

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผล
ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ*
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND NEW PUBLIC MANAGEMENT
AFFECTING PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE SAMUT PRAKAN
PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

สิริ ฉายางาม

Siri Chayangam

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Pathumtani University, Thailand

Corresponding Author's Email: krubow10320@gmail.com

วันที่รับบทความ : 17 เมษายน 2569; วันแก้ไขบทความ 21 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 23 เมษายน 2569

Received 17 April 2026; Revised 21 April 2026; Accepted 23 April 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ 2) วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร และ 3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็นการ โดยวิจัยด้วยวิธีแบบผสมผสาน ประชากร ได้แก่ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 3,277 คน ส่วนเชิงคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 คน เครื่องมือคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้กระบวนการวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

Citation:



* สิริ ฉายางาม. (2569). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาศึกษา, 4(3), 1619-1632.

Siri Chayangam. (2026). Transformational Leadership And New Public Management Affecting Personnel Development In The Samut Prakan Provincial Administrative Organization.

Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(3), 1619-1632.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงถึงการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งภายในหน่วยงาน

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุดได้แก่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ

3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติ การปรับระบบแรงจูงใจ และการประเมินผลเพื่อการพัฒนา เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การบริหารจัดการ, การเปลี่ยนแปลง, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

Abstract

This research aimed to: (1) examine the level of personnel development within the Samut Prakan Provincial Administrative Organization; (2) transformational leadership and New Public Management factors affecting personnel development; and (3) propose guidelines for personnel development. A mixed-methods research design was employed. The population consisted of 3,277 personnel under the Samut Prakan Provincial Administrative Organization. For the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with 15 key informants. Research instruments included questionnaires and semi-structured interviews. Quantitative data were analysed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis, while qualitative data were analysed using content analysis.

The findings revealed that:

1. The overall level of personnel development in the Samut Prakan Provincial Administrative Organization was at the highest level. The highest mean score was found in the dimension of being a learning organisation, reflecting strong knowledge sharing and an embedded organisational learning culture.

2. The most statistically significant factor influencing personnel development was performance appraisal management.

3. The proposed guidelines emphasised developing a learning organisation, enhancing practical skills, improving motivation systems, and implementing developmental performance evaluation in order to systematically enhance personnel capability.

Keywords: leadership, administration, change, Provincial Administrative Organization

บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะผันผวน ซับซ้อน และคลุมเครือในบริบท VUCA World ส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การบริหารอย่างมีนัยสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ แนวคิดการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญใน การปฏิรูประบบราชการ โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่า และความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne & Gaebler (1992) ที่เสนอการ “Reinventing Government” เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของรัฐบาล ตลอดจนข้อเสนอของ Pollitt & Bouckaert (2024) ที่ชี้ว่าความสำเร็จของ NPM ต้องสอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเทศ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดดังกล่าวให้เกิดผลจริง ในทางปฏิบัติ โดย Bass & Riggio (2025) และ Northouse (2021) ต่างยืนยันว่าผู้นำที่ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่าง ยั่งยืน

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติยังพบว่าการนำแนวคิด NPM ไปใช้ในภาครัฐยังประสบ ปัญหาในหลายมิติ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการดั้งเดิมที่ยังคงยึดติด กับลำดับขั้นและระเบียบขั้นตอน ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการ เชิงกลยุทธ์ แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development) และการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงยังไม่เกิดผลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ Armstrong & Taylor (2020) ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย

องค์กรอย่างชัดเจน ขณะที่ Rainey (2009) อธิบายว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐมากกว่าปัจจัยภายนอก นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการยังระบุถึงความจำเป็นในการปรับกระบวนการที่ต้นผู้นำควบคู่กับการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อยกระดับภาครัฐไทย

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ กลับเผชิญกับปัญหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะบุคลากรกับความต้องการในการพัฒนาพื้นที่ โดยบุคลากรบางส่วนยังคงยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม (Bureaucratic Routine) ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายและการนำนวัตกรรมมาใช้ยังไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร อีกทั้ง หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการประชาชนในภาพรวม

จากประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษานี้จึงมีความจำเป็นในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและสร้างองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ผลการวิจัยคาดว่าจะช่วยเสนอแนวทางในการยกระดับสมรรถนะบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ และเป็นต้นแบบให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาครัฐไทยให้มีความทันสมัย โปร่งใสยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed methods research) ระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 3,277 คน (แผนอัตรากำลังองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ, 2568) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คน ซึ่งได้จากการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane (1973: 727-728) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเป็นตัวแทนของประชากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด/ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด) จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 8 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมทั้งมิติการบริหารและเชิงวิชาการ อันนำไปสู่การอธิบายปรากฏการณ์วิจัยได้อย่างรอบด้านและมีความน่าเชื่อถือสูง

