



การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย  
จังหวัดกำแพงเพชร

จรัสสุรตา กุณวรีจิตต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๔



การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย

จังหวัดกำแพงเพชร



เลขทะเบียน	5739122
เลขเรียกหนังสือ	๐ ๓๒๐.๘๓ ๒-ก น.๒
วันที่	๒๓ เม.ย. ๕๖

320.83

๒-ก. ๒-๒.

๒๓ เม.ย. ๕๖

วรรณดา กุมริจิตร์

		๐
	32A5739122	320.83
		ว-ก
		2554
Title: การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร		
ห้องสมุด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย		

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรคนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตราจารย์บัณฑิต

สาขาวิชารัฐศาสตรการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๔

**PROFICIENCE ON TAMBOL MUNICIPALITIES IN KAMPHAENGPHET  
IN SPORTS DEVELOPMENT**

**VARANRADA GOOMREECHIT**

**ตั้งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มจร.  
ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร  
ไปรคนำมาตั้งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทูล**

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS  
DEPARTMENT OF GOVERNMENT  
GRADUATE SEHOOL  
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY  
B.E. 2554 (2011)**

หัวข้อสารนิพนธ์ : การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย  
จังหวัดกำแพงเพชร  
ชื่อนักศึกษา : วรัญดา กุมริจิตร  
สาขาวิชา : รัฐศาสตร์การปกครอง  
อาจารย์ที่ปรึกษา : พระสุเมธีธรรมภาณ  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สุกิจ ชัยมุสิก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....  
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์) ประธานกรรมการ

.....  
(พระสุเมธีธรรมภาณ) อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สุกิจ ชัยมุสิก) อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิญ รักษัตย์) กรรมการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์) กรรมการ

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thematic Title : Proficiency on Tambol Municipalities in Kamphaengphet in Sports  
Development  
Student's Name : Varanrada Goomreechit  
Department : Government  
Advisor : Phrasumedhidharmbhana  
Co-Advisor : Asst. Prof. (Emeritus) Dr. Sukit Chaimusik

---

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial  
Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.

*P. Sampipattana* ..... Dean of Graduate School  
(Phrakhrupaladsampipattana

Thematic Committee

*P. Sampipattana* ..... Chairman  
(Phrakhrupaladsampipattana

*Ph* ..... Advisor  
(Phrasumedhidharmbhana)

*S. Chaimusik* ..... Co-Advisor  
(Asst. Prof. (Emeritus) Dr. Sukit Chaimusik)

*D. Suvin* ..... Member  
(Asst. Prof. Dr. Suvin Ruksat)

*Saran W.* ..... Member  
(Assoc. Prof. Dr. Saran Wongkhamchantra)

หัวข้อสารนิพนธ์	: การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร
ชื่อนักศึกษา	: วรณรดา กุมริจิตร์
สาขาวิชา	: รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	: พระสุเมธีธรรมภาณ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สุกิจ ชัยมุสิก
ปีการศึกษา	: ๒๕๕๔

### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน และ ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานเทศบาลและลูกจ้างประจำ ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ๒ ประเภท ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) หรือ (F-test) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé) แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

### ผลการวิจัยพบว่า

๑) การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชรที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล โดยรวม ๔ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกัน

๓) บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร แยกเป็นด้านโดยเรียงความถี่สูงสุดตามลำดับดังนี้ ๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ ๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร ๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เทศบาลควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ๔) ด้านการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ คือ เทศบาลควรมีการบำรุงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชมเชย ให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกจากเงินเดือน

**สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มจร.**

**ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร**

**โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทูล**

มหาวิทยาลัย



**Thematic Title** : Proficiency on Tambol Municipalities in Kamphaengphet in Sports Development

**Student's Name** : Varanrada Goomreechit

**Department** : Government

**Advisor** : Phrasumedhidharmbhana

**Co-Advisor** : Asst. Prof. (Emeritus) Dr. Sukit Chaimusik

**Academic Year** : B.E. 2554 (2011)

---

### ABSTRACT

The objectives of this thematic paper were as follows: 1) to study an opinion of personnel towards the personnel management of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province, 2) to compare the opinion of personnel towards the personnel management of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province with their different educational level and working experience, and 3) to study the suggestion concerning the personnel management of Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province. This research was quantitative. Its instrument was a questionnaire designed to collect its quantitative data from the samples that the officers and full time employees of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province numbered 143 persons through the stratified random sampling. There were two sets of analytical statistics, namely, descriptive statistics composed of frequency, percentage, mean, and standard deviation and inferential statistics comprised of only One-WAY ANOVA or F-test. If statistical difference was found to be at the .05 level, it would be continually tested in pair by Scheffé's method through a computer.

**The results of the research were found as follows :**

1) The personnel management of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province was at a moderate level both in overall aspects and in each aspect from highest to lowest; maintaining and preventing human resource, providing human resource, giving human resource reward and developing human resource.



2) The results of hypothesis test were found that the personnel of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province with their different educational level had the opinion towards its personnel management in four overall aspects to be statistical significant different at the .05 level, whereas their working experience was not different in four overall aspects.

3) The personnel of Tambol Municipalities in Phrankratai District, Kamphaengphet Province had suggested the opinion of personnel management categorized as each aspect from the highest frequency to the lowest frequency; (1) in providing human resource, the administrator should clearly provide the personnel with planning for suitable or sufficient works, (2) in giving human resource reward, the administrator should provide the work performance evaluation from the personnel capabilities, (3) in developing human resource, Municipality should always provide the human resource development thoroughly, and (4) in maintaining and preventing human resource, Municipality should always console their mind such as respecting or admiring and giving a chance advanced progress with increasing welfare apart from salary.

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.  
ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร  
ไปรคนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบพระคุณ

มหาวิทยาลัย

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและความกรุณาจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณสถาบัน องค์การ และบุคคลที่ได้ให้ความช่วยเหลือดังต่อไปนี้ ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนสามารถนำความรู้มาเขียนสารนิพนธ์นี้ได้และกรุณาชี้แนะทางในการศึกษาค้นคว้า ขอขอบพระคุณกรรมการสอบสารนิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์ ประธานกรรมการ, พระสุเมธีธรรมภาณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สุกิจ ชัยมุสิก อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิญ รักสัตย์กรรมการ, และรองศาสตราจารย์ ดร. ศรีณย์ วงศ์คำจันทร์ กรรมการ, ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านซึ่งประกอบด้วย พระสุเมธีธรรมภาณ, รองศาสตราจารย์ ดร. สมชัย วงษ์นายะ, รองศาสตราจารย์ ดร. ทวนทอง เขาวงกตพิงส์, รองศาสตราจารย์ ดร. ระมัด โชชัย, รองศาสตราจารย์พรเพ็ญ โชชัย และ ดร. สุนทรี ดวงทิพย์ ที่ได้ตรวจสอบสารนิพนธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจนแล้วเสร็จ เรียบร้อย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทุกท่านที่ได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้บริการที่ดีเยี่ยมสนับสนุนการทำสารนิพนธ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ ขอขอบพระคุณพระราชสาร โมลี, พระปลัดอนันต์ ธมฺมวโร, พระมหาชูจิต ชุติปัญโญ, ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือด้วยการเติมเต็มสิ่งที่ขาดแคลนและคอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณ พระสุเมธีธรรมภาณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่กรุณาแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหา และแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบการจัดพิมพ์สารนิพนธ์ให้ถูกต้องตามรูปแบบของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ทุกท่านที่กล่าวมาได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำองค์ความรู้ ให้บริการ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ ฉบับนี้จนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีทุกประการ

วรัญญา กุมริจิตรา

**สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มจร.**

**ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร**

**โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอขอบคุณ**

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	๗
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ สมมติฐานของการวิจัย	๓
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๓
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๒.๑ แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น	๖
๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	๑๐
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๘
๒.๔ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล	๔๒
๒.๕ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล	๔๖
๒.๖ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา	๔๕
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๒
๒.๘ สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๕๕



บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๖๐
๓.๑	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๐
๓.๒	เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง	๖๑
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๒
๓.๔	การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๖๒
๓.๕	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๔
๓.๖	การวิเคราะห์ข้อมูลและการวัดค่าตัวแปร	๖๕
๓.๗	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๖๖
บทที่ ๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๘
๔.๑	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๘
๔.๒	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๘
๔.๓	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๐
	ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๐
	ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน	
	กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร	๗๒
	ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย	๗๕
	ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล	
	ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร	๘๖
บทที่ ๕	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๐๐
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๐๑
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๑๐๖
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๑๕
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๑๕
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	๑๒๓
บรรณานุกรม		๑๒๔

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	๑๒๕
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	๑๓๐
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมเก็บข้อมูล	๑๓๒
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม	๑๓๘
ภาคผนวก จ สรุปผลค่า IOC	๑๔๒
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๕๑
	๑๕๕

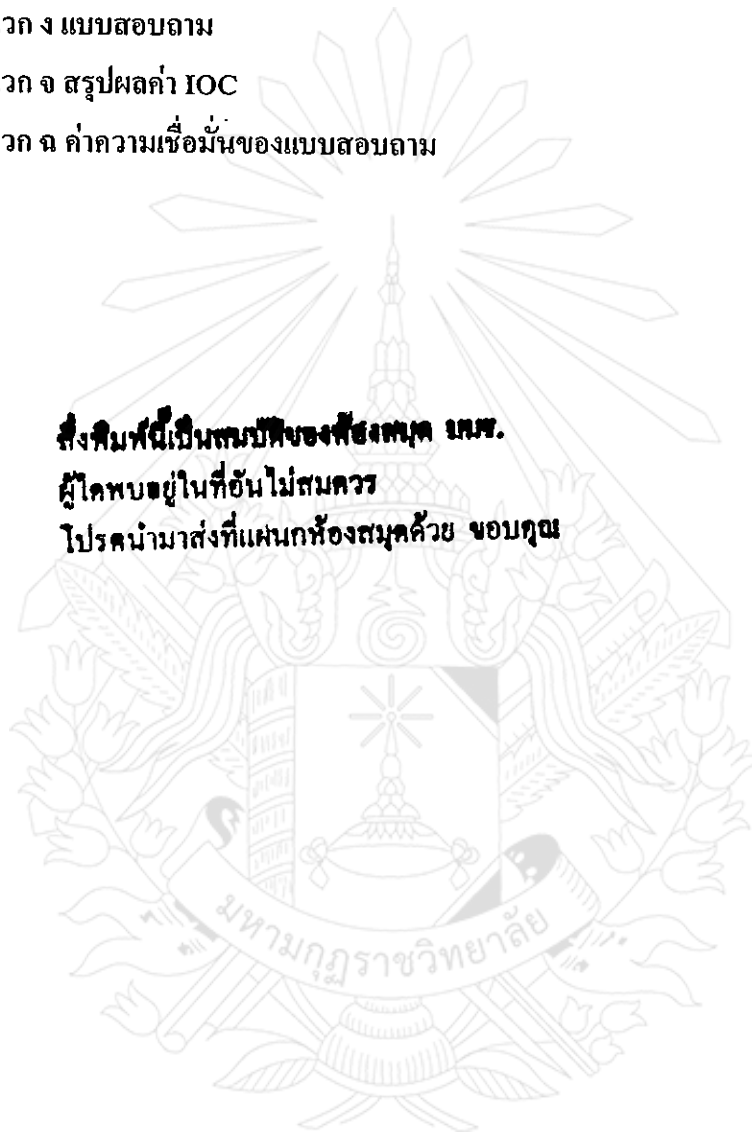
## ประวัติผู้วิจัย

๑๖๒

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ มหานคร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรคนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทูล



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเทศบาลตำบล
ตารางที่ ๔.๑	แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปัจจัยส่วนบุคคลบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามระดับการศึกษา
ตารางที่ ๔.๒	แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปัจจัยส่วนบุคคลบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน
ตารางที่ ๔.๓	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวม ๔ ด้าน
ตารางที่ ๔.๔	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
ตารางที่ ๔.๕	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ตารางที่ ๔.๖	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ตารางที่ ๔.๗	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
ตารางที่ ๔.๘	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน



ตารางที่ ๔.๘	แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน	๘๐
ตารางที่ ๔.๑๐	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)	๘๐
ตารางที่ ๔.๑๑	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความ คิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอ พรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	๘๑
ตารางที่ ๔.๑๒	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการ บริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการ จัดหาทรัพยากรมนุษย์	๘๑
ตารางที่ ๔.๑๓	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการ จัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)	๘๒
ตารางที่ ๔.๑๔	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความ คิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอ พรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	๘๒
ตารางที่ ๔.๑๕	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการ บริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการให้ รางวัลทรัพยากรมนุษย์	๘๓

- ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ๘๔
- ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๘๔
- ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๘๕
- ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ๘๖
- ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ๘๖
- ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ๘๗
- ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ๘๘

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน	๘๘
ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน	๘๙
ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	๘๙
ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	๙๐
ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé)	๙๑
ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	๙๑
ตารางที่ ๔.๒๙ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	๙๒



- ตารางที่ ๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ๕๓
- ตารางที่ ๔.๓๑ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๕๓
- ตารางที่ ๔.๓๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๕๔
- ตารางที่ ๔.๓๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ๕๔
- ตารางที่ ๔.๓๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ๕๕
- ตารางที่ ๔.๓๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๕๖
- ตารางที่ ๔.๓๖ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ๕๗
- ตารางที่ ๔.๓๗ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๕๘
- ตารางที่ ๔.๓๘ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ๕๘

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด บมร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรณมาสงที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทวน

## สารบัญแผนภูมิ

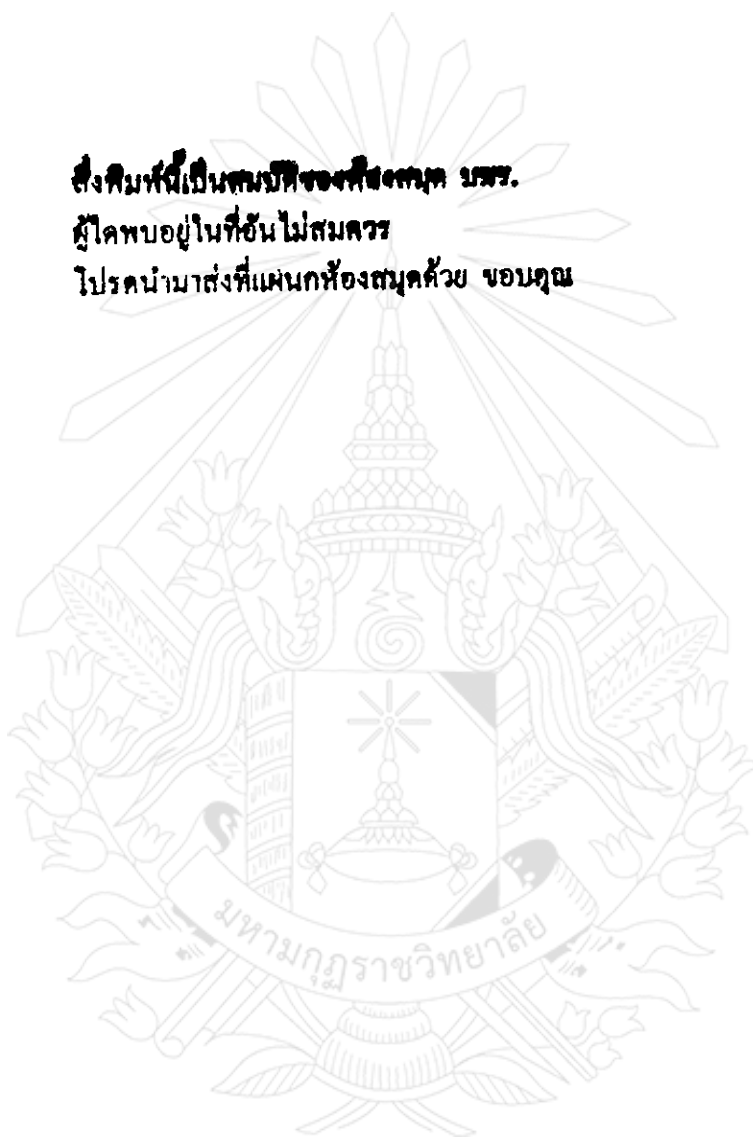
แผนภูมิที่ ๒.๑	แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์
แผนภูมิที่ ๒.๒	แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

หน้า

๑๒

๕๕

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของ ศาสตราจารย์ ดร.  
ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่น ไม่สมควร  
ไปรคนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เจตนารมณ์ที่สำคัญของพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพุทธศักราช ๒๕๔๒ คือ การจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนในท้องถิ่นชนบทอย่างมีประสิทธิภาพ การที่เจตนารมณ์ดังกล่าวจะบรรลุมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญที่สุดเพราะคนหรือบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้กำหนดและดำเนินการตามนโยบาย รวมทั้งเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด

การบริหารงานบุคลากร เป็นเรื่องของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน กระบวนการพัฒนาความรู้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร หากสามารถทำให้บุคลากรอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้วก็จะกลายเป็นพลังผลักดันให้กับองค์กร สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นในที่สุดการบริหารงานบุคคลพนักงานเทศบาลครอบคลุมถึงด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์กร และการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆพร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

การบริหารงานบุคคลของเทศบาล เป็นการได้มา การพัฒนา การบำรุงดูแลรักษาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น มีการเรียกร้องผลประโยชน์ในการแต่งตั้งบรรจุ พิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย บางแห่งมีบุคลากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น บางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอขอบคุณ



การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อีกทั้งการวางแผนบุคลากรซึ่งเทศบาล ยังขาดการวิเคราะห์แผนทั้งหมดขององค์กรหรือบางครั้งเมื่อมีบุคลากรโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่นการบรรจุอัตราทดแทนก็ทำได้ช้า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์บางครั้งได้บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรบางกลุ่มบางหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมน้อย บางครั้งมีบุคลากรไม่พอใจการพิจารณาความดีความชอบ ความปลอดภัยและการให้บริการ บางครั้งเจ้าหน้าที่ไม่มาปฏิบัติหน้าที่อยู่เวรยาม การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ยังขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรตามความพึงพอใจของผู้บริหาร ขาดการนำหลักความสามารถมาพิจารณา

ปัญหาดังกล่าว หากกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งกระบวนการพัฒนาความรู้ และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในเทศบาล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะช่วยให้เทศบาลได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและอุทิศแรงกายแรงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นพลังในการผลักดันให้เทศบาลสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ขององค์กร หากการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ขาดการวางแผนในการสรรหา การบำรุงรักษาบุคลากรที่ดี ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น โยกย้ายมีการเรียกร้องผลประโยชน์จากบุคลากร จะทำให้บุคลากรไม่ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรขาดความสามัคคีกัน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทำให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ดังนั้น จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ต้องการทราบว่าเทศบาลมีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถเสนอผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล รวมถึงการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหในการแต่งตั้ง พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง การโยกย้ายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

---

๑. แส ลิงหัชฐิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗), หน้า ๗๑.

