

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหรียง

## อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา

### Strategic Human Resource Development of Bangrieang Municipality, Khuanniang District, Songkhla Province

เสาวรัตน์ บุญวงศ์\* ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ<sup>2</sup>

Saowarat Boonwong<sup>1</sup> Suppawatanakorn Wongtanawas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โทรศัพท์ 082-435-4142 e-mail: saowarat\_tum@hotmail.com

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

โทรศัพท์ 04-3203-875 e-mail : supawata@kku.ac.th

#### Abstract

This article aimed to study situations of human resource development and strategic human resource development planning of Bangrieang Municipality, Khuanniang District, Songkhla Province by studying the data from interviews and brainstorming of municipal government, municipal employees, municipal teachers, permanent employees and employees were 30 persons. Results found that human resource had developed as 5 aspects: 1) General knowledge in the operation, 2) Specific knowledge and skills of each position, 3) Management, 4) Personal characteristics, finally, 5) Moral and ethical aspects for strategic human resource development planning. This defined a vision that "Personnel with knowledge and moral leading to excellent organization" consisted of the purposes that organization's employees needed to be developed on continuous knowledge, skills in the operation, ability in computer technology, modern information sources, good governance in the organization administration, teamwork, good relationship with each other, healthy, morality and ethics in the operation, love and unity resulting working together happily and good quality of life. The strategic determination of human resource development was to such vision, including, 1) Developmental strategies of knowledge and skills in computer technology, 2) Developmental strategies of information technology database in the operation, 3) Strategies of specific knowledge and skills enhancement, 4) Strategies of knowledge enhancement in accordance with principles of good governance, 5) Strategies of teamwork and participation, 6) Strategies of human relation and personality development, 7) Strategies of health promotion, 8) Strategies to create awareness of moral and ethical aspects, 9) Strategies of work happily, finally, 10) Strategies of development on quality of life and welfare preparation.

**Keywords:** *Human resource development, strategic, strategic human resource development*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา โดยศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการระดมสมองจากคณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “บุคลากรมีความรู้ คุณธรรม นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีเป้าประสงค์ว่าพนักงาน จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รู้จักการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการใช้งาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 8) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

### บทนำ

“ทรัพยากรมนุษย์” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน หากองค์กรใดมีทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยิ่งปัจจุบันสังคมได้เข้าสู่ยุคของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ให้ความสำคัญกับความทันสมัยในเรื่องเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน เน้นให้ทั้งโลกเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกันด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและการแข่งขัน ทำให้ปัจจุบันองค์กรของรัฐต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย มีความพร้อมในการให้บริการเพื่อให้ทันกับยุคของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มุมมองเกี่ยวกับคน เปลี่ยนจากที่ถูกมองเป็นเพียงต้นทุนคือค่าใช้จ่ายมาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร โดยถือเป็นทุนทางปัญญา และทุนมนุษย์ที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน จึงได้นำเอา “กลยุทธ์” (strategy) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะ “กลยุทธ์” จะเป็นแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เทศบาลตำบลบางเหริย ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 ข้อ 297 (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2552) ซึ่งต้องพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว 5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริยยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ส่งผลทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์กร เช่น บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขาดการมีส่วนร่วม และองค์กรไม่ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความชัดเจน และไร้ทิศทาง ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริย ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริย อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา
2. เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริย อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา

### วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ได้แก่ คณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเพื่อศึกษาสถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริย โดยให้ครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 ข้อ 297 (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2552) ดังนี้ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว 5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความ ผลงานทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริยด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของ กิริติ ยศยิ่งยง (2548) มาเป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหียง

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหียง อำเภอ หนองบัวลำภู จังหวัดสงขลา มีผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ และการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ผลการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง อำเภอหนองบัวลำภู จังหวัดสงขลา พบว่า

1.1.1 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง อำเภอหนองบัวลำภู จังหวัดสงขลา 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันยังขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้เป็นไปในรูปแบบการส่งตัวพนักงานเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกตามหนังสือสั่งการ มีการประชุมชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน พนักงานศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และเมื่อพนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่จะมีการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการส่งตัวพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่งหน้าที่ของตนกับสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น 3) ด้านการบริหาร มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีน้ำใจ รู้จักการแบ่งปัน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีการจัดทำประมวลจริยธรรมให้กับพนักงาน มีกิจกรรมการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

1.1.2 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ปัญหาเกิดจากพนักงานไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม การพัฒนายังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคน ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ปัญหาเกิดจากพนักงานขาดโอกาสที่จะเข้ารับการอบรม อบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาใช้ได้เท่าที่ควร ระยะเวลาการอบรมนานเกินไป 3) ด้านการบริหาร ปัญหาเกิดจากหลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้เต็มที่ ตัวพนักงานเองก็ไม่สนใจที่จะพัฒนา 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ปัญหาเกิดจากพนักงานไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ปัญหาเกิดจากพนักงานไม่สามารถนำความรู้กลับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร ขาดงบประมาณในการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต และพนักงานมีภาระงานมาก จึงไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนา