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 5 ด้าน และการพัฒนาบุคลากร 4 ด้าน กำหนดเกณฑ์แปลผลด้วยอัตราภาคั่น 0.80 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งนี้แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC > 0.60) และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคกับกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน ก่อนนำไปใช้จริง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ครอบคลุมประเด็นภาวะผู้นำ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเก็บข้อมูลจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและครอบคลุมประเด็นการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือผ่านคณะรัฐศาสตรมหาวิทยาลัยปทุมธานี ไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล จากนั้นดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองร่วมกับทีมงาน โดยประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัย และรวบรวมแบบสอบถามกลับเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญล่วงหน้า พร้อมส่งประเด็นสัมภาษณ์ก่อนการเก็บข้อมูล และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างด้วยตนเอง จำนวน 15 คน ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อราย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม ทำการเข้ารหัสข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1981) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติพื้นฐาน (ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และสถิติอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) รวมทั้งตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยค่า IOC และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยถอดเทป ตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์เชิงพรรณนาร่วมกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความลึกซึ้งและน่าเชื่อถือทางวิชาการ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
ตารางที่ 1 ระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
 โดยรวม

การพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรปราการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.38	0.48	มากที่สุด	1
2. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	4.34	0.51	มากที่สุด	3
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับระบบสิ่งจูงใจ	4.32	0.54	มากที่สุด	4
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.31	0.52	มากที่สุด	2
ภาพรวม	4.34	0.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.48) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 แสดงถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.52) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2 ซึ่งสะท้อนถึงระบบการติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่วนด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3 แสดงถึงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับระบบสิ่งจูงใจ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.54) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 4 แม้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่ม แต่ยังคงสะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรในระดับสูง ทั้งนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในทุกมิติสำคัญ

2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปร	β	t	Sig.	ผลการทดสอบ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ (X9)	.152	3.114	.002*	มีนัยสำคัญ
ด้านการกำหนดนโยบาย (X6)	.150	3.011	.003*	มีนัยสำคัญ
ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X1)	.118	2.363	.019*	มีนัยสำคัญ
ด้านการพัฒนาระบบราชการ (X5)	.109	2.181	.030*	มีนัยสำคัญ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2)	.102	2.039	.042*	มีนัยสำคัญ
X3, X4, X7, X8	-	-	> .05	ไม่มีนัยสำคัญ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางข้างต้น พบว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมทางสถิติ ($F = 136.157$, Sig. = .000) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .871 แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .759 แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนาบุคลากรได้ร้อยละ 75.90

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรายตัวแปร พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ ($\beta = .152$) ด้านการกำหนดนโยบาย ($\beta = .150$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = .118$) ด้านการพัฒนาระบบราชการ ($\beta = .109$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = .102$) โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการพัฒนาบุคลากร ขณะที่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และด้านการอำนวยความสะดวก ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการและการกำหนดนโยบายมีอิทธิพลสูงสุดต่อการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบราชการ โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูร

ณาการภาวะผู้นำและแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการยกระดับศักยภาพบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ โดยในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) อย่างเปิดกว้าง ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามสายงาน และพัฒนา “พื้นที่แห่งการเรียนรู้” ทั้งในรูปแบบกายภาพและดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ควรปรับรูปแบบการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) ที่เน้นการแก้ไขปัญหาหน้างานจริง เสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นในอนาคต พร้อมทั้งส่งเสริมระบบการสอนงานและพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างรุ่นบุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับระบบสิ่งจูงใจ ควรออกแบบระบบแรงจูงใจทั้งเชิงวัตถุและจิตใจที่เชื่อมโยงกับผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพ ขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรปรับไปสู่การประเมินเพื่อการพัฒนา โดยกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นธรรม โปร่งใส และสอดคล้องกับภาระงานจริง พร้อมทั้งมีระบบข้อมูลย้อนกลับและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย

เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่พบว่าผู้นำมีความมุ่งมั่นพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการอย่างจริงจัง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติธัช มั่นคง (2567) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะการสร้างเชื่อมั่นและแรงจูงใจแก่บุคลากรผ่านการยึดหลักผลสัมฤทธิ์และความโปร่งใส ขณะที่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่าผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งมั่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ จันทระประสิทธิ์ (2566) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำในมิตินี้มีผลต่อความผูกพันและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาพบว่าผู้นำสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Riggio (2025) ที่เน้นบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพบว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการรับฟัง การพัฒนาเฉพาะบุคคล และการยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ จันทระประสิทธิ์ (2566) ที่ระบุว่าการบริหารที่คำนึงถึงบุคลากรรายบุคคลจะส่งเสริมความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการพัฒนากระบวนการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ ด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และด้านการอำนวยความสะดวก สะท้อนถึงการนำแนวคิด NPM มาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านการพัฒนากระบวนการที่มีการปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่น ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ วรวิมล สิทธิสมบัติ (2568) ที่ระบุว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ร่วมกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ช่วยยกระดับทุนมนุษย์และประสิทธิภาพองค์กรท้องถิ่น ส่วนด้านการกำหนดนโยบายที่ตอบสนองความต้องการประชาชนและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมชาย

รักการดี (2567) ที่ชี้ว่าการปฏิรูปภายใต้ NPM ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการลดขั้นตอนและการใช้ดิจิทัล ขณะที่ด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานมีการใช้เทคโนโลยี ลดความซ้ำซ้อน และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิด Pollitt & Bouckaert (2024) ที่เน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของภาครัฐยุคใหม่ สำหรับด้านการอำนวยความสะดวกผู้บริหารมีการติดตามงาน สนับสนุนทรัพยากร และสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และด้านการประเมินผลมีการกำหนด KPI ชัดเจน มีการเปรียบเทียบผลและให้ feedback เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยภาพรวมสะท้อนว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน

3. ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับระบบการให้สิ่งจูงใจ สะท้อนให้เห็นถึงการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ โดยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าองค์กรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงคลังความรู้ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ธนกร วัฒนสุข (2567) ที่ระบุว่าระบบสิ่งจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ มีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ลดความผิดพลาด และได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับ นพดล ปัญญา (2568) ที่ชี้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกขับเคลื่อน ขณะที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับระบบสิ่งจูงใจพบว่า การให้สวัสดิการ การยกย่องชมเชย และระบบเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมช่วยกระตุ้นการพัฒนาตนเองของบุคลากร สอดคล้องกับ Senge (2025) ที่เน้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านวินัย 5 ประการ โดยภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่ามีการนำผลประเมินไปใช้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การสะท้อนจุดแข็ง-จุดอ่อน และการประเมินที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นพดล ปัญญา (2568) ที่เน้นระบบประเมินผลโปร่งใสและเชื่อมโยงกับการพัฒนา

ศักยภาพบุคลากร ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างชัดเจน และมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับสมรรถนะองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรภาครัฐท้องถิ่นให้มีความก้าวหน้าต่อไป ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัย ประกอบด้วย 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น การพัฒนาระบบประเมินผลที่เป็นธรรม การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ควรเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงลึกหรือการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การศึกษาเชิงกรณี (Case Study) ในองค์กรที่มีการบริหารจัดการโดดเด่น รวมถึงการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น เพื่อให้เห็นความแตกต่างของปัจจัยความสำเร็จ นอกจากนี้ควรเพิ่มตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น วัฒนธรรมองค์กร ดิจิทัล หรือความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กิตติธัช มั่นคง. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และนวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยนวัตกรรม, 7(1), 125-142.

- ธนกร วัฒนสุข. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการให้สิ่งจูงใจกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มจังหวัดภาคกลาง. วารสารการบริหารท้องถิ่นและธรรมาภิบาล, 7(1), 54–71.
- นพดล ปัญญา. (2568). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ. วารสารพัฒนาการบริหารและทรัพยากรมนุษย์, 10(1), 77–94.
- ศิริลักษณ์ จันทรประสิทธิ์. (2566). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง. วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 5(2), 89–105.
- สมชาย รักการดี. (2567). กลยุทธ์การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง. วารสารวิชาการนวัตกรรมการจัดการท้องถิ่น, 6(2), 112–129.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2543). การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรวิมล สิทธิสมบัติ. (2568). นวัตกรรมการบริหารภาครัฐแนวใหม่และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษในประเทศไทย. วารสารพัฒนาการบริหารและทรัพยากรมนุษย์, 9(1), 45–63.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2025). *Transformational leadership: Evolution and impact in the digital age* (4th ed.). Psychology Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Books USA.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2024). Public management reform: A comparative analysis – Into the post-NPM era (6th ed.). Oxford University Press.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (2025). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization (Revised ed.). Currency.

Yamane, T. (1973). Statistics: An introductory analysis (3rd ed.). Harper & Row.