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

## ๑.๓ สมมติฐานของการวิจัย

๑.๓.๑ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกัน

๑.๓.๒ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกัน

## ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านประชากร

ได้แก่ พนักงานเทศบาลและลูกจ้างประจำ ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๒๒๘ คน

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ การบริหารงานบุคคล จำแนกออกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
- ๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
- ๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ เทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๓ แห่ง ประกอบด้วย ๑) เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ๒) เทศบาลตำบลบ้านพราน ๓) เทศบาลตำบลคลองพิไกร

## ๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ ทำให้ทราบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

๑.๕.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน

๑.๕.๓ ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

๑.๕.๔ ทำให้สามารถนำผลการวิจัยเสนอผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง นำไปกำหนดเป็นนโยบายปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

## ๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลของเทศบาลตำบล ให้ได้มาซึ่งบุคลากร ในการสรรหา การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การรักษามูลค่าบุคลากร เพื่อให้มีบุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่ง หน้าที่ต่าง ๆ ในการให้บริการสาธารณะอันเป็นประโยชน์ และการพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลจำแนกออกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การได้มาซึ่งบุคคล การคัดเลือก การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การทดลองการปฏิบัติงาน

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส โดยการกำหนดค่ากับดูแลให้ประโยชน์แก่อุบลแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ อันได้แก่การจูงใจ ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ ความก้าวหน้า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์การ การดำเนินการเพิ่มพูนส่งเสริมบุคคลหรือเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา

การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น และระหว่างพนักงานกับพนักงาน การสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า การดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากราชการ อย่างยุติธรรม

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม การยอมรับ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ของบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม

เทศบาลตำบล หมายถึง หน่วยงานเทศบาลระดับตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๓ แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลพรานกระต่าย เทศบาลตำบลบ้านพราน และเทศบาลตำบลคลองพิไกร

บุคลากร หมายถึง พนักงานเทศบาลและลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ทั้ง ๓ แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลพรานกระต่าย เทศบาลตำบลบ้านพราน และเทศบาลตำบลคลองพิไกร

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาต่าง ๆ ของบุคลากร ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี, ๒) ปริญญาตรี, ๓) สูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลตำบล โดยเริ่มตั้งแต่บรรจุเข้าเป็นพนักงานจนถึงปีปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๕๒ แบ่งเป็น ๔ ช่วง ได้แก่ ๑) ต่ำกว่า ๕ ปี, ๒) ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี, ๓) ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี และ ๔) ๑๖ ปีขึ้นไป



## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่ายจังหวัดกำแพงเพชร” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
- ๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๔ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๕ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล
- ๒.๖ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น

ความสำคัญในการศึกษาความคิดเห็น เพื่อให้ทราบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกิดขึ้นได้อย่างไร ปัจจัยที่มีผลทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือแตกต่างกัน และการวัดความคิดเห็นของบุคลากรควรเลือกใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสมแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นมีสาระสำคัญ ดังนี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของความคิดเห็น

สุรชาติ จึงดำรงกิจ ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ ๓ ลักษณะ คือ

๑. ความคิดเห็น คือการพิจารณาตัดสินใจ ความเชื่อ หรือความเชื่อจากบุคคลอื่น ในบางประเด็นความคิดเห็นอาจแสดงออกทางคำนิยมหรือชนิดของเหตุผล หรือหลักฐานที่มีอยู่ซึ่งความสำคัญของความคิดเห็นอาจต่างกันแล้วแต่บุคคล ความคิดเห็นมีหลายลักษณะ จึงแบ่งออกเป็นระดับความคิดเห็น ระดับความสำคัญ และความเที่ยงตรงกับตนเอง ดังนั้นอาจมีแนวโน้ม

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ

จะมีความคิดเห็นทั้งทางบวกทั้งทางลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างไรก็ตามความคิดเห็นอาจผิดพลาดได้ หากไม่มีข้อมูลความจริง

๒. เคยมีการแบ่งความคิดเห็นจากทัศนคติและค่านิยม ซึ่งคนมีพื้นฐานอยู่บนความคิดเห็น เป็นการแสดงออกอย่างแคบและตรงจุด สามารถทำให้ทราบความในใจของบุคคลมากกว่าทัศนคติ ดังนั้น เมื่อความคิดมีความสัมพันธ์กับลักษณะเปลี่ยนแปลงภายนอกและมีความจำกัดสองรากฐาน มาจากทัศนคติซึ่งมีความคงทนกว่า เปลี่ยนแปลงได้น้อยมีขอบเขตได้กว้างกว่า และมีความเกี่ยวข้องกันกับบุคลิกลักษณะบางอย่างแต่ละบุคคลอย่างมาก จะไม่พบว่าการแสดงความคิดเห็นแยกออกจาก ทัศนคติหรือลักษณะของตนเอง

๓. ถ้าความคิดเห็นเป็นสิ่งที่มีชีวิต มันสามารถวัดได้และมีการพัฒนาเครื่องมือในการวัด ขึ้นมา โดยปกติจะมีการเก็บรวบรวมความคิดของคนเป็นจำนวนมาก\*

พิชัย แพงอ่อน ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกโดยการ พูดหรือเขียนเกี่ยวกับเจตคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคล ความคิดเห็นเป็นเพียงการแสดงออกที่เกิดจากความรู้สึกภายในต่าง ๆ ซึ่งความรู้สึกภายในในแง่จิตวิทยาถือว่า เจตคติ ความเชื่อ และ พฤติกรรมภายในที่ไม่มีผู้ใดสังเกตหรือทราบได้นอกจากตัวเขาผู้นั้น แต่ความคิดเห็นเป็นพฤติกรรม ภายนอกที่ผู้อื่นสามารถทราบสังเกตหรือทราบได้อย่างชัดเจน<sup>๒</sup>

กล่าวโดยสรุป ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึก การยอมรับหรือไม่ยอมรับ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นด้วยการพูด เขียนหรือสื่อสารให้ บุคคลอื่นได้รับรู้โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม และสภาพแวดล้อม ตลอดจน อารมณ์ความรู้สึกของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละ บุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ความคิดเห็นยังสามารถเปลี่ยนแปลง ได้ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

---

\* พันตำรวจโทสุรชาติ จึงดำรงกิจ, “ความคิดเห็นของตำรวจต่อการดำเนินงานโครงการ พัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชนในจังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๔๕, หน้า ๑๘.

<sup>๒</sup>พิชัย แพงอ่อน, “ความเห็นของกรรมการกลุ่มเกษตรกรต่อการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ขอนแก่น), ๒๕๔๖, หน้า ๕.

## ๒.๑.๒ การเกิดความคิดเห็น

ศักดิ์ สุทธธาสณีย์ ได้กล่าวไว้ว่า การเกิดความคิดเห็นเกิดขึ้นได้ ๔ ประการ

๑. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูนและบูรณาการของการตอบสนองแนวความคิดต่าง ๆ เช่น ความคิดเห็นจากครอบครัว โรงเรียน ครู การเรียนการสอน เป็นต้น

๒. ประสบการณ์ส่วนตัวขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งมีประสบการณ์แตกต่างกันไป นอกจากประสบการณ์จะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ แล้วยังทำให้รูปแบบเป็นของตนเอง ดังนั้นความคิดเห็นจึงเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล

๓. การเลียนแบบ การถ่ายทอดความคิดเห็นของคนบางคนได้มาจากการเลียนแบบความคิดเห็นของคนอื่นที่ตนเองเกิดความพึงพอใจ หรือเกิดความชอบ เช่น พ่อแม่ ครู พี่น้อง นักการเมือง ฯ

๔. อิทธิพลของกลุ่มสังคม คนย่อมได้รับรู้ความคิดเห็นตามกลุ่มสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ตามสภาพแวดล้อม เช่น ความคิดเห็นต่อกลุ่มศาสนา สถาบันต่าง ๆ เป็นต้น”

กล่าวโดยสรุป ความคิดเห็นเกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การเลียนแบบ และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้บุคคล/กลุ่มบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือสอดคล้องกัน

## ๒.๑.๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้กล่าวเกี่ยวกับความคิดเห็นว่ามีมูลเหตุ ๒ ประการ คือ

๑. ประสบการณ์ที่บุคคล มีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวต่าง ๆ หรือสถานการณ์ ความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการ ได้พบเห็น ความคุ้นเคยอาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรง เช่น การพบเห็น หรืออ่านจากหนังสือโดยไม่ ได้พบเห็นของจริง ถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

๒. ระบบค่านิยม และการตัดสินใจค่านิยม เนื่องมาจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจในค่านิยมไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน”

ถวิล ธาราโภชน์ กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นประกอบด้วย ๓ ประการ คือ

๑. องค์ประกอบด้านความรู้ คือ การที่บุคคลจะได้มีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ก่อน เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์หรือโทษเพียงใด

---

“อาภาศิริ ปุสสะรังษี, “การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้โดยสารที่มีต่อส่วนประสมทางการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ”, รายงานการค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๘, หน้า ๑๗.

“รศ.ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๘), หน้า ๔๕.

๒. องค์ประกอบด้านความรู้สึก เมื่อบุคคลมีความรู้ในสิ่งใดและความรู้สึกนั้นมีมากพอที่จะรู้ว่าสิ่งใดมีประโยชน์ บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกชอบหรือตอบสนองถึงนั้น

๓. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วจะเกิด ความชอบ ไม่ชอบ และพร้อมจะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อสิ่งนั้น<sup>๕</sup>

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิดเห็นคือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน คือความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลให้แสดงความคิดเห็นออกมา แต่ละบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปโดยมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยด้านครอบครัว สิ่งแวดล้อม การศึกษา และสื่อมวลชนที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

#### ๒.๑.๔ วิธีวัดความคิดเห็น

ประหยัด ดงเจริญ กล่าวถึงวิธีวัดความคิดเห็นไว้ว่า การที่จะให้ใครแสดงความคิดเห็นควรถามกันต่อหน้า ดีกว่าที่จะอ่านข้อความหรือเขียนข้อความ ซึ่งหมายถึงการสัมภาษณ์ดีกว่าแบบสอบถาม ถ้าใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็น จะต้องระบุให้ผู้ตอบเห็นด้วยหรือไม่กับข้อความที่กำหนด<sup>๖</sup>

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ ได้สรุปไว้ว่าการวัดความคิดเห็นที่ใช้กันแพร่หลายมี ๔ วิธี คือ

๑. วิธีเทอร์สตัน (Thurston's method) มีวิธีสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาณ แล้วเปรียบเทียบตำแหน่งความคิดเห็น หรือทัศนคติไปในทางเดียวกัน และเสมือนว่าเป็น Scale ที่มีช่วงห่างเท่ากัน โดยคำนวณค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อความ

๒. วิธีกัตต์แมน (Cuttman 's scale) เป็นวิธีวัดความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับทัศนคติต่ำ - สูง เปรียบเทียบกันและกันได้ จากอันดับต่ำสุดถึงสูงสุดได้ และแสดงถึงการสะสมของข้อแสดงความคิดเห็น

<sup>๕</sup>สุนทร เพชรล้อมทอง, “ความคิดเห็นของกรรมการป่าชุมชนต่อการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาป่าชุมชน จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๔๕, หน้า ๕.

<sup>๖</sup>พันตำรวจโทประหยัด ดงเจริญ, “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตรที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดเลย”, รายงานการค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), หน้า ๒๐.



๓. วิธีจำแนกแบบ s d scale (Semantic differential scale) เป็นวิธีวัดความคิดเห็น โดยอาศัย คู่คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม เช่น บวก - ลบ ดี - เลว คะแนนดูจากแต่ละข้อ ซึ่งอยู่ระหว่าง ๑ - ๗ คะแนน คะแนน ๑ หมายถึง ทางลบ คะแนน ๗ หมายถึง ทางบวก

๔. วิธีไลทเคิร์ต (Likerts method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่นิยมแพร่หลายเพราะเป็นวิธีที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถแสดงทัศนคติในทางที่ชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความชอบหรือไม่ชอบซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก ๕ และให้คะแนนตามลำดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่มี ความเห็น ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง<sup>๔</sup>

กล่าวโดยสรุป การวัดความคิดเห็น สามารถวัดออกมาได้หลายรูปแบบเพื่อให้ทราบความคิดเห็นของบุคคลอื่น วิธีที่ใช้วัดความคิดเห็น ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การเล่าประสบการณ์ให้ฟัง ซึ่งการวัดความคิดเห็นสามารถวัดออกมาได้ในทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

## ๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ต้นตอของการบริหารงานบุคคลก็คือ ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ และทฤษฎีระบบราชการซึ่งมองคนเป็นเสมือนเครื่องจักรไม่มีชีวิตจิตใจ เห็นแก่ตัว เกียจคร้านมีความขี้ขลาดเพียงบางอย่าง และใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียวไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของคน ต่อมาเมื่อการบริหารงานบุคคลพัฒนาขึ้นเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเปลี่ยนเป็น ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์และทฤษฎีระบบซึ่งมองคนและพฤติกรรมการทำงานของคนแตกต่างออกไป เน้นที่ตัวคนและความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการของคนมากขึ้นเงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงินในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อ ความอยู่รอดและได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง การบริหารบุคคลให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ ถือเป็นงานสำคัญและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องพยายามสรรหาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อจะนำมาใช้ในการกระตุ้นและชักจูงให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ วิธีที่ได้รับความนิยมและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งคือ “การจูงใจ”<sup>๕</sup>

ดังนั้นผู้บริหารสมควรต้องมีความรู้และเข้าใจถึงกลไกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงาน และความต้องการของเขาเพื่อที่จะสามารถชักจูง กำกับ หรือ ผลักดัน ให้เขาแสดงพฤติกรรมไปตามที่

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๕</sup> พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๘.

ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบของการงูใจที่นิยมกันมากคือการนำ ทฤษฎีเกี่ยวกับการงูใจ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งสามารถจำแนกการศึกษาการงูใจ สรุปได้ดังนี้

ก. ทฤษฎีการงูใจด้านเนื้อหา ได้แก่ ทฤษฎีการงูใจของมาสโลว์ ทฤษฎีการงูใจของ แอล เดอร์เฟอร์ ทฤษฎีการงูใจของแมคคิลเลนด และทฤษฎีการงูใจของเฮิร์ชเบอร์ก

ข. ทฤษฎีการงูใจด้านกระบวนการ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

ค. ทฤษฎีการงูใจด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรงและ ทฤษฎีการปรับพฤติกรรม

ในงานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีการงูใจด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างเพียง ๓ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการงูใจของมาสโลว์ ทฤษฎีความเสมอภาค และ ทฤษฎีการเสริมแรง รายละเอียดของแต่ละทฤษฎีมีดังต่อไปนี้

#### ๑. ทฤษฎีการงูใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

Maslow เชื่อว่า บุคคลมีความสามารถในทางบวก ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ (Healthy) กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ (Unhealthy) พื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ๕ ขั้น จากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุดคือ

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้เช่นความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ

๒) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องการความมั่นคงทั้งทางร่างกายและความปลอดภัย-มั่นคงทางเศรษฐกิจ

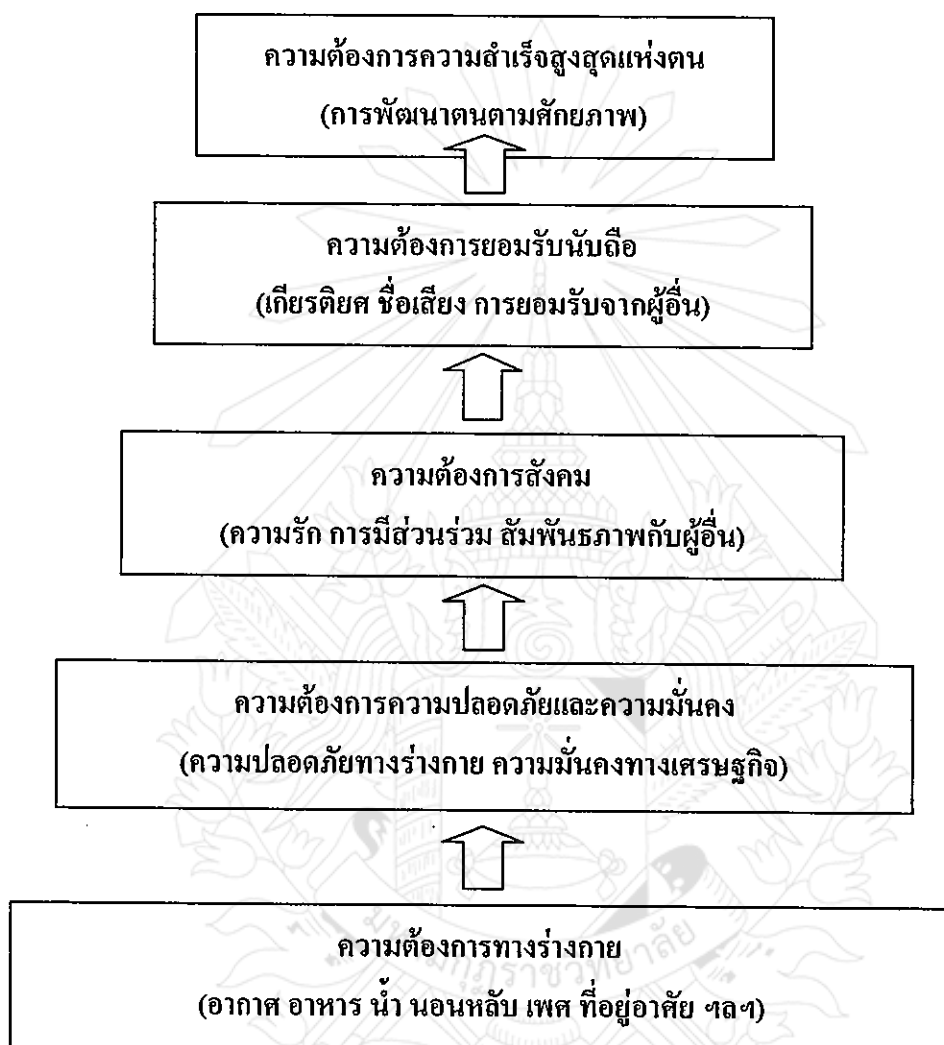
๓) ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยเขาจะต้องการความสัมพันธ์ มิตรภาพ และความเห็นใจจากผู้อื่นตลอดจนการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

๔) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการ เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการ การยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง

---

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๐ – ๑๖๕.

๕) ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self – actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด เป็นกระบวนการที่ไม่มีการสิ้นสุด นั่นคือ เมื่อมีความรู้สึก (Sense) ว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้าย (Ultimate goal) แล้วก็จะมิเป้าหมายต่อ ๆ ไปเรื่อย ๆ ตามศักยภาพของตน<sup>๑๑</sup>



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ในการนำ ทฤษฎีของมาสโลว์ไปใช้ungใจในการบริหาร มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

๑) ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้วจะไม่เป็นตัวุงใจ และจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น

<sup>๑๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๔ – ๑๓๕.

๒) ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความซับซ้อนมาก ในคราวเดียวกันคนหนึ่งอาจมีความต้องการหลายอย่าง

๓) ทฤษฎีของมาสโลว์มิได้พัฒนามาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical) จึงมีลักษณะคล้ายเป็นทฤษฎีบนเก้าอี้ (Armchair theory) ทำให้ขาดความเชื่อถือในความเป็นวิทยาศาสตร์ บางครั้งไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมความต้องการได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้ถูกนำมาปรับใช้ในองค์การต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์การอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

ระดับความต้องการ	รางวัลทั่วไป	ปัจจัยตอบสนองในองค์การ
๑.ความต้องการทางร่างกาย	อาหาร น้ำ อากาศ เพศ การพักผ่อนนอนหลับ	- การจ่ายเงิน - เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ - ที่รับประทานอาหาร
๒.ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง	ความคุ้มครองป้องกัน ดูแลรักษา	- สภาพงานที่ปลอดภัย - ผลประโยชน์จากบริษัท - งานที่มั่นคง
๓.ความต้องการสังคม	ความรัก การมีส่วนร่วม	- การรวมกลุ่มทำงาน - การนิเทศอย่างเป็นทางการ - สมาคมอาชีพ
๔.ความต้องการยอมรับนับถือ	เกียรติยศ ชื่อเสียง สถานภาพ	- การยอมรับจากสังคม - ชนิตของงาน - สถานภาพในงาน
๕.ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งภาพ	ความก้าวหน้า การ สร้างสรรค์ การพัฒนา	- งานที่ท้าทาย - โอกาสในการสร้างสรรค์ - สัมฤทธิ์ผลในงาน - ความก้าวหน้าในองค์การ**

\*\*มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๗ – ๑๓๘.