1.1.3 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการจัดปฐมนิเทศพนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ มีช่องทางในการสืบค้นข้อมูลที่เป็นศูนย์รวมข้อมูลในด้านต่างๆ

2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง พนักงานต้องการให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้เข้ารับการฝึกอบรมและทบทวนความรู้และทักษะเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่งเป็นประจำทุกปี ควรกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมให้น้อยลง 3) ด้านการบริหาร ควรฝึกอบรมด้านการปลูกจิตสำนึกในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อการบริการประชาชน มีการประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน มีการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ควรพัฒนาความรู้ทางด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการมีสุขภาพอนามัยที่ดี 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ควรพัฒนาความรู้ในเรื่องการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่พนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

1.2 ผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหรียงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในแต่ละด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า

**จุดแข็ง** เทศบาลตำบลบางเหรียงมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สะดวกในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่หลากหลาย มีการมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา และการสอนงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมด้านการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดประชุมพนักงานเป็นประจำทุกเดือน พนักงานสนใจที่จะพัฒนาความรู้ในตำแหน่งของตน มีการอบรมและศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเป็นประจำ มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสในพนักงานได้รับการศึกษาต่อ และให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

**จุดอ่อน** พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้น้อย ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนางาน ไม่มีเวลาที่จะเข้ารับการพัฒนา ความรู้ที่ได้จากการอบรมไม่สามารถนำมาปรับใช้ในงานของตนได้ และพนักงานไม่สนใจศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อัตรากำลังมีน้อย ไม่ครบตามแผนอัตรากำลัง ทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบงานอื่นด้วยจึงไม่มีเวลาที่จะพัฒนา

**โอกาส** เทศบาลตำบลบางเหรียง มีหน่วยงานที่คอยสนับสนุนและรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เช่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งพัฒนาความรู้ และมีหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลายครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน นโยบายจากส่วนกลางสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีสถานที่สำหรับทำกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ มีการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการ และมีสถาบันการศึกษามากมายที่ให้บริการด้านการศึกษา

**อุปสรรค** ระเบียบกฎหมายและนโยบายจากส่วนกลางมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ยากต่อการพัฒนาสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่อยู่ส่วนกลาง ไม่สะดวกในการเดินทาง ระยะเวลาในการฝึกอบรมนานเกินไป

2. ผลการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหรียง อำเภอ ควนเนียง จังหวัดสงขลา จากการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน และ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง จึงนำเสนอผลการจัดทำแผน ดังนี้

2.1 แผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง คือ “บุคลากรมีความรู้ คู่คุณธรรม นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”

2.1.2 พันธกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง ประกอบด้วย 1) พัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานเทศบาลอย่างต่อเนื่อง 2) จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย 3) จัดให้มีศูนย์รวมความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ 5) ส่งเสริมการศึกษาให้แก่พนักงานเทศบาลทุกคน 6) พัฒนาบุคลากรตามหลัก ธรรมภิบาล 7) ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริการประชาชน 8) จัดให้มีประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการ 9) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 10) ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน

2.1.3 เป้าประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง ประกอบด้วย 1) พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน 3) พนักงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 4) มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัยและสืบค้นได้ง่าย 5) มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 6) มีการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ 7) พนักงานมีบุคลิกภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ดีในการปฏิบัติงาน 8) พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่ดี 9) พนักงานมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 10) พนักงานมีความรัก ความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2.2 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน/กิจกรรม/โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.2.1 ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้แก่ โครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร

2.2.2 ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะของงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายงานที่ปฏิบัติ โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โครงการปฐมนิเทศพนักงานบรรจุใหม่ โครงการประชุมพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

