดและทฤษฎีทางวิชาการ โดยแยกตามวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1: มุมมองและประสบการณ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับ การปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ข้าราชการได้รับในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริต ทางทะเบียนและบัตร มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (1990, อ้างถึงใน ปะการัง ชื่นจิตร, 2568, หน้า 18) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การให้ การศึกษา และการพัฒนา

โดยในด้านการฝึกอบรม สำหรับกรณีการเป็นวิทยากร ข้าราชการสำนักบริหารการทะเบียนได้เป็นผู้ ออกแบบและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม และสำหรับกรณีการเป็นผู้ถูกอบรม ก็ได้รับบทบาท ในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ในด้านการศึกษา แม้ไม่ได้มีการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ แต่ข้าราชการสามารถศึกษาผ่านคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานซึ่งเป็นองค์ประกอบของการพัฒนา ควบคู่กัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์ที่ 2: ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการดำเนินการทั้งในด้านการฝึกอบรม การให้การศึกษา และ การพัฒนา แต่การดำเนินการยังคงพบปัญหาที่ทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถทำได้

อย่างมีประสิทธิภาพ อุปสรรคประการสำคัญ คือ 1) การขาดแคลนบุคลากร ที่เกิดจากการโยกย้ายตามความประสงค์ และการโยกย้ายข้าราชการตามตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดอุปสรรคด้านการจัดฝึกอบรมที่ต้องใช้ทรัพยากรสูงทั้งด้านทรัพยากรบุคคล เวลา และงบประมาณ หรือ 2) การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายบ่อยครั้งทำให้ยากต่อการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการตีความกฎหมายที่เป็นทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งมีไม่เท่ากันทำให้กระบวนการเรียนรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน สำหรับผู้มีความเชี่ยวชาญระดับหนึ่งอาจศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก แต่สำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ไม่มากอาจต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากผู้อื่น การสอนงานจึงไม่อาจถูกส่งต่อในรูปแบบเดียวกันกับผู้เรียนรู้ทุกคนได้ และ 4) การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกิดจากประเด็นค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับระดับความเครียด จากประเด็นปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Swanson & Holton (2001) ในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่อธิบายว่าภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรผู้บริหารจึงต้องบริหารจัดการทรัพยากรโดยการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากร หรือเลือกสิ่งจำเป็นทดแทนในกรณีที่ทรัพยากรมีจำกัดภายใต้แนวคิดความคุ้มค่าแก่การลงทุน ทฤษฎีระบบ ที่การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพนำมาซึ่งปัญหาค่าตอบแทน และทฤษฎีมุ่งสู่นาคตที่ผู้บริหารควรวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือภัยคุกคามต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ที่ 3: แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากปัญหาและอุปสรรคที่พบ การวิจัยได้นำเสนอแนวทางที่เหมาะสม แนวทางที่สำคัญคือ การเพิ่มค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นเม็ดเงินที่มากขึ้นในการบริหารจัดการการประเมินขั้นเงินเดือน หรืออาจกำหนดให้มีค่าตอบแทนประจำตำแหน่งเพิ่มในอนาคต การสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้านการป้องกันการทุจริตทางทะเบียนและบัตรที่ดี ผ่านการมีบุคลากรที่มีแรงผลักดันด้านบวก เช่น ความเต็มใจในการสอนงาน ความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น และการส่งเสริมค่านิยมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Chalofsky, Rocco และ Morris (2014) ในหนังสือ Handbook of Human Resource Development ในมุมมองด้านมนุษยนิยม ที่ตระหนักว่าคนสามารถพัฒนาได้ที่เกี่ยวข้องถึงอารมณ์ ศีลธรรม จริยธรรม ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเข้ากับการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา สามารถทำให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและในด้านการแสดงออกเชิงพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม สำนักบริหารการทะเบียนยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคบางประการที่สมควรได้รับการแก้ไข ซึ่งบางสิ่งสามารถแก้ไขได้โดยองค์กร บางสิ่งสามารถแก้ไขได้โดยตัวบุคคล ผู้บริหารที่มีหน้าที่ออกแบบหรือกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนจึงควรกำหนดทิศทางการพัฒนาโดยนำประเด็นปัญหาอุปสรรคมาเป็นแนวทางในการวางรากฐานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น การขอรอบอัตรากำลังที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นฐานโครงสร้างในการบริหารจัดการบุคลากรภายใน

2. ควรมีการเพิ่มการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการสำนักบริหารการทะเบียน ในหลักสูตรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทางทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ ควรมีการจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการศึกษาในโครงการระยะสั้น ที่อาจจัดโดยหน่วยงานภายในหรือภายนอก และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการตั้งแต่การเข้ารับบรรจุจนกระทั่งเติบโตตามสายอาชีพ

3. ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สนับสนุนให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีนิสัยรักการเรียนรู้ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่บุคลากร กรณีดังกล่าวสามารถช่วยแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้ยากต่อการเรียนรู้ และปัญหาด้านพื้นฐานความรู้เดิมของแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากันได้ เนื่องจากหากบุคคลมีบุคลิกภาพที่เปิดรับต่อการเรียนรู้ และชอบแสวงหาความรู้จะทำให้ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวลดน้อยลงไปได้

4. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สามารถมีความเห็นที่แตกต่างได้อย่างหลากหลาย

5. ควรเพิ่มปัจจัยซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น อัตราการเลื่อนเงินเดือนในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น หรือเงินค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับภาระและหน้าที่การปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทางทะเบียนและบัตร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณด้วย เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักบริหารการทะเบียนที่ชัดเจนครบถ้วน

2. ควรมีการศึกษาเนื้อหาจากเอกสารเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลในหลากหลายด้านมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ปะการัง ชื่นจิตร์. (2568). *เอกสารประกอบการสอน PAD 7302*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (Eds.). (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 9.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 11.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 17.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 20.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 31.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 8.