## ๒. ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam's Equity Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ที่มีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า แต่ละบุคคลจะประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมของตนเองและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในขณะนั้น

Adam เสนอว่าบทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจคือการที่คนเราเปรียบเทียบ ตัวป้อน (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงานแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม และมีแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกทางลบ เมื่อเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติที่ไม่มีความเสมอภาค หรือ ไม่มีความยุติธรรมในการทำงาน

โดยจะเปรียบเทียบอัตราส่วนตัวป้อนและผลลัพธ์ของตนเอง กับอัตราส่วนตัวป้อนและผลลัพธ์ของผู้อื่นและผลการเปรียบเทียบจะออกมาเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๒.๑ ผลตอบแทนมากกว่า (Overpayment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของตนเอง มากกว่าอัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของคนอื่นบุคคลก็จะรู้สึกผิด (Guilty) เพราะเห็นว่าไม่เสมอภาค (Inequity) ทางบวก

๒.๒ ผลตอบแทนน้อยกว่า (Underpayment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของตนเองน้อยกว่า อัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของคนอื่นก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ (Angry) เพราะเห็นว่าไม่เสมอภาค (Inequity) ทางลบ

๒.๓ ผลตอบแทนเท่ากัน (Equitable payment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของตนเองและของผู้อื่นเท่ากัน จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied)

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีความรู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าจะกลับมารู้สึกว่ามีความเสมอภาคได้ และผู้ที่รู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนมากกว่า จะเพิ่มปริมาณและคุณภาพในงานของตนมากขึ้น ขณะที่ผู้ที่รู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าจะลดปริมาณและคุณภาพในการทำงานลง

เสนอแนะ ดิเอวาร์ กล่าวถึงผลที่ไม่เท่าเทียมกันก็คือ ทำให้คนเกิดความไม่พอใจ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานดังต่อไปนี้

๑) เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ใช้ในการทำงานเช่น ขยันน้อยลง เอาใจใส่น้อยลงหรือขาดงานหากคนรู้สึกว่าการปฏิบัติต่ำกว่าคนอื่นหรือเอาใจใส่มากขึ้นขยันมากขึ้นถ้ารู้สึกตัวว่าตัวเองได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนอื่น

๒) เปลี่ยนแปลงผลที่ได้จากการทำงานเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าเท่าเทียมกัน เช่น การให้สหภาพเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

๓) พยายามหาจุดเปรียบเทียบกับผู้อื่นเพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน เช่น ตัวเองได้รับการยกย่องจากองค์กรแม้จะได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกับคนอื่น หรือตัวเองได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างแม้ว่าจะได้รับการขึ้นค่าจ้างน้อยกว่าคนอื่น

๔) พยายามหาเหตุผลประกอบอย่างอื่นเพื่อหักล้างความไม่เท่าเทียมนั้น หากหาเหตุผลได้ก็จะยังคงทำงานต่อไป หากหาไม่ได้ก็ดำเนินการขึ้นต่อไป

๕) หนีออกจากสถานการณ์ที่ไม่เท่าเทียมนั้น เช่น ขอย้ายหน่วยงาน ขอเปลี่ยนสถานที่ทำงานและลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น<sup>๑๒</sup>

### ๓. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory)

ทฤษฎีการจูงใจโดยการเสริมแรงมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้และการวางเงื่อนไข บางครั้งจึงรู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติกร ตามแนวของนักจิตวิทยาชื่อ Skinner ที่มีความเห็นว่า การกระทำที่ได้รับผลทางบวกหรือได้รับความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีการกระทำซ้ำอีกต่อไป และการกระทำใดที่ได้ผลทางลบหรือได้รับสิ่งที่ไม่พึงพอใจ จะมีการกระทำซ้ำน้อยลง การนำความคิดนี้ไปใช้ในการบริหารก็คือ การจัดให้มีการให้รางวัลและการลงโทษที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและการใช้กระบวนการปรับพฤติกรรมการทำงาน ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นความสำคัญของการให้แรงเสริม การลงโทษ และการระงับ ดังนี้

๓.๑. การให้แรงเสริม (Reinforcement) การเสริมแรง มี ๒ ลักษณะ คือ

๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่พึงปรารถนา และต้องการจะให้เกิดการกระทำ เช่นนั้นต่อไป

๒) การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาและต้องการขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกไป

๓.๒ การลงโทษ (Punishment) เมื่อไม่ต้องการให้มีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีก จะมีการลงโทษเพื่อลดหรือทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หมดไป

๓.๓ การระงับ (Extinction) เป็นการไม่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่พึงปรารถนา เพื่อให้ลดหรือระงับพฤติกรรมนั้น<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๒</sup> เสนาะ ดิเฮอร์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

<sup>๑๓</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๗ – ๑๓๘.

เสนอ ตีแยว กล่าวว่ การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ อย่าง คือ

๑) การเสริมแรงจูงใจในทางบวก (Positive reinforcement) เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้นตามผลของพฤติกรรม

๒) การเสริมแรงจูงใจในทางลบ (Negative reinforcement) บางครั้งเรียกว่าการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลงโดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางลบตามผลของพฤติกรรมนั้น

๓) การทำให้หมดไป (Extinction) เพื่อลดพฤติกรรมที่ทำ บ่อย ๆ ลง หรือ ทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทนทางบวกที่เคยให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น

๔) การลงโทษ (Punishment) เพื่อลดพฤติกรรมที่ทำ บ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการได้รับผลตอบแทนในทางลบหรือลงโทษตามผลของพฤติกรรมนั้น<sup>๔</sup>

วิธีการให้การเสริมแรงแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ลักษณะที่ ๑ การเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (Continuous reinforcement) เป็นการให้การเสริมแรงทุก ๆ ครั้ง ที่ผู้ทำงาน ทำงานได้ดี ถูกต้อง หรือมีพฤติกรรมการทำงาน ที่เป็นไปตามที่องค์การต้องการ การให้การเสริมแรงแบบนี้จะได้ผลมากระยะแรก ๆ ของการทำงาน แต่ในระยะยาวอาจมีความลำบากในการให้การเสริมแรง และพฤติกรรมจะอ่อนลงอย่างรวดเร็วเมื่อไม่มีการเสริมแรง

ลักษณะที่ ๒ การเสริมแรงแบบเป็นระยะ (Partial reinforcement) การเสริมแรงจะให้เป็นครั้ง ๆ ไปหรือให้เป็นระยะ ๆ เฉพาะเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการเท่านั้น การให้การเสริมแรงแบบนี้ แนวโน้มว่าพฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่ยาวนานและถาวรกว่า การให้แบบต่อเนื่องถึงแม้ว่าจะหยุดให้การเสริมแรงแล้วก็ตาม การให้การเสริมแรงแบบเป็นระยะมี ๔ วิธีคือ

๑) การให้การเสริมแรงในช่วงระยะคงที่ (Fixed interval) เป็นการให้การเสริมแรงตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น การจ่ายเงินให้ทุกวันสิ้นเดือนหรือจ่ายให้หลังจากทำงานได้ ๒ สัปดาห์ เป็นต้น การเสริมแรงวิธีนี้หลังจากได้รับการเสริมแรงแล้วจะเกิดการเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นตามมาอย่างรวดเร็ว และจะเกิดความขยันขันแข็งเมื่อใกล้ถึงวันให้การเสริมแรง

๒) การให้การเสริมแรงในช่วงระยะที่ไม่คงที่ (Variable interval) เป็นการให้การเสริมแรงที่มีระยะเวลา แต่ไม่กำหนดเป็นตารางคงที่เช่น การนิเทศภายในโรงเรียนจะมี ๔ ครั้ง ใน ๑ ปีการศึกษาโดยกำหนดได้ หลายช่วง และผู้บริหารหรือผู้นิเทศสุ่มเลือกไปนิเทศในช่วงใดก็ได้ให้ครบ ๔ ครั้ง ใน ๑ ปี

<sup>๔</sup>เสนอ ตีแยว, การบริหารงานบุคคล, อ่างแก้ว, หน้า ๒๒๒.

การศึกษา วิธีนี้มีแนวโน้มจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งมีความสม่ำเสมอ และมีความคงทนในการทำงาน

๓) การให้การเสริมแรงในอัตราส่วนคงที่ (Fixed ratio) เป็นการให้การเสริมแรงในอัตราส่วนคงที่ตามที่กำหนดในการทำงาน เช่น พนักงานขายบ้านได้ ๑๐ หลัง จะให้รถยนต์เป็นรางวัล ๑ คัน เป็นต้น วิธีนี้จะช่วยให้ผู้ทำงานมีแนวโน้มจะขยันขันแข็งและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน

๔) การให้การเสริมแรงในอัตราส่วนที่ไม่คงที่ (Variable ratio) เป็น การให้ การเสริมแรง โดยการสุ่ม ผลงาน เช่น ให้ทำงาน ๑๐ งาน ผู้บริหารเลือกสุ่ม ดู ๓ งาน ถ้าทั้ง ๓ งาน นั้น สำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพก็จะให้รางวัลพิเศษเป็นต้นวิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอัตราการตอบสนองในการทำงานสูงขึ้นมีความขยันขันแข็งมีความสม่ำเสมอและมีความคงทนในการทำงานด้วย<sup>๕</sup>

เสนอ ดิยาว์ กล่าวถึงแนวทางในการเสริมแรงดังนี้

แนวทางที่ ๑ การเสริมแรงเชิงบวก (Positive reinforcement)

๑) ต้องบอกให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมในการทำงานอะไรที่ต้องการ

๒) จัดให้มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนหลายๆแบบ

๓) บอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ด้วยว่าต้องทำอะไรจึงจะได้ค่าตอบแทนนั้น

๔) ต้องรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นในการจัดสรรค่าตอบแทนควรให้เหมาะสม

๕) ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนทันทีที่งานเสร็จและให้สอดคล้องกับสถานการณ์

แนวทางที่ ๒ การลงโทษ (Punishment)

๑) ต้องระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการทำผิดนั้นมีอะไรบ้าง

๒) ต้องระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการทำผิดนั้นมีอะไรบ้าง

๓) การลงโทษจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำ

๔) การลงโทษต้องทำเป็นการส่วนตัว

๕) ดำเนินการตามกฎหมายที่และเหมาะสมกับสถานการณ์

หลักของการเสริมแรงเชิงบวกคือการเสริมแรงเชิงบวกให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อทำให้การเสริมแรงเชิงบวกมีค่าสูงสุด และการเสริมแรงต้องกระทำทันทีเมื่องานเสร็จหรือปรากฏผลงานไม่ควรปล่อยให้เวลาผ่านไปนาน<sup>๖</sup>

<sup>๕</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, อ้างแล้ว, หน้า ๑๖๔.

<sup>๖</sup>เสนอ ดิยาว์, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๒๒๔ - ๒๒๕.



ทฤษฎีการจูงใจทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ๕ ขั้น คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการสังคมความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นตัวจูงใจต่อไป และจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น

ทฤษฎีความเสมอภาค กล่าวถึง แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปรียบเทียบตัวป้อนกับผลลัพธ์ของตนกับบุคคลอื่น ๆ แล้วเห็นว่ามีความเสมอภาคในการทำงาน

ทฤษฎีการเสริมแรง มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และการวางเงื่อนไข โดยมุ่งเน้นความสำคัญของการให้แรงเสริม การลงโทษ และการระงับพฤติกรรม

สรุปได้ว่า การจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างแรงจูงใจจะเป็นประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจบุคลากรแต่ละคน อีกทั้งต้องทำความเข้าใจกับทฤษฎีการจูงใจเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ การจูงใจมีแนวทางหรือวิธีการหลายอย่างแตกต่างกันผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม การจะเลือกใช้แนวทางหรือวิธีการใดนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การความต้องการหรือเป้าหมายของบุคคล และบุคลิกภาพของคนเพื่อจะทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองในการทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### ๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล(Personnel Management) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการปกครองมาตั้งแต่สมัยรัฐจักกันอยู่เป็นหมู่เหล่า ในปัจจุบัน แต่ละองค์การ หรือทุกหน่วยงานต่างเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ

เทศบาลมีสถานภาพเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและประชาชนให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในการบริหารงานของเทศบาลผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและปัจเจกบุคคลให้สอดคล้องกันเพราะพฤติกรรมของประชาชนมีความสำคัญในการบริหารแต่ในทางปฏิบัติการบริหารงานบุคคลสำคัญที่สุดเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างพลังเป็นการสร้างยุทธวิธีที่จะจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถและใช้บุคคลนั้น ๆ ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดผู้บริหารจึงต้องรู้ความหมายสร้างทักษะและมีศิลปะในการปกครองคนงานจึงจะมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของเทศบาลได้ดังนั้นการ



เลขทะเบียน	5739122
เลขเรียกหนังสือ	๒-ก.ณ2
วันที่	23 เม.ย. 57

๑๕

บริหารงานบุคคลจึงอาจหมายถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่งในเรื่องนี้นักวิชาการได้เขียนอธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ได้แก่

วิทยุ สาธร กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลคือการใช้คนให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุดสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เรานี้มีความสุขมีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารให้บรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมควรความมุ่งหมายของการศึกษาโดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ซึ่งเหมือนกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน”

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ อธิบายถึงการบริหารงานบุคคลว่าหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุและแต่งตั้งการพัฒนาบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการพิจารณาบุคคลพ้นจากงาน”

ธงชัย สันติวงษ์ อธิบายความหมาย การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารบุคคล (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”

อมร รักษาสัตย์ ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การนับตั้งแต่การแสวงหาการรับสมัครการสอบคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้งการโอนการย้ายการฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งการจัดชั้นและตำแหน่งตามหน้าที่และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างการจัดสวัสดิการการปกครองบังคับบัญชาการดำเนินงานทางวินัยการให้พ้นจาก

ตั้งคิมนี้เป็นสมบัติของกระทรวง ทบ.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทุก

“วิทยุ สาธร, หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๗.

“สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : นำทางการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

“ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๑.

ตำแหน่งการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการให้สินน้ำใจการให้รางวัลบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน<sup>๒๐</sup>

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งรักษาให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข

### ๒.๓.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปในหมู่นักบริหารว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทุกชนิด มี ๔ อย่างคือ (๑) คนหรือบุคคล (Man) (๒) เงินหรืองบประมาณ (Money) (๓) วัสดุและอุปกรณ์ (Material) และ (๔) การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) องค์ประกอบทั้ง ๔ นี้ มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบประการแรก คือ คนหรือบุคคล (Man) มีความสำคัญที่สุด<sup>๒๑</sup>

ในเรื่องความสำคัญอันเนื่องมาจากคน มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความคิดเห็นไว้ เช่น

สมาน ริงสิโยกฤษณ์ ได้อธิบายถึงการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามเป็นที่ยอมรับว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุดทั้งนี้ เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีขาดความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปทีเดียว ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารบุคคลยุ่งยากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพัน และมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจ ซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด<sup>๒๒</sup>

เมธี ปิณฑนันทน์ กล่าวว่า บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ และไม่มียานใดที่จะยากลำบาก และไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับบุคคล เพราะบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่าง ๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่าง ๆ กันอีกด้วย ดังที่มาสโลว์ (Maslow)

<sup>๒๐</sup>อมร รักษาสัตย์, รายงานการวิจัยเรื่องการปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันคิดพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕.

<sup>๒๑</sup>กัญญา สาธร, หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการบริหารราชการ, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖๗.

<sup>๒๒</sup>สมาน ริงสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๒.

ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น ๕ ลำดับ บุคลากรจะเป็นเครื่องชี้ว่าระบบการทำงานจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารบุคคล อันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรได้รับการชดเชยตอบแทนที่เหมาะสม การประเมินค่า การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการ ตลอดจนการให้บุคคลเกิดความมั่นใจ และปลอดภัย เมื่อต้องพ้นจากหน้าที่การงาน<sup>๒๓</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวเพิ่มเติมว่า บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับคน การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและ บำรุงรักษาดูแลให้บุคคลเหล่านั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การจัดการเกี่ยวกับคนนั้นเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน เพราะคนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก มีปัญหา และความต้องการแตกต่างกันไป แต่ถ้าสามารถจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยแล้ว ปัญหาอื่น ๆ ก็แทบจะหมดไปทีเดียว ดังนั้น การบริหารเกี่ยวกับบุคคลในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง<sup>๒๔</sup>

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าองค์การหรือหน่วยงาน ตลอดจนสถาบันต่าง ๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางโครงการ ตกลงใจและลงมือปฏิบัติ หากผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องคน ปัญหา และความต้องการของคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าปัญหามีคนทำงานในองค์การไม่เพียงพอ บุคคลไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานไม่ได้รับความยุติธรรมต่าง ๆ เกิดจากปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้ไขและลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารจะศึกษากันอย่างจริงจัง โดยอาศัยความรู้ในแนวทางหลักการ กระบวนการและวิธีการดังต่อไปนี้

<sup>๒๓</sup>เมธี ปิณฑนันทน์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

<sup>๒๔</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑.



### ๒.๓.๓ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้วนี้จะไม่สามารถนำมาอธิบายพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลได้โดยหากไม่ได้กล่าวถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล

เป้าหมายหลักของการบริหารงานบุคคลนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญๆอยู่ ๔ ประการกล่าวคือ

๑. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
๒. การพัฒนาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาซึ่งบุคคล
๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน<sup>๒๕</sup>

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติหน้าที่งานของฝ่ายบุคคลมีขอบเขตหน้าที่คือ

๑. การจัดหาเป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติด้านวิธีการสรรหาการคัดเลือกการบรรจุหน้าที่นี้เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงานเพื่อดำเนินการให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร

๒. การพัฒนาเป็นความรับผิดชอบที่ต้องกำหนดโครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์กรโดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมทางฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการด้านสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมหลังจากนั้นจึงกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมขึ้นซึ่งงานด้านพัฒนานี้รวมไปถึงการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง

๓. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินตามหน้าที่และตำแหน่งงานความยากง่ายของงานขอบข่ายความรับผิดชอบเพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม

๔. การรวมพลังคือความพยายามที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมระหว่างบุคคลสังคมและองค์กร

๕. การธำรงรักษาเป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรโดยพิจารณาสภาพและบรรยากาศในการทำงานว่ามีสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรและยังรวมถึงการให้คำปรึกษาด้วย

---

<sup>๒๕</sup>สุกิจ จุลละนันท์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖-๑๗.



๖. การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นจากงานจะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญหรือให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุขการพ้นจากงานได้แก่การเกษียณอายุการให้ออกปลดออกไล่่ออกลาออก<sup>๒๖</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีไว้ดังนี้

๑. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
๒. การสรรหาบุคคล
๓. การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
๔. การประเมินผลการปฏิบัติ และการปูนบำเหน็จ
๕. การปกครองบังคับบัญชา
๖. การพัฒนาบุคลากร
๗. การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ
๘. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล<sup>๒๗</sup>

ประทุม รอดประเสริฐ ได้ให้ขอบข่ายการบริหารบุคคลไว้เช่นกัน คือ

๑. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
๒. การวางแผนกำลังคน
๓. การกำหนดตำแหน่ง
๔. การกำหนดเงินเดือน
๕. การสรรหาบุคคล
๖. การบรรจุ และแต่งตั้ง
๗. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๘. การพัฒนาบุคคล
๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
๑๐. วินัย และการดำเนินการตามระเบียบ
๑๑. การจัดสวัสดิการตามระเบียบวินัย
๑๒. การให้ออกจากงาน และบำเหน็จบำนาญ<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๖</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนก, ๒๕๒๓), หน้า ๘.

<sup>๒๗</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๕.

นิพนธ์ กิनावงศ์ ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร อาจแบ่งได้เป็น ๔ ประการดังนี้

๑. การแสวงหาบุคลากร
๒. การพัฒนาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาบุคลากร
๔. การให้บุคลากรพ้นจากงาน<sup>๒๕</sup>

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) ได้ให้องค์ประกอบของกระบวนการในการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ ๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์
- องค์ประกอบที่ ๒ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
- องค์ประกอบที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- องค์ประกอบที่ ๔ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์<sup>๒๖</sup>

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของการบริหารงาน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจึงต้องกำหนดเกณฑ์ที่เกี่ยวกับบุคคลให้เหมาะสมกับงานทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานในองค์การซึ่งงานบริหารบุคคลเป็นเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลไปจนถึงให้บุคคลพ้นไป อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นได้ให้องค์ประกอบในการบริหารบุคคลที่จะก่อให้เกิดการบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพและมีพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพเพื่อสร้างผลงานในการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนผู้ศึกษาจึงนำองค์ประกอบทั้ง ๔ ด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

<sup>๒๕</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๒.