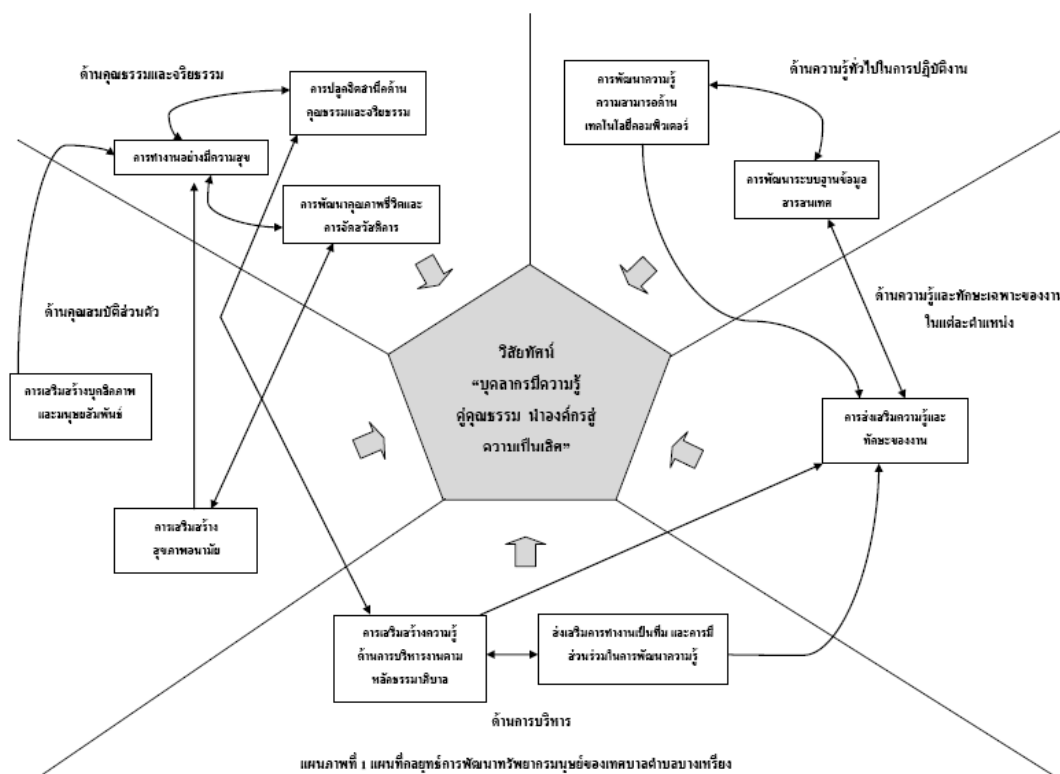
2.2.3 ด้านการบริหาร ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล 2) กลยุทธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ได้แก่ โครงการ

ฝึกอบรมภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง โครงการเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของภาคีเครือข่าย

2.2.4 ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ โครงการเสริมสร้างบุคลิกภาพให้กับบุคลากรท้องถิ่น โครงการพัฒนาศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย ได้แก่ โครงการสุขภาพดี ชีวิตมีสุข โครงการแข่งขันกีฬา เพื่ออนุรักษ์สุขภาพ โครงการตรวจสุขภาพประจำปีแก่พนักงาน

2.2.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม โครงการปฏิบัติธรรม-นั่งสมาธิ โครงการชวนกันไปวัด โครงการจัดทำประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการ 2) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข ได้แก่ โครงการทำบ้านหลังนี้ให้มีความสุข โครงการแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ โครงการ Family Day ช่วยเหลือสังคม โครงการกิจกรรม 5 ส. เพื่อสำนักงานน่าอยู่ 3) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมการศึกษาต่อ กองทุนเงินออมเพื่อสวัสดิการ

ซึ่งสามารถอธิบายโดยใช้แผนที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา ได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล ตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา

จะเห็นว่ากลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง ที่ว่า “บุคลากรมีความรู้ คู่คุณธรรม นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดย

จะนำเอากลยุทธ์เหล่านี้ไปจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้กับเทศบาลตำบลบางเหียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหียงให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

### อภิปรายผล

ผลจากการศึกษา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหียง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา มีประเด็นที่สำคัญที่ผู้ศึกษานำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง จากผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ปัจจุบันเทศบาลตำบลบางเหียงยังขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งตัวพนักงาน ไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีการพัฒนาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากเทศบาลตำบลบางเหียงเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลส่วนใหญ่จะส่งบุคลากรที่มีความสนใจเข้ารับการพัฒนากับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์ (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลตาลชุม อำเภอตาลชุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลตาลชุม ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้มีการจัดสรรงบประมาณ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง จากผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่าเกิดจากตัวพนักงานไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้การพัฒนาไม่ทันต่อสถานการณ์ อบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาใช้ได้เท่าที่ควร ระยะเวลาการอบรมนานเกินไป หลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัฐกาล กลิ่นหอม (2553) ที่ศึกษาการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม โดยภาพรวม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ หลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุม ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาใช้ได้เท่าที่ควร ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณ และตัวพนักงานส่วนตำบลไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลบางเหียง จากผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า พนักงานมีความต้องการ



ฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้เข้ารับการอบรมและทบทวนความรู้และทักษะเฉพาะของงาน ฝึกอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อบริการประชาชน ฝึกอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาเรื่องบุคลิกภาพ มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่พนักงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหียงต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเห็นว่าการพัฒนา นอกจากจะพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถแล้ว ยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องาน และต่อองค์กรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี (2553) ที่ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลม่วง อำเภอรพพรพิราม จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเทศบาลตำบลม่วงเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความจำเป็น มาวางแผนพัฒนาบุคลากร และนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้อย่างจริงจัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

### ข้อเสนอแนะ

เทศบาลตำบลบางเหียง ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหียง ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).
- นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม อำเภอตาลชุม จังหวัดอุบลราชธานี. รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัฐกาล กลิ่นหอม. (2553). การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแฉ่ม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2552). ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง 2552. สงขลา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา
- สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี. (2553). แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลม่วง อำเภอรพพรพิราม จังหวัดพิษณุโลก. รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.