<sup>๒๖</sup> นิพนธ์ กิनावงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิตศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์เนต, ๒๕๒๖), หน้า ๗๖.

<sup>๒๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑.

### ๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคลอันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของเอกชนหรือองค์การของรัฐบาลการสรรหาบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน เพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน เพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้วย่อมจะเกิดผลเสียขึ้นกับองค์การ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

#### ๑.๑ แนวความคิดในการสรรหา

ในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสมควรเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานนั้นมีแนวความคิดอยู่ ๒ แนว คือ

๑) แนวคิดของอังกฤษแนวความคิดนี้มีทัศนะว่าคนที่มีความรู้ดีจะฝึกทำอะไรก็ทำได้ดีทั้งนั้นคือถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคนดังนั้นการสรรหาจึงยึดเอาความรู้ไว้ก่อนมากกว่าจะยึดประสบการณ์โดยสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาความเฉลียวฉลาดมาทำงานด้วยตั้งแต่ขั้นต้นๆแล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาคนเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปได้ในอนาคตการสรรหาคนมาทำงานตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเพื่อเป็น Generalist คือการสรรหาที่ยังไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อใช้งานต่อไปในอนาคต

๒) แนวความคิดของสหรัฐอเมริกาการสรรหาบุคคลตามแนวความคิดของสหรัฐอเมริกานั้นยึดหลักประสบการณ์เป็นสำคัญโดยทัศนะว่าคนเรามีใช้จะเก่งไปเสียทุกอย่างดังนั้นการสรรหาต้องสรรหาคนมาให้เหมาะกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานต้องการจึงต้องกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคนที่มีคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่างการสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น Specialist โดยสรรหาจากคนที่เคยปฏิบัติงานแล้วมาทำงานในปัจจุบันการสรรหาแบบนี้ต้องทำกันบ่อยมากเพราะคนจะย้ายงานอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทยการสรรหาบุคคลมีลักษณะผสมกันทั้งแนวความคิดของอังกฤษและแนวความคิดของสหรัฐอเมริกากล่าวคือ บางตำแหน่งสรรหาจากประสบการณ์อีกด้วยเช่นตำแหน่งในระดับสูง ๆ เป็นต้น ซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกสรรแตกต่างกันดังจะได้กล่าวในตอนต่อไป

#### ๑.๒ วิธีการสรรหาบุคคลที่นิยมใช้กันทั่ว ๆ ไปได้แก่

๑.๒.๑ ตรวจสอบรายชื่อของผู้สมัครงานที่มาสสมัครอยู่ก่อนแล้วหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะพยายามรวบรวมและเก็บรักษารายชื่อและคุณสมบัติของบุคคลที่เคยมาติดต่ออยู่ก่อนหรืออยู่ที่เราเคยติดต่อมาก่อนไว้

๑.๒.๒ ประกาศแจ้งความในที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคคลชนิตที่ต้องการมิใช่ปิดเฉพาะที่สำนักงานแต่อย่างเดียว

๑.๒.๓ การประกาศโฆษณาหรือลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์

๑.๒.๔ การติดต่อกับสำนักงานจัดหางานซึ่งมีอยู่มากทั้งของเอกชนและราชการ

๑.๒.๕ การติดต่อกับโรงเรียนมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่มีบุคคลประเภทที่ต้องการการติดต่อประเภทนี้มิได้หมายถึงไปปิดประกาศรับสมัครหรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้นแต่ควรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบและจัดส่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล (Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติและลักษณะขององค์การที่เปิดรับด้วย

การสรรหาโดยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปิดโอกาสให้มีคนที่มีความสามารถมาสมัครมาก ๆ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

๑.๓ ประเภทของการสรรหาบุคคล

โดยทั่วไปแล้วการสรรหาบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๑.๓.๑ การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การการสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นตามวิธีการนี้เป็นการเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนขั้นบุคคลในองค์การโดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม

๑.๓.๒ การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์การ<sup>๓๓</sup>

กระบวนการเลือกสรร (Selection process)

เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครแล้วขั้นต่อไปคือการดำเนินการเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการดังนี้

ก. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครคือการตรวจสอบใบสมัครว่ามีการศึกษาตรงตามความต้องการหรือไม่

<sup>๓๓</sup>ชาติ เชียงใหม่, “การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๑๕, หน้า ๕๕.

ข. ตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัครเพื่อเลือกเอาแต่คนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ค. วัดความรู้ความสามารถที่นิยมใช้กันทั่วไปคือการสอบซึ่งอาจแยกออกได้เป็นการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์บางประเทศโดยไม่ต้องสอบข้อเขียน เช่น ประเทศอังกฤษ เป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกซึ่งอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

#### การสอบ

การสอบเป็นเครื่องมือในการวัดคนเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลหลังจากที่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว

แนวความคิดในการวัดคนเพื่อคัดเลือกมาทำงานมีอยู่ ๒ แนว คือ

ก. เพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่างการสอบเพื่อวัดคนแบบนี้ต้องวัดความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของคน ที่ทำงานได้ทันทีในปัจจุบันซึ่งเป็นการวัดแบบ Humediate Measurement หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนักไปในทางวิชาการและปฏิบัติ

ข. เพื่อหาคนที่มีสติปัญญาดีและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ในอนาคตการสอบเพื่อวัดคนดังกล่าวเป็นการวัดความสามารถและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวคนซึ่งแสดงว่าเป็นคนเก่งมีสติปัญญาดี มีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้เป็นแบบ (Predictive Measurement) หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนักไปในด้านการสอบเขาวินิจฉัยมองวัดการคิดหาเหตุผลการแก้ปัญหาและความรู้รอบตัวหรือความรู้ทั่วไป เป็นต้น

#### ชนิดของการสอบ

การสอบพอจะแยกออกได้เป็น ๒ แบบคือ

๑. การสอบแข่งขัน (Competitive Examination)

๒. สอบคัดเลือก (Qualifying Examination)

#### วิธีการสอบ

สำหรับวิธีการสอบนั้นโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๓ วิธีคือ

๑. สอบข้อเขียน (Written Test)

ก. แบบอัตนัย (Subjective Test)

ข. แบบปรนัย (Objective Test)

๒. สอบปฏิบัติ (Performance Test)



### ๓. สอบปากเปล่า (Oral Test)<sup>๓๒</sup>

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคลากรมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการเสาะหาบุคลากรและจงใจให้เข้ามาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงานจึงเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลักจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร ซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
  ๒. การประกาศรับสมัคร
  ๓. การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
  ๔. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก หรือการวางแผนทางสัมภาษณ์
  ๕. การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน
  ๖. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน
  ๗. การปฐมนิเทศให้รู้ระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ และบุคลากร ตลอดจนชุมชน
  ๘. ติดตามดูแลทดลองผลการปฏิบัติงาน<sup>๓๓</sup>
- ประทุม รอดประเสริฐ ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้
๑. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกาย และจิตใจประสาน ในการปฏิบัติงาน
  ๒. ความจัดเจนหรือความชำนาญ (Experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน
๓. อายุ (Age)
  ๔. เพศ (Sex) เพศมีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด

<sup>๓๒</sup> ภิญญา สาร, วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๒๔๐.

<sup>๓๓</sup> สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิ์การสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓), หน้า ๓๖.

๕. การศึกษา และการอบรม (Education and Training) เป็นเครื่องแสดงความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษา และอบรมมาโดยเฉพาะ

๖. ลักษณะร่างกาย (Physical Characteristics) งานบางอย่างให้อวัยวะ จึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนนั้น ๆ เป็นสำคัญ

๗. ท่าทางลักษณะ (Appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด

๘. ความคิดริเริ่ม และความตื่นตัวในการทำงาน (Initiation and Mental Leocriness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้น และความสนใจต่อสภาพงานหาทางแก้ไข

๙. ความถนัด (Aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

๑๐. ความมั่นคง และความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) ได้แก่ ความรับผิดชอบในทรัพย์สิน การทำงาน และความปลอดภัย การตรวจสอบผล การทำงานของผู้อื่น

๑๑. ทศนคติต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผลการมาสมัคร เพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะมาทำงานความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้าง และลูกจ้างในองค์การนั้น

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่แสวงหา และชักชวนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกิดความสนใจมาสมัครงานกับองค์การ<sup>๓๔</sup>

#### การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน (Appointment)

การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานนับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานกล่าวคือเมื่อได้มีการทดสอบความรู้ความสามารถตลอดจนหัวใจและสติปัญญาแล้ว ก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนั้นมีวิธีการอยู่ ๒ ทางด้วยกัน คือ

๓.๑ การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลังทั้งนี้ โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่ ๑ ก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้วิธีการเช่นนี้เรียกว่า (Rule of Thumb)

๓.๒ ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้งตัวอย่างเช่นมีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่งแทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนที่ ๑ ก่อนกลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน ๓ คนที่ได้ที่ ๑ ที่ ๒ และที่ ๓ แต่เพียงคนเดียวและหากว่าง ๒ ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน เป็นต้น

<sup>๓๔</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, อ้างแล้ว, หน้า ๘๕.

ในประเทศไทยโดยเฉพาะในวงราชการนิยมใช้วิธีแรกคือ Rule of Thumb ในการบรรจุ แต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ<sup>๓๕</sup>

หลังจากได้มีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรไว้แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การบรรจุ ผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอันเป็นการเปลี่ยนฐานะของ บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ

การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใดปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น (Put the Right Man to Right Job) ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้ ความสามารถแล้วยังจะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติสักระยะหนึ่งว่าสามารถนำ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้น ๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป<sup>๓๖</sup>

การโอนย้าย หมายถึง การเปลี่ยนงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งที่อยู่ในระดับ เดียวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมโดยไม่เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเงินเดือน

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ตลอดจนการโอนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งทั้งในระดับ เดียวกันหรือระดับที่สูงขึ้น ไปก็ต้องเป็นไปตามหลักการดังกล่าวข้างต้นด้วย

การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในราชการพลเรือนไทย อาจแยกได้ดังนี้

การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรเข้ารับราชการ การบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการ พลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น อาจกระทำได้ ๓ วิธีด้วยกันคือ

๑. การบรรจุ และแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่สอบได้

๒. บรรจุ และแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกในกรณีที่มีเหตุพิเศษ อาจคัดเลือกบุคลากรเข้ารับ ราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

๒.๑ กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อศึกษาในประเทศหรือ ต่างประเทศ

<sup>๓๕</sup>ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี เพ็ชรสนอง, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๓๗.

<sup>๓๖</sup>ประทุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, อ้างแล้ว, หน้า ๘๕-๘๗.

๒.๒ กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ.จะกำหนด

๒.๓ กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใดจัดการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น โดยเฉพาะกรณีอื่นที่ ก.พ.กำหนด

๓. การบรรจุ และแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผล และความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานสูงมากเป็นพิเศษ เข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิก็ให้บรรจุ และแต่งตั้งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด<sup>๓๗</sup>

กล่าวโดยสรุป การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร การบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อการคัดเลือก และเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาบุคลากร การบรรจุ หมายถึง การรับบุคลากรเข้าเป็นข้าราชการ หรือพนักงาน การแต่งตั้ง หมายถึง การส่งให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

#### การให้ทดลองปฏิบัติงาน (Probation)

เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะรับผู้ใดเข้าทำงานแล้วก็ต้องให้ผู้ได้รับการคัดเลือกทดลองทำงานจริงๆ ในตำแหน่งนั้นสักระยะหนึ่งก่อนถือเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายว่าผู้ผู้นั้นสามารถทำงานได้จริงหรือไม่ระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานนี้โดยทั่วไปมักกำหนดระยะเวลาระหว่าง๖เดือนถึง ๑ ปีเมื่อเห็นว่าสามารถทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้มีความประพฤติเหมาะสมจึงจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการถาวรต่อไป

#### ๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

##### การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนขั้นและการ โอนย้ายเป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญพอๆกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโดยตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรมเพื่อเสริมสร้างกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

๑. การเลื่อนขั้น หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งให้ไปดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีระดับสูงกว่าเดิมโดยตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่นั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

<sup>๓๗</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๘๘.

### หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ขณะนี้ มีดังนี้คือ

- ๑) โดยการสอบเป็นการพิจารณาเลื่อนขั้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้เข้าสอบซึ่งเป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม
- ๒) การปฏิบัติงานโดยดูผลการปฏิบัติงานที่ทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใดนอกจากนี้ยังพิจารณาจากความรู้ความสามารถพิเศษการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นต้น
- ๓) ระบบอาวุโสเป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้มีข้อเสียคือคนที่ทำงานมานานไม่จำเป็นต้องไปว่าจะทำงานได้ดีกว่าคนอื่น
- ๔) การทดลองปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเพื่อจะได้ประเมินผลดูว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นอย่างแท้จริงหรือไม่<sup>๔๔</sup>

### การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

ในการบริหารงานบุคคลนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้แล้วปัญหาสำคัญก็คือจะให้นั้นมีอัตราเงินเดือนเท่าใดเรื่องนี้เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลและเกณฑ์การพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนก็ต้องพิจารณาถึงหลักการที่สำคัญคือหน้าที่ความรับผิดชอบคุณสมบัติความรู้ความสามารถและอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กัน

การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้ คือ

๑. ใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

๒. ให้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทน (Equal Pay for Equal Work)

การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

๑. การกำหนดตำแหน่งตามตัวคนซึ่งกระทำโดยยึดหลักต่าง ๆ คือ

ก. คำนึงถึงอาวุโสรับราชการนานตำแหน่งก็ต้องสูงขึ้น

ข. คำนึงถึงคุณวุฒิคุณวุฒิมากประสบการณ์มาก

ค. คำนึงถึงขั้นหรือระดับคือระดับหรือขั้นเท่าไรอัตราเงินเดือนเท่าไรก็ได้คำนึงถึง

ตำแหน่ง

---

<sup>๔๔</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๗-๑๕๐.



๒. การกำหนดตำแหน่งตามงาน การกำหนดตำแหน่งตามงานจะต้องอาศัยหลักการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งมี ๔ วิธีคือ -

๒.๑ การประเมินค่าของงานโดยวิธีจัดลำดับงาน (Job Ranking Method) คือการเอาตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาเทียบกันว่าใครมีความสำคัญมีอัตราเงินเดือนสูงกว่ากันวิธีนี้เป็นการประเมินที่ใช้สามัญสำนึกมากกว่าวิธีการวิเคราะห์ (Analysis)

๒.๒ การประเมินค่าของงานโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor Comparison Method) คือการเอาตำแหน่งเปรียบเทียบกับทีละองค์แล้วหาองค์ประกอบที่จะนำมาวัดข้อแตกต่างเช่น ความรู้ความสามารถการปกครองบังคับบัญชาความรับผิดชอบสภาพการปฏิบัติงานและอื่น ๆ แล้วให้คะแนนจัดลำดับว่างานใดมีความสำคัญควรได้คะแนนมากที่สุด

๒.๓ ระบบจุดหรือการให้คะแนน (Points Rating Method) วิธีการนี้เป็นการให้คะแนนว่าในระดับใดใช้คุณวุฒิหรือความสามารถระดับใดและระบบนี้ก็มีปัญหามากในกรณีที่ตำแหน่งต่างมีมากและแต่ละตำแหน่งใช้คุณสมบัติพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกันก็ยากสำหรับระบบนี้

๒.๔ ระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification Method) ระบบนี้เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหรือตำแหน่งเป็นหลักมีวิธีการดำเนินการเป็นขั้นๆ คือ

๑) ตำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

๒) จัดสายงานโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่าง ๆ

๓) จัดระดับตำแหน่งในแต่ละสายงานโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงาน

๔) จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นการเขียนหรือการกำหนดขึ้นจากผลการวิเคราะห์โดยกำหนดรายละเอียดชื่อสายงานระดับตำแหน่งชื่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ

๕) กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับตามมาตรฐานวิธีการกำหนดตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับต่าง ๆ

การกำหนดอัตราเงินเดือน

สำหรับการกำหนดอัตราเงินเดือนนั้นมักจะกำหนดอัตราเงินเดือนควบคู่ไปกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

การพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนนี้ต้องพิจารณาในหลักการที่สำคัญ

๑. ความเท่าเทียมกัน (Equal Treatment) เป็นต้นว่า Equal Pay for Equal Work

๒. ความเป็นธรรม (Fairness) เป็นต้นว่าทำงานลำบากก็ให้เงินเดือนพิเศษ

๓. คำนี้ถึงความก้าวหน้า (Advancement) คืออย่าให้เงินเดือนติดเงินเดือนต้นให้ข้าราชการมีแนวทางทำให้เงินเดือนเพิ่มขึ้นก้าวหน้าขึ้นไปตามธรรมชาติ

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการวัดว่าคนหนึ่งคนทำงานได้ดีแค่ไหนเพียงไร ผลการประเมินอันนี้จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของพนักงาน นอกจากนั้น การประเมินผลงานมักจะถูกนำไปเป็นตัววัดเทคนิคการเลือกสรรพนักงานอยู่เสมอว่าเหมาะสมหรือไม่ ด้วยเหตุนี้วัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีอยู่ ๒ ประการด้วยกันคือ (๑) เพื่อการจัดการ ซึ่งหมายถึงไปใช้ในทางการในการบริหารคนได้แก่ การขึ้นค่าจ้างและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและ (๒) การวิจัยโดยมากมักจะนำไปเพื่อสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือการเลือกสรร

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองขององค์การและผู้บริหาร

จุดมุ่งหมายขององค์การ

- แยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ
- แจกจ่ายผลการประเมินเพื่อพัฒนา
- การตัดสินใจที่ยึดข้อมูลเอกสาร และความถูกต้อง
- ให้ข้อมูลสำหรับตัดสินใจเรื่องบุคคลด้านอื่น ๆ

จุดมุ่งหมายของผู้บริหาร

- หลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่มทำงาน
- จูงใจผู้ที่มีผลงานต่ำ
- ใช้แรงจูงใจในระดับเดิมสำหรับผู้ที่มีผลงานดี
- มีความเสมอภาคหรือสร้างความเสมอภาคในกลุ่มทำงาน
- ใช้การประเมินเพื่อแสดงประสิทธิภาพของตนเองในฐานะผู้บังคับบัญชา<sup>๓๕</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ

<sup>๓๕</sup>โรเบิร์ต วูด (Robert Wood) และ เวิร์นน่า มาร์แชล (Verena Marshall), การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการ ปัญหา และประเด็นสำคัญ, แปลโดย สำนักงาน ก.พ., (กรุงเทพมหานคร : โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานนักบริหารระดับสูง ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๕), หน้า ๕๘.

ประโยชน์ในการบริหารงานงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเพื่อพัฒนาบุคคล การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น และผลการประเมินยังจะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมด้วย

กล่าวโดยสรุป การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่งเพิ่มระดับ) การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้าย และการจงใจ

### ๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คนหรือบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งดังกล่าวนมาแล้ว คนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะคนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าองค์กรจะได้พยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วก็ตาม แต่ต่อมาสภาพสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น และการเพิ่มของประชากรในอัตราสูงเป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายการผลิตและการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการขยายตัวของบริการในด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องให้บุคลากร โดยเฉพาะครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ<sup>๔๐</sup>

สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<sup>๔๑</sup>

จรัส นองมาก กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร

<sup>๔๐</sup> จีรพจน์ สุณาถนิชย์กุล, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๒๐.

<sup>๔๑</sup> สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยกฤษณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๓๗.

โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษา ได้มีการกระทำอันมากมายในหลายรูปแบบ และมีความหมายไปในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติการ การศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสองชั้น ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานก็คือ ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมอันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของสมาชิกในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม<sup>๒</sup>

หน่วยงานแต่ละแห่งย่อมมีภารกิจหลักตามนโยบายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกหน่วยงานเพราะในจำนวนทรัพยากรการบริหาร ๖ ประเภท (๖M'S) ได้แก่บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Marketing) นั้นบุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดก็ตามเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะตามมาเองดังที่เมกกินสันกล่าวยืนยันไว้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นใดแต่ก็ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ<sup>๓</sup>

การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร<sup>๔</sup>

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน<sup>๕</sup>

<sup>๒</sup>จรัส นองมาก, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๕.

<sup>๓</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๕๓.

<sup>๔</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๔.

<sup>๕</sup>เรื่องเดียวกัน,



การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กรจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในงาน<sup>๔๖</sup>

#### ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น  
๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก

๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

๕. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่ทำงานต่อไป

๖. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้<sup>๔๗</sup>

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการแนะแนวทางความก้าวหน้าของบุคคล การฝึกอบรม การศึกษา และ การวางแผนและพัฒนาอาชีพ อันเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า

#### ๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญ

<sup>๔๖</sup>สุปราณี ศรีนิตราภิมุขล, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๑.

<sup>๔๗</sup>กัญญา สาทร, วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๒๕ - ๒๕.



กำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นใจ มั่นคง มีพลังใจ เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ<sup>๔๘</sup>

ภิญโญ สาร ได้เสนอถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

๑. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี

๒. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งที่ทำงาน ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้

๓. ความภูมิใจในหน่วยงาน คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วหน่วยงานได้ประสบความสำเร็จ หรือมีชื่อเสียง พนักงานก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ที่ทางหน่วยงานรู้จักสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่าง ไม่ตึงจนเกินไปหรือหย่อนจนเกินไป และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในสังคม จะทำให้สังคมรู้จักหน่วยงานอย่างกว้างขวางนั้น พนักงานก็พลอยมีคณรู้จักไปด้วยเหล่านี้ ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น<sup>๔๙</sup>

การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้น และมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันนี้ให้แสดงออกในรูปแบบ และทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้บริหารจะกระทำการดังกล่าวด้วยการจูงใจ<sup>๕๐</sup>

นอกจากนี้การจัดสวัสดิการก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรในเรื่องนี้

อุทัย หิรัญโต ให้ความเห็นไว้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความอบอุ่นใจ หอมกึ่งวลในเรื่องต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง สวัสดิการแม้จะมีใช่เป็นงานหลักขององค์กร แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และยังมีผลกระทบถึง

<sup>๔๘</sup> สมบูรณ์ ศาลาชาชีวิน, ขวัญกำลังใจของบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖.

<sup>๔๙</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๘๑.

<sup>๕๐</sup> พิมลจรรย นามวัฒน์, การบริหารงานบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗๕.

สมรรถภาพ และกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ ด้วยหลักการจึงเน้นถึงความต้องการหรือความจำเป็นในเรื่องปัจจัยสี่ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน<sup>๕๐</sup>

สวัสดิการหมายถึงบริการและประโยชน์ “พิเศษ” ต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งโดยปกติหน่วยงานราชการหรือนายจ้างจัดให้มีขึ้นตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระบบการให้บริการและการให้ประโยชน์มีลักษณะต่าง ๆ กันไปบางระบบมีลักษณะ “เป็นการร่วมกัน” (Mutual) คือทั้งฝ่ายหน่วยงานและผู้ปฏิบัติร่วมกันจัดให้มีบริการขึ้นเพื่อสนองความต้องการอันแท้จริงของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีคุณค่าโดยตรงในระยะยาวต่อผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและเพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น<sup>๕๑</sup>

#### หลักการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคงของข้าราชการหรือคนงานโดยหลักการนอกจากจะให้ความอนุเคราะห์ส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของข้าราชการให้ดีขึ้นแล้วยังเป็นเป้าหมายที่จะเสริมสร้างเพิ่มพูนสมรรถภาพของข้าราชการให้สูงขึ้นด้วยเพราะเมื่อข้าราชการไม่มีปัญหาหรือเดือดร้อนทางครอบครัวตลอดจนมีหลักประกันในยามทุกข์ยากก็ย่อมมีกำลังใจในการทำงานซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามมาอย่างไรก็ดีการจัดสวัสดิการให้ข้าราชการนั้นต้องมีขอบเขตจำกัดอยู่ภายใต้หลักการที่มีการช่วยเหลือเพื่อให้ข้าราชการเป็นตัวของตัวเองหมดความกังวลและสามารถอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ได้มากที่สุดมิใช่ช่วยเหลือเพิ่มเติมความสุขสมบูรณ์หรูหราให้ข้าราชการมากขึ้นโดยไม่จำเป็น

การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นการที่บุคคลได้มาปฏิบัติงาน และหมดสิทธิในการรับเงินเดือนจากหน่วยงานหรือเป็นการที่บุคคลปฏิบัติงานไปได้ช่วงระยะหนึ่ง แล้วบุคคลนั้นอาจไม่พึง

<sup>๕๐</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕๒.

<sup>๕๑</sup> ใจไล เปลิยนสิน, “การจัดสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๑, หน้า ๒๒.

พอใจในสภาพการปฏิบัติงานจึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไปหรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชราที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้<sup>๔๐</sup>

เสนอให้ ผอ.ศูนย์ฯ ได้สรุปสาเหตุสำหรับข้าราชการที่จะพ้นจากงานไปว่ามี ๔ กรณี คือ

๑. การย้าย หมายถึง การส่งให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันภายในหน่วยงานหรือกรมเดียวกัน ในบางกรณีอาจมีการส่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้

๒. การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวง ทบวง หรือกรมหนึ่งให้ไปดำรงตำแหน่งในอีกที่หนึ่ง

๓. การเลื่อน และแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น หมายถึง การที่ข้าราชการรายใดรายหนึ่งได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น และมีเกียรติภูมิ หรือสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

๔. การออกจากราชการมีอยู่ ๑๖ กรณีย่อย ดังต่อไปนี้

๔.๑ ตาย

๔.๒ พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๔.๓ ได้รับอนุญาตให้ลาออก

๔.๔ ถูกสั่งให้ออกระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพราะมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่

๔.๕ ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปโดยไม่ได้รับการยกเว้น

๔.๖ ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการข้าราชการ

๔.๗ ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยสม่ำเสมอ

๔.๘ ออกไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

๔.๙ ถูกสั่งให้ออกเพราะหย่อนความสามารถ

๔.๑๐ ถูกสั่งให้ออกเพราะมีมลทิน หรือมัวหมอง

๔.๑๑ ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่กระทำการโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๔.๑๒ ออกไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยรับราชการทหาร

<sup>๔๐</sup> ภิญญา สาร, วิธีการพัฒนามูลคระหว่างการบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๘.

๔.๑๓ ถูกลงโทษให้ออก

๔.๑๔ ถูกลงโทษปลดออก

๔.๑๕.ถูกลงโทษไล่ออก

๔.๑๖ ออกเพราะยุบเลิกตำแหน่ง<sup>๔๔</sup>

ความหมายของการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ประชุม รอดประเสริฐ ให้ทัศนะว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวกับการจัดการเมื่อเจ้าหน้าที่ในองค์การได้ออกจากงาน นั้นไป ซึ่งมีสาเหตุดังนี้ ลาออกเพราะไม่พอใจในสภาพการปฏิบัติงาน ลาออกเพราะสุขภาพไม่ดี ถูกไล่ออกจากงาน หรือต้องออกเพราะเกษียณอายุ ฯลฯ<sup>๔๕</sup>

วิจิตร (ธีรกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ ได้กล่าวถึง สาเหตุของการให้บุคลากรพ้นจากงานว่ามีหลายประการ เช่น การลาออก การขอย้าย การขอโอนของบุคลากรในองค์การ การทำผิดวินัย การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือการตาย นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติของผู้บริหารในการพิจารณาอย่างรอบคอบ และยุติธรรม รวมทั้งให้แก้ไขข้อบกพร่องของหน่วยงาน ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เกียรติยกย่อง ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะผู้ทุพพลภาพ ส่วนผู้ที่ออกเพราะกระทำผิดวินัยต้องมีวิธีการอย่างถูกต้อง และยุติธรรม<sup>๔๖</sup>

งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การดำเนินงานบำรุงรักษานักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนหาเสพติดให้โทษอุปนิสัยอบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษานักงาน

<sup>๔๔</sup> เสน่ห์ ผดุงญาติ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร), ๒๕๓๕, หน้า ๒๐ - ๒๒.

<sup>๔๕</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, อ้างแล้ว, หน้า ๑๕๓ - ๑๕๔.

<sup>๔๖</sup> วิจิตร (ธีรกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ, รวมกฎหมายปกครอง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๔๒-๔๓.



กล่าวโดยสรุป การข้าราชการและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ คือ การพิจารณาความดีความชอบ การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ การพ้นจากตำแหน่ง (การโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ออกจากราชการ)

## ๒.๔ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล

“การกระจายอำนาจ” คือ การกระจายอำนาจรัฐรวมศูนย์จากส่วนกลาง และจัดสรรแบ่งปันอำนาจดังกล่าวให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการปกครองตนเองของท้องถิ่นในประเทศไทย ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นจนได้รับการบรรจุในรัฐธรรมนูญ ปี ๒๕๕๐

โดยผลลัพท์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การแก้ไขกฎหมายระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง รวมถึงการจัดสรรรายได้จากส่วนกลางสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นการกระจายอำนาจทางการคลังโดยตรง และพ.ร.บ.การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้มีการเลือกผู้บริหารท้องถิ่นด้วยท้องถิ่นเองโดยตรง ส่งผลให้มีการเลือกตั้งนายก อบจ. นายกเทศมนตรี และนายก อบต. ทั่วประเทศ

การบริหารงานบุคคล ของ อบต. เทศบาล อบจ. ปัจจุบัน มีปัญหาในการบริหารงานเนื่องจากอำนาจในการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมือง เข้ามาครอบงำการปฏิบัติ หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการประจำ มีอำนาจในการให้ทุนให้โทษ ถ้าไม่สนองตามนโยบาย เหมือนดาบสองคม ถ้าใช้ในทางถูกต้องก็ดี แต่ข้อเท็จจริง ผู้บริหารท้องถิ่น ใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ขาดระบบคุณธรรม ไม่มีการถ่วงดุลในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล องค์กรท้องถิ่นเกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบ จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ ว่าในการร่างกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการแก้ไขในประเด็นอำนาจการบริหารงานบุคคล บรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ การลงโทษทางวินัย เป็นของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองท้องถิ่น ลดหรือถ่วงดุลการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาของข้าราชการประจำ คนชั่วได้ดี คนดีอยู่ไม่ได้

หลักทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปยึดหลักของระบบสำคัญ ๒ ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน



กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์หรือที่เรียกกันว่าระบบซุบเลี้ยง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นระบบที่การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงาน การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาในองค์กรต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อ เอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง ระบบดังกล่าวทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ราชการมากจึงมีความริเริ่มที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดมี ระบบคุณธรรมขึ้น หรือที่เรียกกันว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ระบบนี้มีหลักสำคัญ ๆ คือ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) การนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลก็เพื่อให้เกิดความประหยัด ค่าใช้จ่ายการบริหารงานบุคคล กับเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับความเป็นธรรมจากการบริหารงานบุคคล และเพื่อขจัดความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้มีมาตรการที่สามารถนำไปใช้ได้ โดยทั่วไป และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้ระบบอุปถัมภ์เกิดขึ้นได้โดยง่าย<sup>๔๖</sup>

#### ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

##### ๑. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

<sup>๔๖</sup> จรัสศรี จริยาภูถ และคณะ, “แนวคิดการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ”, รายงานวิชาการ, (ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม : วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม), ๒๕๕๐, หน้า ๓๗.

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากัน และมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานชี้วัดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผูปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑. การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

๒. การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๓. การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

๔. การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

## ๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

- ๒.๑ ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- ๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- ๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- ๑) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- ๒) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
- ๓) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- ๔) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- ๕) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอลงสรุปข้อเปรียบเทียบ เทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๔</sup>ไพโรจน์ อุ๊ด, “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, ๓๐ เมษายน

## การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
๑. ยึดหลักความสามารถ	๑. ยึดความพึงพอใจ
๒. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	๒. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
๓. มีความมั่นคงในการทำงาน	๓. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
๔. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	๔. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

### ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

๑. ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยก็จะทำให้สมบูรณ์ขึ้น
๒. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหาร
๓. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการ เพราะมีพิธีรีตองมาก

### ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

๑. ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ
๒. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
๓. ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวและประจบผู้มีอำนาจ
๔. ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
๕. บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือก้าวหน้า
๖. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม
๗. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมืองเพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ<sup>๕๕</sup>

### สภาพปัญหาของระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

๑. การบริหารแบบคณะกรรมการหลายชุดทำให้เกิดความซ้ำซ้อน
๒. การบริหารแบบคณะกรรมการหลายชุดทำให้เกิดความล่าช้า
๓. การสรรหา และแต่งตั้งบุคลากรซึ่งเป็นอำนาจของ ก.จังหวัด มีช่องว่างเรื่อง การทุจริตในการสอบ ความไม่เป็นกลาง และข้อสอบคัดเลือกก็ยังไม่มีความมาตรฐานที่แน่นอน

<sup>๕๕</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๒-๒๓.

๔. การโอนย้ายหรือการขี้นตัว มีส่วนหนึ่งเพื่อสนองความต้องการจากการเมือง
๕. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการส่วนท้องถิ่นยังไม่มีมาตรฐานกลาง
๖. วินัย อุทธรณ์และการลงโทษ มีช่องว่าง คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักใช้อำนาจโดยขาดความยุติธรรม<sup>๖๐</sup>

กล่าวโดยสรุป ปัญหาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ สืบเนื่องมาจาก ๑) มีหลายองค์การกลาง / มาตรฐานต่างกัน ๒) คำตอบแทนไม่สอดคล้องกับคำครองชีพ ๓) ใช้คนมาก / มีส่วนเกิน ๔) ยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ ๕) ทำงานอยู่ในกระบวนทัศน์ / ค่านิยมเดิม ๖) มีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ๗) การพัฒนายังไม่ทั่วถึง / ตรงเป้าหมาย ๘) ไม่ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชน ๙) ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลถูกแทรกแซงทั้งจากภายใน / ภายนอก

ฉะนั้นการบริหารราชการหรือการทำงานฝ่ายการเมืองที่เข้ามาเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Determination) อย่างไรแล้วข้าราชการที่มีหน้าที่ที่สนองตอบหรือร่วมทำให้ให้นโยบายนั้น ๆ สมฤทธิ์ผลก็จะทำให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยดี

## ๒.๕ กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่สืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจของรัฐที่ได้มอบหมายให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลตนเองทั้งในด้านการบริหารงบประมาณบุคลากรและพื้นที่โดยรัฐทำหน้าที่กำกับดูแลให้เท่าที่ไม่ขัดต่อหลักการแห่งการปกครองตนเองและเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๔๐ มาตรา ๒๘๒) ทั้งนี้เพราะเห็นว่าท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชนสามารถรับรู้ถึงปัญหาและแก้ปัญหาได้รวดเร็วทันต่อความต้องการของประชาชนดังนั้นเมื่อท้องถิ่นได้มีสภาพอันควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นเป็นเทศบาลตำบลเทศบาลเมืองเทศบาลนครแล้วแต่กรณี (พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๖ มาตรา ๙) โดยท้องถิ่นที่ได้รับจัดตั้งเป็นเทศบาลกฎหมายกำหนดให้มีโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ ฝ่ายสภาเทศบาลทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ และฝ่ายคณะเทศมนตรีทำหน้าที่ด้านบริหารพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๖ และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๔๓

<sup>๖๐</sup>สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.), รายงานการศึกษาขั้นต้น เรื่อง การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง และคำตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.



กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ ส่วนสำคัญ คือ

๑. กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารราชการและการปฏิบัติงานเป็นกฎหมายที่ระบุเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ของราชการรวมทั้งการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการเช่นกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดส่วนราชการกฎหมายที่เกี่ยวกับกำหนดอำนาจหน้าที่ของข้าราชการและการปกครองบังคับบัญชาเป็นต้น

๒. กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลเป็นกฎหมายที่กำหนดระเบียบเงื่อนไขการเป็นข้าราชการและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับตัวข้าราชการเช่นกฎหมายที่เกี่ยวกับเงื่อนไขในการว่างงานและการทำงาน (Contract of Service) เกี่ยวกับการสรรหาบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายวินัยการกำหนดตำแหน่งเป็นต้นรูปแบบของกฎหมายในเรื่องนี้ย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศบางประเทศก็รวมทุกเรื่องของการบริหารงานบุคคลไว้ในกฎหมายฉบับเดียว

๓. กฎหมายที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลในบางประเทศจะกำหนดระเบียบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลแยกไว้ต่างหากเช่นสำหรับประเทศไทยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจ่ายเงินเดือนเงินปีเงินบำเหน็จบำนาญและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๒๒ และในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดไว้ในกฎหมายที่เรียกว่า “The Employee’s Compensation Act” เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการในการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยเน้นใน หมวด ๒ การบริหารงานบุคคลในเทศบาล<sup>๖๖</sup>

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ประกอบกับกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรมอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการ

<sup>๖๖</sup>ประกาศราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๖ ตอน ๑๒๐ ก วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๒.

บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีมติในการประชุม ครั้งที่ ๖/๒๕๔๔ เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๔๔ ให้ประกาศกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้<sup>๖๒</sup>

กล่าวโดยสรุป คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีสาระสำคัญได้แก่ การสรรหาบุคคล การแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยการรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ อันเป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ หาให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาไว้ ๗ วัณาน ๗ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

## ๒.๖ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

### ๒.๖.๑ ประวัติ

มีนายพรานเดินทางมาสำรวจเส้นทางเพื่อไปสร้างเมืองหน้าด่านของกรุงสุโขทัย วันหนึ่งขณะที่กำลังพักแรม นายพรานได้พบกระต่ายขนสีทองสวยงามมากบริเวณหน้าถ้ำแห่งหนึ่งและได้หายเข้าไปในถ้ำ ต่อมานายพราน จึงกราบบังคมทูลพระร่วงให้รับทราบและรับอาสาจะจับกระต่ายตัวดังกล่าว และได้ใช้ความพยายามที่จะจับตั้งหลายครั้งแต่ไม่ประสบผลสำเร็จจึงได้สร้างบ้านถาวรขึ้นบริเวณหน้าถ้ำเพื่อรอจับกระต่าย หลายปีต่อมาจึงมีผู้อพยพมาอยู่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นหมู่บ้าน ชาวบ้านจึงพร้อมใจกันตั้งชื่อหมู่บ้านว่า “บ้านพรานกระต่าย” ได้รับสถาปนาเป็นอำเภอครั้งแรกเมื่อปี ๒๔๓๘

### ๑. สภาพทั่วไป

#### ๑.๑ ที่ตั้ง

อำเภอพรานกระต่าย เป็นอำเภอที่อยู่เหนือสุดของจังหวัดกำแพงเพชร ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ ๒๕ กิโลเมตร

<sup>๖๒</sup> อาษา เมฆสวรรค์ ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๘ ตอนพิเศษ ๖๒ ลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๔๔.

## ๑.๒ อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอคีรีมาศ จังหวัดสุโขทัย และอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมืองกำแพงเพชร

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอลานกระบือ , อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอโกสุมพินคร กับอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

## ๑.๓ ภูมิประเทศ

มีพื้นที่ประมาณ ๗๘๑.๘๘๒ ตารางกิโลเมตร มีประชากร ๖๘, ๓๕๓ คน ลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบและที่ราบสูง พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว อ้อย มันสำปะหลัง และถั่วต่าง ๆ เป็นต้น<sup>๖</sup>

## ๒. การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอพรานกระต่ายแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น ๑๐ ตำบล ๑๑๖ หมู่บ้าน ได้แก่

๑. พรานกระต่าย , ๒. หนองหัววัว, ๓. ท่าไม้, ๔. วังควง, ๕. วังตะแบก, ๖. เขาคีรีต, ๗. คุยบ้านโอง, ๘. คลองพิไกร, ๙. ถ้ำกระต่ายทอง, ๑๐. ห้วยช้าง

## ๓. การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอพรานกระต่ายประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๑๑ แห่ง ได้แก่

๑) เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลพรานกระต่าย และตำบลถ้ำกระต่ายทอง

๒) เทศบาลตำบลบ้านพราน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพรานกระต่าย (นอกเขตเทศบาลตำบลพรานกระต่าย)

ทิศเหนือ ติดกับ ต.ถ้ำกระต่ายทอง อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

ทิศใต้ ติดกับ ต.หนองปลิง อ.เมือง จ.กำแพงเพชร

ทิศตะวันออก ติดกับ ต.ถ้ำกระต่ายทอง อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

ทิศตะวันตก ติดกับ ต.ท่าไม้ อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

๓) เทศบาลตำบลคลองพิไกร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองพิไกรทั้งตำบล

ที่ตั้ง ห่างจากอำเภอพรานกระต่าย ๒๐ กิโลเมตร

ทิศเหนือ ติดกับ ต.วังตะแบก อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

ทิศใต้ ติดกับ ต.เขาคีรีต อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

<sup>๖</sup>ศูนย์บริการข้อมูลอำเภอ, “มารู้จักอำเภอกันเถอะ”, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓,

<<http://www.amphoe.com/>>, (๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๒).

ทิศตะวันออก ติดกับ ต.หนองหลวง อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

ทิศตะวันตก ติดกับ ต.คุยบ้านโอง อ.พรานกระต่าย จ.กำแพงเพชร

๔) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหัววัว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองหัววัวทั้งตำบล

๕) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าไม้ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าไม้ทั้งตำบล

๖) องค์การบริหารส่วนตำบลวังควง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังควงทั้งตำบล

๗) องค์การบริหารส่วนตำบลวังตะแบก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังตะแบกทั้งตำบล

๘) องค์การบริหารส่วนตำบลเขาคีรีส ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขาคีรีสทั้งตำบล

๙) องค์การบริหารส่วนตำบลคุยบ้านโอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคุยบ้านโองทั้งตำบล

๑๐) องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำกระต่ายทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลถ้ำกระต่ายทอง

(นอกเขตเทศบาลตำบลพรานกระต่าย)

๑๑) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยยั้งทั้งตำบล<sup>๒๔</sup>

กล่าวโดยสรุป เทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย ได้แก่ ๑) เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลพรานกระต่าย และตำบลถ้ำกระต่ายทอง ๒) เทศบาลตำบลบ้านพราน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพรานกระต่าย (นอกเขตเทศบาลตำบลพรานกระต่าย)

๓) เทศบาลตำบลคลองพิไกร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองพิไกรทั้งตำบล

<sup>๒๔</sup>เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, “อบต., เทศบาล”, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓, <<http://www.tambol.com/>> (๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๒).

## ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แส สึงหัยฐิต ได้ศึกษา “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า

๑. บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร และมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ๖ ด้าน โดยด้านที่มีเฉลี่ยมากที่สุด ๓ อันดับ คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล และด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล

๒. บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ๒๑-๓๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเทศบาล ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นมากกว่า บุคลากรที่มีอายุ ๑๑-๒๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

โดยสรุป บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรเทศบาลที่มีประสบการณ์ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นด้วยการบริหารงานบุคคลของเทศบาล มากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา ในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ<sup>๖๔</sup>

<sup>๖๔</sup> แส สึงหัยฐิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๕๗, ๗๑ หน้า.



อรรถัย จันทร์เหลือง ได้ศึกษา “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี”พบว่า

๑. บุคลากรของเทศบาลตำบลเชิงใน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมและเป็นรายด้าน ๔ ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง

๒. บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน โดยรวมและในรายด้าน ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

๓. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

โดยสรุป บุคลากรของเทศบาลตำบลเชิงใน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทั้ง ๔ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อสนเทศหรือผลจากการศึกษาที่ได้จะนำไปเป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน อำเภอเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป<sup>๖๖</sup>

ยุทธนา พงษ์เฉลิม ได้ศึกษา “การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลหนองแขง จังหวัดสระบุรี” ผลการศึกษาพบว่า

๑. ผลการประเมินความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลหนองแขง ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ตามองค์ประกอบ ปัจจัยและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลหนองแขงมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีความเหมาะสม

<sup>๖๖</sup>อรรถัย จันทร์เหลือง, “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๕๘, ๘๒ หน้า.

อยู่ในระดับมาก ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

๒. ปัญหาการบริหารงานบุคคลแต่ละแห่งขาดรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันพนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลที่ส่วนกลางให้อิสระ ทำให้อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่กับผู้บริหาร องค์การขนาดใหญ่มีโอกาสความก้าวหน้า รายได้ และอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าองค์การขนาดเล็ก การกำหนดระดับตำแหน่ง เป็นอุปสรรคต่อการโอนย้ายไปยังเทศบาลที่มีขนาดต่างกัน และหลักสูตรในการฝึกอบรมพนักงานที่หน่วยงานราชการจัดขึ้นมีความซ้ำซ้อนกันสถาบันเอกชน

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองแขงตามระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ ๔.๑๘ โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๒ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๔ ซึ่งโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก<sup>๖๙</sup>

สมชาย กัลยาณิติ ได้ศึกษา “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์” ผลการศึกษาพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ที่อายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุราชการเฉลี่ย ๑-๕ ปี เป็นข้าราชการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวม ระดับปานกลาง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยภาพรวม ระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม ระดับปานกลางและด้านการให้ออกจากงาน โดยภาพรวม ระดับน้อย

การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ออกจากงาน จำแนกตามเพศ อายุ

<sup>๖๙</sup> ชูธนา พงษ์เฉลิม, “การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา เทศบาลตำบลหนองแขง จังหวัดสระบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐, ๘๗ หน้า.

การศึกษา อาชวราษการและตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบันโดยภาพรวมและรายด้าน ประชาชนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

จากผลรายงานการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ จะประสบผลสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี มีการบริหารงาน ตามระเบียบ หลักเกณฑ์ด้วยความถูกต้องและยุติธรรม ไม่ช่วยเหลือคนผิดไม่เอาใจผู้บริหารจนล้มความถูกต้อง มีการประยุกต์การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเพศ อายุ การศึกษา อาชวราษการและตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง รวมทั้งบุคคลอื่นทั่วไป<sup>๖๔</sup>

สายฝน ผ่องศรี ได้ศึกษา “ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลเทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ” ผลการศึกษาพบว่า

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบางปู เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรใน ๕ ด้านดังนี้ คือด้านการวางแผนอัตรากำลัง เทศบาลมีการวางแผนกำลังคน จากการวิเคราะห์แนวโน้มของปริมาณงานในอนาคตอย่างเหมาะสม มีการกำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละส่วนชัดเจน และมีการวางแผนกำลังคนควบคู่กับแผนอัตรากำลัง ๑ ปี ด้านการสรรหา มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาอย่างชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล ด้านการคัดเลือกบุคคล ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักความมั่นคงในอาชีพ มีวิธีสอบข้อเขียนที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงานเทศบาลนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการประกาศและเปิดเผยการประเมินอย่างเป็นทางการ ด้านการฝึกอบรมการพัฒนาที่ผ่านมา มีผลทำให้การปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมดียิ่งขึ้น เทศบาลให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนากระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่าง

<sup>๖๔</sup>สมชาย กัลยະกิติ, “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐, ๑๑๑ หน้า.

ทั่วถึง ดังนั้นเมื่อเกิดประสิทธิภาพโดยรวมย่อมหมายถึงการบริหารงานบุคคลของเทศบาลมีการพัฒนาและมีความโปร่งใสเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น<sup>๖๕</sup>

อรัญพร แม้นเลิศ ได้ศึกษา “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี” ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน แต่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรีโดยภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับมาก พอจำแนกเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลในด้านวางแผนอัตราากำลัง ด้านการคัดเลือกสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการให้สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ด้านการประเมินผล การเลื่อนระดับ การ โอนย้าย และด้านการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

จากผลการศึกษา ถ้าองค์กรต้องการจะเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานต่อไปในอนาคต<sup>๖๖</sup>

นฤมล กาญจนกำเนิด ได้ศึกษา “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมของเทศบาลเมืองคองหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ผลการศึกษาพบว่า

แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคองหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ดังนี้

๑. โครงสร้างคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.อ., ก.กลาง และ ก.จังหวัด) สมควรให้มีโครงสร้างแบบเดิมต่อไป แต่อาจปรับ โครงสร้างให้มีคณะกรรมการเท่าที่จำเป็น เช่น อาจมี

<sup>๖๕</sup>สายฝน ผ่องศรี, “ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล เทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐, ๖๑ หน้า.

<sup>๖๖</sup>อรัญพร แม้นเลิศ, “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐, ๖๑ หน้า.



คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าว ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี และให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างเดียว

๒. ควรนำระบบแท่งมาใช้แทนการกำหนดตำแหน่ง (PC) ซึ่งจะช่วยลดการแบ่งชั้นระหว่างพนักงานเทศบาล

๓. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลควรใช้ระบบคุณธรรม วิธีสอบคัดเลือก และหลักเกณฑ์ต้องชัดเจน โปร่งใส และมีมาตรฐานเดียวกัน ควรให้ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก

๔. การบรรจุแต่งตั้งพนักงานเทศบาล ให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้ได้รับการคัดเลือกตามลำดับที่เหมือนกันกับระบบข้าราชการพลเรือน

๕. การโอนย้ายพนักงานเทศบาล ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ความจำเป็น และความรู้ความสามารถของพนักงานเทศบาล มากกว่าระบบอุปถัมภ์

๖. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเทศบาล ควรพิจารณาตามสมรรถนะ และผลงานตามระบบคุณธรรม

๗. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีโอกาสศึกษาต่อ อบรม และดูงานมากขึ้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเทศบาล ควรประเมินไปตามผลงานและหลักเกณฑ์ ซึ่งสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม

๙. ควรปรับอัตราเงินเดือนให้แก่พนักงานเทศบาลเพื่อขึ้นตามค่าครองชีพที่สูงขึ้นพนักงานระดับต้น ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นเพิ่มเติม มีการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานเทศบาลตามความเหมาะสม

๑๐. ในการดำเนินการทางวินัย ควรตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการสอบสวนทางวินัยเป็นอย่างดีและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนการร้องทุกข์ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการร้องทุกข์

และผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

๑. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรเทศบาลเมืองหนองหงส์ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหนองหงส์ ควรยึดหลักระบบคุณธรรมผสมผสานกับระบบอุปถัมภ์

๒. ผู้บริหารเทศบาลเมืองหนองหงส์ ควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ควรกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในความจำเป็นและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน



๓. ผู้บริหารเทศบาลเมืองคอหงส์ ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม รวมถึงวัสดุและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆที่สำคัญ ซึ่งต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ ควรให้มีใช้อย่างเพียงพอต่อการกิจ และสถานที่ทำงานของพนักงาน ควรเพิ่มพื้นที่ของสำนักงานไม่ให้เกิดความแออัด และเพื่อรองรับประชาชนที่มาติดต่อราชการ”

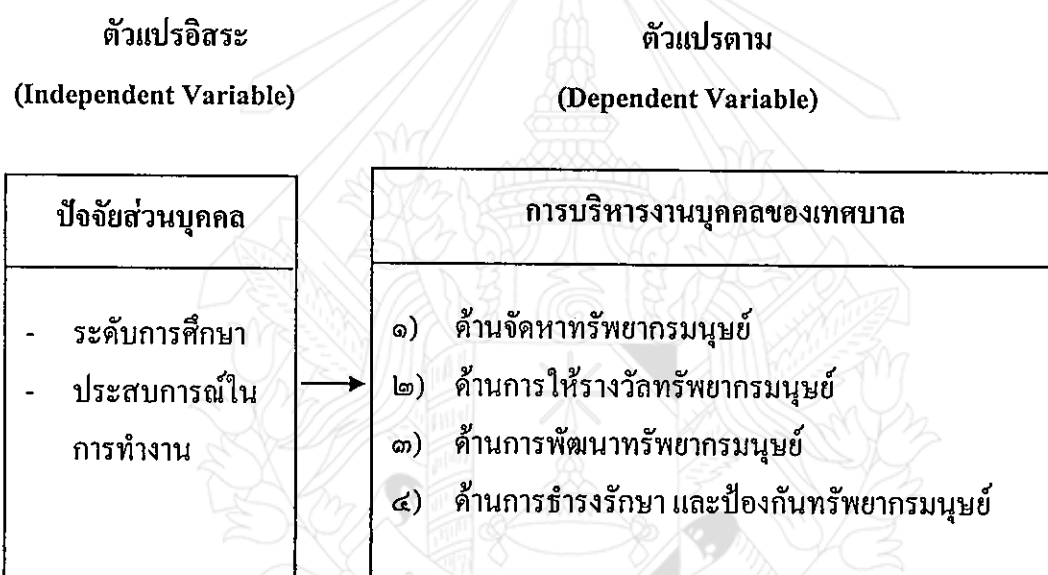
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ๑) งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ ๒) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง และองค์กร ๓) การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงานซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ตามองค์ประกอบของกระบวนการในการบริหารบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.) ได้ให้ไว้มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาต่อไป



<sup>๑</sup> นฤมล กาญจนกำเนิด, “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๑, ๗๗ หน้า.

## ๒.๘ สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็น กรอบแนวคิด และวิธีศึกษาไว้ โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดในการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) ประกอบด้วย ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์<sup>๒</sup> เพราะว่าเป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่รวมขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในทุกด้านไว้อย่างชัดเจน และสามารถนำมาใช้เป็น กรอบในการวิจัยครั้งนี้ได้นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาครอบคลุมในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



แผนภูมิที่ ๒.๒ แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

<sup>๒</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, อ้างแล้ว, หน้า ๒๑.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เกี่ยวกับเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน และ ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงได้นำเสนอ วิธีการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๕ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและการวัดค่าตัวแปร
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๒๒๘ คน\*

๓.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบล จำนวน ๑๔๓ คน เฉพาะเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครชีและมอร์แกน

---

\*สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, “อัตรากำลังพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอรานกระต่าย”, กำแพงเพชร : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๕๕๒, หน้า ๑. (อัคราณา).

### ๓.๒ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>๒</sup> จากจำนวนบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๒๒๘ คน ได้กลุ่มตัวอย่าง ๑๔๓ คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

๑) แบ่งประชากรเป็นชั้นภูมิ โดยใช้เทศบาลตำบลเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิ

๒) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิโดยใช้หลักเกณฑ์ว่าชั้นภูมิที่มีจำนวนประชากรมากกว่าจะจัดสรรตัวอย่างให้มากกว่าชั้นภูมิที่มีประชากรน้อยกว่า โดยวิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิจากการเปรียบเทียบบัญญัติไตรยางศ์หรือใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } n_h = \frac{n \cdot N_h}{N}$$

$n$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$n_h$  หมายถึง ขนาดของตัวอย่างในชั้นภูมิที่  $h$

$N$  หมายถึง จำนวนประชากร

$N_h$  หมายถึง จำนวนประชากรในชั้นภูมิที่  $h$

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเทศบาลตำบล

เทศบาล	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เทศบาลตำบลพรานกระต่าย	๘๕	๕๕
เทศบาลตำบลบ้านพราน	๘๑	๕๑
เทศบาลตำบลคลองพิไกร	๕๒	๓๓
รวม	๒๒๘	๑๔๓

<sup>๒</sup>รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๔๓.

<sup>๓</sup>รศ.ดร.สมชัย วงษ์นำยะ และรศ.ดร. ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์, “เอกสารประกอบการสอน วิชาการวิจัย”, กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร, ๒๕๕๑, หน้า ๗๒. (อัคราณา).

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scales) โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ (๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (๔) ด้านการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๓๖ ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประมวล ค่าตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับในการวัดออกเป็น ๕ ระดับ<sup>๔</sup> (Rating Scales) มีข้อคำถามที่กำหนดค่าคะแนนแต่ละข้อเป็น ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและ เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนน ๕ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน ๔ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

คะแนน ๓ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน ๒ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

คะแนน ๑ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดจำนวน ๔ ข้อ เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

### ๓.๔ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการใช้เป็นแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ มีลำดับขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ศึกษาค้นคว้ากรอบแนวคิดจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

๓.๓.๒ ผู้วิจัยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และให้ครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย

๓.๓.๓ สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาของการวิจัย

<sup>๔</sup>รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, อ้างแล้ว, หน้า ๑๐๒.



๓.๓.๔ นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์พิจารณา

๓.๓.๕ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน พิจารณาเพื่อหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

- ๑) รศ.ดร.สมชัย วงษ์นายะ อาจารย์ผู้สอนประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านระเบียบการวิจัย
- ๒) รศ.ดร.ทวนทอง เขาวงกตพิงส์ อาจารย์ผู้สอนประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านสถิติการวิจัย
- ๓) รศ.ดร.ระมัด โชชัย อาจารย์ผู้สอนประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านโครงสร้างการวิจัย
- ๔) รศ.พรเพ็ญ โชชัย อาจารย์ผู้สอนประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านเนื้อหา
- ๕) ผศ.ดร.สุนทรี คงทิพย์ อาจารย์ผู้สอนประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านภาษา

๓.๓.๖ ร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ของผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence: IOC)<sup>๕</sup> มีสูตรในการหาค่า ดังนี้

สูตร	IOC	$= \frac{\sum R}{N}$
เมื่อ	IOC	แทนดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ
โดยที่	+๑	แน่ใจว่าสอดคล้อง
	๐	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง
	-๑	แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ ๐.๘๐-๑.๐๐ ขึ้นไป จากข้อคำถามทั้งหมดจำนวน ๓๖ ข้อ  
ใช้ได้จำนวน ๓๖ ข้อ

<sup>๕</sup>ธีระศักดิ์ อุ่่นอารมณ์เลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา, (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๕.

๓.๔.๗ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีคุณลักษณะคล้ายกันกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ คือ บุคลากรของเทศบาลตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คนแล้วนำผลการตอบแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (@ – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๖</sup>

$$\text{สูตร } r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{1 - S_1^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ k = จำนวนข้อแบบสอบถามทั้งฉบับ

$S_1^2$  = ผลรวมของค่า ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการทดสอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ ๐.๗๖

๓.๔.๘ นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงไปแก้ไขแล้วขอรับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

๓.๔.๙ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ต่อไป

### ๓.๕ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๓.๕.๑ นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ถึงนายกเทศมนตรีตำบลพรานกระต่าย นายกเทศมนตรีตำบลบ้านพราน นายกเทศมนตรีตำบลคลองพิไกร เพื่อให้ผู้วิจัยได้สะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ตำบลบ้านพราน และตำบลคลองพิไกร อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

<sup>๖</sup> ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐), หน้า ๒๐๐.

๓.๕.๒ ขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานแต่ละแห่ง เป็นผู้ช่วยในการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในเทศบาลตำบล ทั้ง ๓ แห่ง ในเขตอำเภอพรานกระต่ายจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ คน

๓.๕.๓ สำหรับแบบสอบถามที่ได้ส่งไป มีจำนวน ๑๔๓ ชุด ได้รับกลับคืน ๑๔๓ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐.๐๐

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและการวัดค่าตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ซึ่งแยกวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

๓.๖.๑ ปิจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๓.๖.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ๕ ระดับ<sup>๑</sup> สำหรับวัดค่าตัวแปรทั้งหมด โดยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลที่สร้างขึ้น จำนวน ๓๖ ข้อ ดังนั้นจึงได้กำหนดการวัดค่าตัวแปร ซึ่งเป็นการแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้หลักทางคณิตศาสตร์ ๐.๕๑<sup>๒</sup> ขึ้นไปปัดเป็นเลขจำนวนเต็มเกณฑ์ที่ใช้เป็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ – ๕.๐๐ แสดงว่า การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ – ๔.๕๐ แสดงว่า การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๑ – ๓.๕๐ แสดงว่า การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๑ – ๒.๕๐ แสดงว่า การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๕๐ แสดงว่า การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

<sup>๑</sup> ศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๔๓.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๓.

๓.๖.๓ ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) หรือ F-test หากพบว่ามีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé)

๓.๖.๔ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเรียงลำดับความถี่ (Frequency)

### ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีสถิติที่ใช้ในการวิจัย ๒ ประเภท ได้แก่

๓.๗.๑ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับบรรยายข้อมูลทั่วไป

๓.๗.๒ สถิติอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

สูตรการหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

๑) การหาค่าร้อยละ (Percentage)<sup>๕</sup>

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

f = ความถี่หรือจำนวน

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมดรวมกัน

---

<sup>๕</sup> นิภา เมธาวีชัย, วิทยาการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๘.

๒) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) หรือมัชฌิมเลขคณิต<sup>๑๑</sup>

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

X = ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  = ผลรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = จำนวนประชากร

๓) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)<sup>๑๒</sup>

$$S = \sqrt{\frac{N \sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N(N-1)}}$$

S = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

$\sum fx$  = ผลรวมของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละระดับ

N = จำนวนประชากร

๔) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One -WAY ANOVA) หรือ (F-test)<sup>๑๓</sup>

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F = อัตราส่วนของความแปรปรวน

$MS_b$  = ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_w$  = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ตั้งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรคนนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบทูล

<sup>๑๑</sup> ส่องศรี ชมภูวงศ์, การวิจัย, (นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๓), หน้า ๕๕.

<sup>๑๒</sup> ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา, อ่างแล้ว, หน้า ๕๓.

<sup>๑๓</sup> นิภา เมธาวีชัย, วิทยาการวิจัย, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๐.



## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives) ไว้ ๓ ประการ ได้แก่

๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน

๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ เพื่อดำเนินการหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในกรณีตัวแปรมากกว่า ๒ กลุ่ม ขึ้นไป F (F – distribution)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง (Mean Square)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

#### ๔.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ ป้อนข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เรียงลำดับความถี่ (Frequency) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

### ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ คน ซึ่งมีปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปัจจัยส่วนบุคคลบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๒๒.๔๐
ปริญญาตรี	๘๒	๕๗.๓๐
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๙	๒๐.๓๐
รวม	๑๔๓	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๐ รองลงมาได้แก่ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔๐ และส่วนน้อยมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๐

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปัจจัยส่วนบุคคลบุคลากร  
ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๓๗.๘๐
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๔๐.๖๐
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๑๔.๗๐
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๗.๐๐
รวม	๑๔๓	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน  
กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี จำนวน ๕๘ คน คิด  
เป็นร้อยละ ๔๐.๖๐ รองลงมามีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ  
๓๗.๘๐ และส่วนน้อยมีประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๐

## ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

การศึกษาวิเคราะห์ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวม ๔ ด้าน

ด้านที่	การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	๒.๗๐	๐.๗๕	ปานกลาง
๒	ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	๒.๖๗	๐.๗๑	ปานกลาง
๓	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒.๖๕	๐.๖๗	ปานกลาง
๔	ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	๒.๗๑	๐.๗๑	ปานกลาง
รวม		๒.๖๘	๐.๖๔	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน มีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	หน่วยงานได้มีการสำรวจข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนด้านบุคลากร	๒.๖๕	๐.๘๘	ปานกลาง
๒	หน่วยงานได้วางแผนด้านอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	๒.๗๐	๐.๘๓	ปานกลาง
๓	หน่วยงานมีกระบวนการชักจูงด้วยวิธีการเชิญชวน และทาบทามคนที่มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานได้ทันที	๒.๗๒	๑.๐๒	ปานกลาง
๔	ในการรายงานเพื่อขออัตรากำลังบุคลากรใหม่ หน่วยงานได้ระบุคุณสมบัติที่ต้องการอย่างชัดเจน	๒.๖๕	๐.๕๕	ปานกลาง
๕	มีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือโอน(ย้าย)บุคลากร	๓.๑๒	๑.๑๖	ปานกลาง
๖	หน่วยงานได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ	๒.๕๒	๑.๐๐	ปานกลาง
๗	หน่วยงานมีกระบวนการในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้, ความสามารถ ตามความต้องการของเทศบาล	๒.๖๔	๐.๕๕	ปานกลาง
๘	หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาพนักงานทุกตำแหน่ง	๒.๗๓	๑.๐๖	ปานกลาง
๙	ในการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้วิธีการสอบข้อเขียน/สอบสัมภาษณ์ และทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ทำให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการ	๒.๕๘	๑.๐๐	ปานกลาง
	รวม	๒.๗๐	๐.๗๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๕ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับย้าย หรือ โอน (ย้าย) บุคลากร รองลงมาได้แก่ข้อที่ ๘ หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอน ในการสรรหาพนักงานทุกตำแหน่ง และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ ๖ หน่วยงานได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	หน่วยงานได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่	๒.๖๒	๐.๘๕	ปานกลาง
๒	การพิจารณาความดีความชอบ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน	๒.๗๖	๐.๕๑	ปานกลาง
๓	หน่วยงานมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	๒.๖๕	๐.๘๗	ปานกลาง
๔	หน่วยงานมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	๒.๖๒	๐.๕๐	ปานกลาง
๕	หน่วยงานจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น	๒.๔๗	๐.๕๓	น้อย
๖	ผู้บริหารหน่วยงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ	๒.๕๓	๐.๕๖	ปานกลาง
๗	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	๒.๗๐	๐.๕๖	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๘	หน่วยงานจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด	๒.๖๘	๐.๘๕	ปานกลาง
๙	หน่วยงานมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม	๒.๓๖	๐.๘๓	ปานกลาง
	รวม	๒.๖๕	๐.๖๓	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๒ การพิจารณาความดีความชอบหน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน และข้อที่ ๙ หน่วยงานมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ ๗ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ ๕ หน่วยงานจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคล  
ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	หน่วยงานมีการวางแผนพัฒนานุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๒.๗๓	๐.๕๐	ปานกลาง
๒	หน่วยงานมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อ งานของบุคลากร	๒.๖๒	๐.๘๖	ปานกลาง
๓	หน่วยงานเตรียมบุคลากรเพื่อความรับผิดชอบใน อนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านความรู้, ความสามารถในการทำงาน	๒.๖๔	๐.๘๘	ปานกลาง
๔	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วม ประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน	๒.๖๗	๐.๕๖	ปานกลาง
๕	เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้ว ได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่นๆอีก	๒.๗๔	๐.๘๕	ปานกลาง
๖	หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่	๒.๖๒	๐.๕๒	ปานกลาง
๗	หน่วยงานได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการ บริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	๒.๖๘	๐.๕๖	ปานกลาง
๘	บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ	๒.๖๖	๐.๘๗	ปานกลาง
๙	หน่วยงานมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อ เพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ดี มี คุณธรรมและจริยธรรม	๒.๗๑	๐.๘๕	ปานกลาง
รวม		๒.๖๗	๐.๗๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ ๕ เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ อีก รองลงมาได้แก่ข้อที่ ๑ หน่วยงานมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ข้อที่ ๒ หน่วยงานมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร และข้อที่ ๖ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	หน่วยงานได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะและขอทราบเหตุผลในการขอโอน-ย้าย และลาออกของบุคลากร	๒.๖๕	๐.๕๒	ปานกลาง
๒	หน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	๒.๗๕	๐.๕๐	ปานกลาง
๓	หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเช่นดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ	๒.๖๓	๐.๕๐	ปานกลาง
๔	หน่วยงานได้ดำเนินการตามระเบียบและให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพลภาพเมื่อแพทย์ได้ตรวจและลงความเห็นว่าเป็นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และให้ออกจากราชการ	๒.๖๖	๐.๘๕	ปานกลาง



ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕	การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร หน่วยงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการ	๒.๖๔	๐.๕๕	ปานกลาง
๖	เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรม หน่วยงาน ได้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม	๒.๗๔	๐.๕๘	ปานกลาง
๗	เมื่อบุคลากรเกษียณอายุ หน่วยงานได้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและให้ได้จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิต	๒.๗๔	๐.๕๓	ปานกลาง
๘	หน่วยงานมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ	๒.๗๘	๐.๕๗	ปานกลาง
๙	หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	๒.๗๔	๐.๕๘	ปานกลาง
รวม		๒.๗๑	๐.๗๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ ๒ หน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้าย หรือลาออก ในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน รองลงมา ได้แก่ข้อที่ ๘ หน่วยงานมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ข้อที่ ๓ หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเช่นดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

### ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานต่างก็มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๓.๑๐	๐.๕๕	ปานกลาง
ปริญญาตรี	๘๒	๒.๕๕	๐.๖๐	ปานกลาง
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๕	๒.๕๕	๐.๖๒	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๘	๐.๖๔	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมา ได้แก่ มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ ๔.๘ แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๓.๓๐	๒	๓.๖๔	๑๐.๑๖	๐.๐๐*
ภายในกลุ่ม	๕๐.๒๘	๑๔๐	๐.๓๖		
รวม	๕๓.๕๘	๑๔๒			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล โดยรวม ๔ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน โดยรวม ๔ ด้าน ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	๓.๑๐	๒.๕๕	๒.๕๘
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๑๐	-	๐.๕๕*	๐.๕๑*
ปริญญาตรี	๒.๕๕		-	๐.๐๔
สูงกว่าปริญญาตรี	๒.๕๘			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลืออีกนั้น ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๓.๒๖	๐.๖๐	ปานกลาง
ปริญญาตรี	๘๒	๒.๕๗	๐.๖๕	ปานกลาง
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๕	๒.๔๗	๐.๗๖	น้อย
รวม	๑๔๓	๒.๗๐	๐.๗๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมา ได้แก่ มีการศึกษาปริญญาตรี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๑๓.๑๒	๒	๖.๕๖	๑๓.๕๑	๐.๐๐*
ภายในกลุ่ม	๖๖.๐๐	๑๔๐	๐.๔๗		
รวม	๗๙.๑๒	๑๔๒			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ดังตารางที่ ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๒๖	๒.๕๗	๒.๔๗
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๒๖	-	๐.๖๙*	๐.๗๙*
ปริญญาตรี	๒.๕๗		-	๐.๑๑
สูงกว่าปริญญาตรี	๒.๔๗			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๓.๐๒	๐.๗๐	ปานกลาง
ปริญญาตรี	๘๒	๒.๕๑	๐.๖๕	ปานกลาง
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๙	๒.๖๒	๐.๕๘	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๕	๐.๖๗	ปานกลาง





ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๐๒	๒.๕๑	๒.๖๒
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๐๒	-	๐.๕๑*	๐.๔๐
ปริญญาตรี	๒.๕๑		-	๐.๑๑
สูงกว่าปริญญาตรี	๒.๖๒			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๓.๐๖	๐.๖๕	ปานกลาง
ปริญญาตรี	๘๒	๒.๕๖	๐.๖๗	ปานกลาง
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๕	๒.๕๘	๐.๗๕	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๗	๐.๗๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามระดับ การศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การศึกษาดำรงปริญญาตรี รองลงมา ได้แก่ มีการศึกษาสูง กว่าปริญญาตรี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๖.๑๓	๒	๓.๐๖	๖.๕๕	๐.๐๒*
ภายในกลุ่ม	๖๕.๕๐	๑๔๐	๐.๔๖		
รวม	๗๑.๖๓	๑๔๒			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการ วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ดังตารางที่ ๔.๑๙

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๐๖	๒.๕๖	๒.๕๘
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๐๖	-	๐.๕๐*	๐.๔๘*
ปริญญาตรี	๒.๕๖		-	๐.๐๒
สูงกว่าปริญญาตรี	๒.๕๘			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๓.๐๗	๐.๖๕	ปานกลาง
ปริญญาตรี	๘๒	๒.๕๘	๐.๖๗	ปานกลาง
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๕	๒.๗๐	๐.๗๘	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๗๑	๐.๗๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้าน การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา ตามระดับการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมา ได้แก่ มี การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๕.๕๕	๒	๒.๗๘	๕.๘๘	๐.๐๔*
ภายในกลุ่ม	๖๖.๑๖	๑๔๐	๐.๔๗		
รวม	๗๑.๗๑	๑๔๒			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ดังตาราง ที่ ๔.๒๒



ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๐๗	๒.๕๘	๒.๗๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๐๗	-	๐.๔๕*	๐.๓๗
ปริญญาตรี	๒.๕๘		-	๐.๑๒
สูงกว่าปริญญาตรี	๒.๗๐			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๒.๗๖	๐.๖๕	ปานกลาง
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๒.๕๖	๐.๕๓	ปานกลาง
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๒.๖๕	๐.๗๘	ปานกลาง
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๓.๐๕	๐.๓๗	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๘	๐.๖๔	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป รองลงมา ได้แก่ มี ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๕-๑๐ ปี

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน

แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๐	๓	๐.๕๓	๒.๔๓	๐.๐๓
ภายในกลุ่ม	๕๔.๖๘	๑๓๕	๐.๓๕		
รวม	๕๗.๑๘	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ในการทำงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๒.๘๘	๐.๓๖	ปานกลาง
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๒.๕๒	๐.๖๘	ปานกลาง
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๒.๖๐	๐.๘๓	ปานกลาง
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๒.๕๕	๐.๕๒	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๗๐	๐.๗๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ พิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปี ขึ้นไป รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มี ประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๕ – ๑๐ ปี

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๔.๖๕	๓	๑.๕๕	๒.๘๕	๐.๐๔*
ภายในกลุ่ม	๗๔.๔๖	๑๓๕	๐.๕๔		
รวม	๗๙.๑๑	๑๔๒			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึง ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) ดังตาราง ที่ ๔.๒๗

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการ  
บริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด  
กำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการจัดหา  
ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé)

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ๕ ปี	ระหว่าง ๕-๑๐ ปี	ระหว่าง ๑๑-๑๕ ปี	๑๖ ปี ขึ้นไป
		๒.๘๘	๒.๕๒	๒.๖๐	๒.๕๕
ต่ำกว่า ๕ ปี	๒.๘๘	-	๐.๓๖	๐.๒๘	๐.๑๑
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๒.๕๒	-	-	๐.๐๘	๐.๔๗*
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒.๖๐	-	-	-	๐.๓๕
๑๖ ปีขึ้นไป	๒.๕๕	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี  
แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน  
บุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากร  
มนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มี  
ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด  
กำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการให้  
รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๒.๖๘	๐.๗๔	ปานกลาง
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๒.๕๒	๐.๕๔	ปานกลาง
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๒.๖๓	๐.๗๗	ปานกลาง
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๓.๒๓	๐.๕๓	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๕	๐.๖๗	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปี ขึ้นไป รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๕ – ๑๐ ปี

ตารางที่ ๔.๒๙ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๔.๔๐	๓	๑.๔๗	๓.๔๑	๐.๐๒*
ภายในกลุ่ม	๕๕.๘๕	๑๓๕๐	๐.๔๑		
รวม	๖๐.๒๖	๑๔๕๓			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ดังตารางที่ ๔.๓๐



ตารางที่ ๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ๕ ปี	ระหว่าง ๕-๑๐ ปี	ระหว่าง ๑๑-๑๕ ปี	๑๖ ปีขึ้นไป
		๒.๖๘	๒.๕๒	๒.๖๓	๓.๒๓
ต่ำกว่า ๕ ปี	๒.๖๘	-	๐.๑๖	๐.๐๕	๐.๕๕
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๒.๕๒		-	๐.๑๑	๐.๗๑*
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒.๖๓			-	๐.๖๐
๑๖ ปีขึ้นไป	๓.๒๓				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๓๑ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ในการทำงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๒.๗๑	๐.๗๒	ปานกลาง
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๒.๕๘	๐.๖๗	ปานกลาง
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๒.๖๔	๐.๘๘	ปานกลาง
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๓.๑๑	๐.๓๔	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๖๗	๐.๗๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป, รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี

ตารางที่ ๔.๓๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๕	๓	๐.๘๕	๑.๗๑	๐.๑๗
ภายในกลุ่ม	๖๕.๐๘	๑๓๕	๐.๕๐		
รวม	๗๑.๖๔	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ต่ำกว่า ๕ ปี	๕๔	๒.๗๖	๐.๗๑	ปานกลาง
ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี	๕๘	๒.๖๐	๐.๖๘	ปานกลาง
ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๑	๒.๗๔	๐.๕๐	ปานกลาง
๑๖ ปีขึ้นไป	๑๐	๓.๐๒	๐.๓๕	ปานกลาง
รวม	๑๔๓	๒.๗๑	๐.๑๗	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแปลผลอยู่ในระดับปาน กลาง และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การ ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๕ – ๑๐ ปี

ตารางที่ ๔.๓๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๓	๓	๐.๖๑	๑.๒๑	๐.๓๐
ภายในกลุ่ม	๖๕.๘๘	๑๓๕	๐.๕๐		
รวม	๖๗.๗๑	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปราบัญญัติตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ที่	ข้อเสนอแนะด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่
๑	ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ	๑๘
๒	ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์ตอบแทน	๑๕
๓	ผู้บริหารควรใช้หลักความรู้ความสามารถในการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ภารกิจ	๑๒
๔	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถในการสอบแข่งขันเข้าทำงานโดยเสมอภาคกัน	๘

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ความถี่สูงสุดได้แก่ ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ จำนวน ๑๘ คน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์ตอบแทนจำนวน ๑๕ คน และความถี่ต่ำสุดได้แก่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถในการสอบแข่งขันเข้าทำงานโดยเสมอภาคกัน จำนวน ๘ คน

ตารางที่ ๔.๓๖ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน  
กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ที่	ข้อเสนอแนะด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ความถี่
๑	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร	๒๐
๒	ผู้บริหารมีการการยกย่องชมเชยพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๑๗
๓	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ	๑๑
๔	เทศบาลมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามระเบียบ กฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้	๗

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ความถี่สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร จำนวน ๒๐ คน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ จำนวน ๑๗ คน และความถี่ต่ำสุดได้แก่ เทศบาลมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามระเบียบ กฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้ จำนวน ๗ คน



ตารางที่ ๔.๓๗ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพราน  
กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่	ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่
๑	เทศบาลจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	๑๕
๒	หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการสอนงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ชัดเจนให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย	๑๒
๓	เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือจัดการพัฒนาที่หลากหลาย	๘
๔	เทศบาลจัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้	๔

จากตารางที่ ๔.๓๗ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ความถี่สูงสุดได้แก่ เทศบาลจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ จำนวน ๑๕ คน รองลงมาได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ควรมีการสอนงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ชัดเจนให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย จำนวน ๑๒ คน และความถี่ต่ำสุดได้แก่ เทศบาลจัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้ จำนวน ๔ คน

ตารางที่ ๔.๓๘ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน  
กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ที่	ข้อเสนอแนะด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	ความถี่
๑	เทศบาลควรมีการบำรุงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชมเชย ให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกจากเงินเดือน	๒๕
๒	ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลควรมีความโปร่งใส	๑๖
๓	เทศบาลควรส่งเสริมความรู้ด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ	๑๒

จากตารางที่ ๔.๓๘ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ความถี่สูงสุดได้แก่ เทศบาลควรมีการบำรุงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชมเชย ให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกจากเงินเดือน จำนวน ๒๕ คน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลควรมีความโปร่งใส จำนวน ๑๖ คน และความถี่ต่ำสุดได้แก่ เทศบาลควรส่งเสริมความรู้ด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ จำนวน ๑๒ คน

## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๒๒๘ คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาล ประกอบด้วยระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบเลือกตอบ ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบเลือกตอบ ๕ ระดับ ตอนที่ ๓ เป็นคำถามแบบปลายเปิดจำนวน ๔ ข้อ เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๔๓ คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน

กระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ ๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และประการณ์ในการทำงาน ต่างกัน ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเรียงลำดับความถี่

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” สามารถสรุปผลได้ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๐ รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔๐ และส่วนน้อยมีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๐ ในด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๕ – ๑๐ ปี จำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๖๐ รองลงมามีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๘๐ และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ทำงาน ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๐

๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมทั้ง ๔ ด้าน มีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถจำแนกในแต่ละด้านได้ดังนี้

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๕ มีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือ โอน (ย้าย) บุคลากร รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ ๘ หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอน ในการสรรหาพนักงานทุกตำแหน่ง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ ๖ หน่วยงานได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ ตามระเบียบของทางราชการ

๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๒ การพิจารณาความดีความชอบ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน และข้อที่ ๕ หน่วยงานมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ ๗ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ ๕ หน่วยงานจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น

๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๕ เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ อีก รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ ๑ หน่วยงานมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ ๒ หน่วยงานมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร และข้อที่ ๖ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่

๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ ๒ หน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้าย หรือลาออก ในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ ๘ หน่วยงานมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ ๑ หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเช่นดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็น



4

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ในส่วนบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า ๕ ปี แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๕-๑๐ ปี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือนอกนั้น ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ในส่วนบุคลากร

ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ๕-๑๐ ปี แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี, มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ในส่วนบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ไม่แตกต่างกัน

๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี, มีความคิดเห็นเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนที่เหลือออกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่ ในส่วนบุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ไม่แตกต่างกัน

๕.๑.๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร เรียงตามลำดับ ดังนี้

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ความดีสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ จำนวน ๑๘ คน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์ตอบแทนจำนวน ๑๕ คน และความดีต่ำสุดคือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถในการสอบแข่งขันเข้าทำงานโดยเสมอภาคกัน จำนวน ๘ คน

๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ความดีสูงสุด คือได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร จำนวน ๒๐ คน รองลงมาคือ มีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ จำนวน ๑๗ คน และน้อยที่สุดคือ จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามระเบียบ กฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้ จำนวน ๗ คน

๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความดีสูงสุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ จำนวน ๑๕ คน รองลงมาคือ ควรมีการสอนงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ชัดเจนให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย จำนวน ๑๒ คน และน้อยที่สุดคือ จัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้ จำนวน ๔ คน

๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ความดีสูงสุด คือ ควรมีการให้ขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ จำนวน ๒๕ คน รองลงมาคือ ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลควรมีความโปร่งใส จำนวน ๒๕ คน และน้อยที่สุดคือ ควรส่งเสริมความรู้ด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ จำนวน ๑๒ คน

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลการวิจัย

### ๕.๒.๑ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการศึกษา การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวม ทั้ง ๔ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ยังมีข้อบกพร่องอยู่พอสมควรเนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการอำนวยความสะดวก เช่น ดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก ดำเนินการโดยไม่ยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรย้าย หรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด ไม่มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม ขาดกระบวนการในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตามความต้องการของเทศบาล การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาพนักงานทุกตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่อาจเห็นว่าตนเองไม่ได้ความชอบธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนระดับ ปรับขึ้นเงินเดือน หรือได้รับมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถ หรืออาจเห็นว่าผู้บริหารขาดความชอบธรรมในการบรรจุโยกย้าย ปรับเลื่อนตำแหน่ง สภาพปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์โดยมีการตอบแทนซึ่งกันและกันกับบุคคลที่มีประโยชน์เกื้อกูลกัน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ อุตต์ ที่ว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ใช้ความพึงพอใจส่วนตัวเป็นหลักในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งปูนบำเหน็จความชอบหรือที่มักจะเรียกกันว่าระบบพรรคพวกหรือระบบมีเส้นสาย โดยเหตุนี้จึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีกเช่นระบบเล่นพวก ระบบซุบเสียง หรือระบบคนพิเศษ ระบบอุปถัมภ์ทำให้คนที่มีความสามารถแต่ขาดพวกพ้องไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงานจึงทำให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไปถือได้ว่าเป็นระบบที่ทำลายความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ได้แต่ระบบนี้มีได้หมายความว่าเลวร้ายหรือไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมด เพราะตำแหน่งบางตำแหน่งก็ยังเป็นสิ่งสมควรที่จะนำเอาระบบอุปถัมภ์มาพิจารณาด้วยก็อาจเป็น



ประโยชน์ต่อการบริหารอยู่บ้าง หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์สรุปได้ดังนี้ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการขึ้นระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

แบ่งเป็นรายด้าน อภิปรายผลตามลำดับได้ดังนี้

๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีข้อบกพร่องอยู่พอสมควรเนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการสรรหาบุคลากรเพื่อมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ จะเห็นได้ว่าท้องถิ่นจะเปิดสอบบรรจุเองตามจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งการเปิดสอบเพื่อสรรหาบุคลากรของท้องถิ่นที่ผ่านมาตามข่าวที่ปรากฏตามสื่อต่าง ๆ มีการร้องเรียนในกรณีที่เกี่ยวข้องมีพฤติกรรมส่อไปในทางทุจริต ซึ่งบางแห่งศาลได้สั่งให้ยกเลิกการใช้บัญชี หรือบางแห่งมีการร้องเรียกว่ามีการเรียกร้อยเงินทองผลประโยชน์การการบรรจุแต่งตั้ง หรือมีการบรรจุแต่งตั้งให้เครือญาติผู้บริหารมาทำงานในเทศบาล จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าพนักงานเทศบาลค่อนข้างไม่ยอมรับการสรรหาบุคลากรของเทศบาล เนื่องจากผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงปัญหาการสรรหาบุคลากรขาดความชอบธรรม ขาดการยอมรับของพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ แส ลิขหัตถิต ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภовารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือ โอน (ย้าย) บุคลากร ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งการพิจารณาในการรับย้าย โอนบุคลากรผู้บริหารโดยเฉพาะนายกเทศมนตรีเป็นผู้ให้ความเห็นชอบจึงจะดำเนินการได้ ในส่วนพนักงานที่มีบทบาทในด้านนี้คือปลัดเทศบาล จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น



คิดเห็นต่อการบริหารงานด้านบุคลากร การพิจารณาปรับย้ายโอนบุคลากร เนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ความสำคัญที่ตัวผู้บริหารมากกว่าพนักงาน กล่าวได้ว่าการบริหารงานของเทศบาลส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานด้านบุคลากรเป็นงานที่ยากมีผลกระทบทั้งในเชิงลบ และเชิงบวก ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ ส่งผลต่อสภาพจิตใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน รั้งสิโยกฤษณ์ ที่ว่า เป็นที่ยอมรับว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ และยุ่งยากที่สุดทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์ และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีขาดความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารบุคคลยุ่งยากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพัน และมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจ ซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การทดลองการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานตามระเบียบราชการกำหนดไว้ ต้องมีการทดลองงาน ๖ เดือน หลังจากผ่านการทดลองงานให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเป็นได้ว่าระหว่างการทดลองงานซึ่งเป็นช่วงที่พนักงานบรรจุใหม่ยังขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน อาจใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ หรืออาจเป็นเพราะมีการเรียกร้องผลประโยชน์ค่าตอบแทนเพื่อให้ผ่านการทดลองงาน หรืออาจเป็นเพราะพนักงานไม่ได้ทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุอาจมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบหลายด้าน ส่งผลให้พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นด้านการทดลองงานตามระเบียบราชการอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน ผ่องศรี ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล เทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบางปู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เทศบาลมีการวางแผนกำลังคนจากการวิเคราะห์แนวโน้มของปริมาณงานในอนาคตอย่างเหมาะสม มีการกำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละส่วนชัดเจน และมีการวางแผนกำลังคนควบคู่กับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ด้านการสรรหา มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาอย่างชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล

๒. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ยังมีข้อบกพร่องอยู่เนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้รางวัลในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น จะให้ในรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และมีการให้โบนัสประจำปี ไม่มีรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงานสำเร็จตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นการพิเศษ บางฝ่ายอาจมองว่ามีงานต้องรับผิดชอบมากแต่ได้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำและการเลื่อนขั้นตามระเบียบเท่ากับผู้ที่ไม่ได้รับมอบหมายงานหรือปฏิบัติงานไม่มากเท่าตนหรือปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกัน แต่ได้รับการพิจารณาขึ้นเท่ากันซึ่งเป็นการไม่ธรรม และสวัสดิการต่าง ๆ ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตัวเองตั้งความหวังไว้หรือมีการใช้อำนาจทางกฎหมายในการไม่ให้สวัสดิการบางอย่างที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนไม่ได้รับความเป็นธรรม การประเมินผลตามระเบียบกฎหมายไม่เป็นไปอย่างยุติธรรมตามงานและหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาพนักงาน ส่วนท้องถิ่น เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและ จริยธรรม ตลอดจนการรักษาวินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำการประเมินอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินชี้แจง หรือขอคำปรึกษาด้วย

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน และหน่วยงานมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบของพนักงานส่วนเทศบาล ผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจคือฝ่ายบริหาร คือนายกเทศมนตรี กล่าวได้ว่า เทศบาลส่วนใหญ่ยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแจ้งให้พนักงานทราบในกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งส่วนใหญ่อาจเห็นว่าตนไม่ได้รับเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ งานที่รับผิดชอบมีมาก มีความทุ่มเทให้กับองค์กรแต่การพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของตนเองยังไม่สามารถสร้างกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนให้พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีการจูงใจของอาดำม

(J. Stacy Adam) ที่เสนอว่าบทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจคือการที่คนเราเปรียบเทียบ ตัวป้อน (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงานแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม และมีแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกทางลบ เมื่อเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติที่ไม่มีความเสมอภาค หรือไม่มีความยุติธรรมในการทำงานผู้ที่มีความรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าจะกลับมารู้สึกว่ามีความเสมอภาคได้ และผู้ที่รู้สึกว่าได้ผลตอบแทนมากกว่า จะเพิ่มปริมาณและคุณภาพในงานของตนมากขึ้น ขณะที่ผู้ที่รู้สึกว่าได้ผลตอบแทนน้อยกว่าจะลดปริมาณและคุณภาพในการทำงานลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล กาญจนกานันต์ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเทศบาล ควรพิจารณาตามสามารด และผลงานตามระบบคุณธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเทศบาล ควรประเมินไปตามผลงานและหลักเกณฑ์ ซึ่งสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ควรปรับอัตราเงินเดือนให้แก่พนักงานเทศบาลเพื่อขึ้นตามค่าครองชีพที่สูงขึ้นพนักงานระดับต้น ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นเพิ่มเติม มีการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานเทศบาลตามความเหมาะสม

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า อุปกรณ์ความปลอดภัยมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานน้อย ไม่ได้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติของพนักงานโดยตรง และพนักงานไม่ได้ใช้อุปกรณ์ดังกล่าวในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ จึงมีผลให้พนักงานเทศบาลเห็นความสำคัญอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย อาจเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อสวัสดิภาพทางด้านร่างกายและการปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน อาทิ สภาพอาคารสถานที่ทำงานไม่อยู่ในสภาพที่คงทนถาวร บริเวณพื้นที่โดยรอบเสี่ยงต่อการเกิดเหตุวาทภัย จึงทำให้บุคลากรเทศบาลด้าบล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปกรณ์ความปลอดภัยอยู่ในระดับต่างกัน

๓. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีข้อบกพร่องอยู่เนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพัฒนาทรัพยากรของท้องถิ่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะ ศักยภาพ เปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการประชุม สัมมนา จัดการอบรมแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีหลักสูตรการอบรมแก่พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ แต่

ค่าใช้จ่ายในการอบรมสูง ซึ่งท้องถิ่นแต่ละแห่งที่ส่งพนักงานเข้าอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด และระยะเวลาในการอบรมนาน อาจทำให้ผู้บริหารไม่ได้ความสำคัญในการอบรมเสริมความรู้ เพิ่มทักษะให้แก่พนักงานเท่าที่ควร เพราะมีผลกระทบต้องงบประมาณ การทำงานซึ่งบางแห่งมีบุคลากรน้อย หากพนักงานไปอบรมในตำแหน่งใดอาจไม่สามารถสรรหาคนมาทำหน้าที่แทนในระหว่างการอบรมได้ ทำให้งานในหน้าที่นั้นต้องสะดุดหยุดลง อีกทั้งผู้บริหารมิได้มองเห็นประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะคนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุทธิสุทธิสมบุรณ์ และสมาน รัชโยกฤษฎ์ ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่าการประชุม สัมมนาบุคลากรท้องถิ่น เป็นการประชุมเฉพาะตำแหน่งซึ่งไม่สามารถนำความรู้ที่ได้เผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นได้ รวมถึงความสามารถของบุคลากรในการถ่ายทอดความรู้แก่คนอื่น ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมได้ ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่อาจจะไม่ยอมรับการถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนพนักงานด้วยกัน จึงส่งผลให้การยอมรับการถ่ายทอด ความสามารถผู้ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง วัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งของการส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง อีกทั้งการเพิ่มพูนความรู้และเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งเป็นการละลายพฤติกรรมอีกทางหนึ่งอันจะเป็นการยากที่จะนำมาถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานนำมาประยุกต์ใช้ได้ซึ่งการส่งบุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาในด้านใดต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ จำรัส นองมาก ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษา ได้มีการกระทำอันมากมายในหลายรูปแบบ และมีการตีความหมายไปในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา การ



ฝึกปฏิบัติ การศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสถาบัน ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานก็คือ ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมอันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของสมาชิกในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร และหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า ท้องถิ่นมีงบประมาณ บุคลากรจำกัด ซึ่งงบประมาณดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายประจำ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ของผู้บริหารและพนักงาน รายจ่ายในการพัฒนา ในการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานแต่ละครั้งใช้งบประมาณสูง รวมถึงหากบุคลากรตำแหน่งใด คนใดเข้าอบรม สัมมนาทำให้ตำแหน่งนั้นขาดบุคลากรในการทำงานซึ่งผู้บริหาร ไม่สามารถสรรหาบุคลากรมาทำหน้าที่แทนได้ อาจทำให้ผู้บริหารไม่อนุมัติให้พนักงานเข้าอบรม สัมมนาตามความประสงค์ จึงมีผลต่อความคิดเห็นที่อยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้ง ด้วยสถานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนไม่เท่าเทียมกันบางหน่วยงานมีงบประมาณมาก บางหน่วยงานมีงบประมาณน้อย บุคลากรในหน่วยงานจึงมีการเปรียบเทียบ อีกทั้งนโยบายของผู้บริหารซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองแต่ละแห่งมีนโยบายและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเทศบาลต่างกัน จึงทำให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติในการทำงานแตกต่างกันอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป เพราะโดยพื้นฐานของมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด สอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งเชื่อว่า บุคคลมีความสามารถในทางบวก ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ (Healthy) กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ (Unhealthy) พื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ๕ ขั้น จากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุดคือ ๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้เช่นความต้องการปัจจัยสี่ความต้องการทางเพศ ๒) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องการความมั่นคงทั้งทางร่างกายและความปลอดภัย-มั่นคงทางเศรษฐกิจ ๓) ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยเขาจะต้องการ



ความสัมพันธ์มีมิตรภาพ และความเห็นใจจากผู้อื่นตลอดจนการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ๔) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการ เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการ การยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง ๕) ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด เป็นกระบวนการที่ไม่มีการสิ้นสุด นั่นคือ เมื่อมีความรู้สึก (Sense) ว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้าย (Ultimate goal) แล้วก็จะมีความหมายต่อ ๆ ไปเรื่อย ๆ ตามศักยภาพของตน

๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ยังมีข้อบกพร่องอยู่พอสมควรเนื่องจากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจากการเริ่มเข้าทำงานถึงตาย ในขณะที่อยู่ในช่วงการทำงานการรักษาเพื่อไม่ให้บุคลากรโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งไปที่อื่น มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ มีการดำเนินการลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ อย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน ย้าย อย่างยุติธรรม มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ท้องถิ่นควรมีสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีสิ่งโน้มน้าวให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร รวมถึงการพ้นจากงานหลังจากเกษียณไปแล้วควรมีหลักประกันถึงความมั่นคงในชีวิต หากเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน และหลังจากทำงาน ท้องถิ่นมีงบประมาณที่จำกัดไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการของพนักงานได้ การบำรุงรักษามูลค่าให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย โปร่งใส รู้สึกมั่นคง มั่นคง มีพลังใจ เข้มแข็ง พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญญู สารท ที่ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานได้แก่ ๑. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี ๒. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งที่ทำงาน ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อยๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ๓. ความภูมิใจในหน่วยงาน คือ ถ้าโดยรวมแล้วหน่วยงานได้ประสบ

ความสำเร็จ หรือมีชื่อเสียง พนักงานก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ที่ทาง หน่วยงานรู้จักสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่าง ไม่ถึงจนเกินไป หรือหย่อนจนเกินไป และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในสังคม จะทำให้สังคมรู้จักหน่วยงานอย่าง กว้างขวางนั้น พนักงานก็พลอยมีคนรู้จักไปด้วยเหล่านี้ ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงาน ทั้งสิ้น การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรม มนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้น และมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันนี้ให้แสดงออกใน รูปแบบ และทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานได้มีความสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการ ขอนโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปาน กลาง ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า การบริหารงานด้านบุคลากรของท้องถิ่นยังขาดการวางแผนที่ดีในการ สรรหา โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง รวมถึงการสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทนบุคลากรเดิมที่ โยกย้าย เกษียณ หรือการเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อทดแทนกัน ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะความจำกัดด้านงบประมาณ ที่ไม่สามารถรับคนเพิ่มได้ตามความต้องการ ขาดการวางแผนที่ดี ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านบุคลากรยังไม่มีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเป็นเอกภาพ กระบวนการสรรหา เตรียมความพร้อมต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารซึ่งอาจความเห็น ไม่ สอดคล้องกัน อีกทั้งในบางหน่วยงานต้องการกำลังคนจริง แต่มีการเรียกรับผลประโยชน์จากการ อนุมัติโอน ย้าย และการพิจารณาโอนย้าย ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้มีอิทธิพลแสวงหาผลประโยชน์ โดยไม่คำนึงถึงปริมาณงานที่ต้องการบุคลากร มาช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ องค์การ การสรรหาที่ไม่ตรงตามสายงานที่ขาดแคลน จึงส่งผลให้บุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง จากผลการวิจัยกล่าวได้ว่าการเตรียมความพร้อมในการสำรวจความต้องการของบุคลากร ในการโยกย้าย ลาออก สับเปลี่ยนตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผลการวิจัยมีความสอดคล้อง กับงานวิจัยของ อรทัย จันทรเหลือง ได้ศึกษาเรื่อง “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี”พบว่าบุคลากรของเทศบาลตำบลเชียงใน เห็นว่าปัญหาในการ บริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมและเป็นรายด้าน ๔ ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยได้อำนวยความสะดวกเช่นดำเนินการเกี่ยวกับขอนโอนย้าย หรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ซึ่งแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า การโยกย้ายของท้องถิ่นทำได้ยากซึ่งต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน เริ่มจาก การหาที่สังกัดใหม่ด้วยตนเอง การขอความเห็นชอบจากต้นสังกัดเดิม และต้นสังกัดใหม่ที่จะย้ายไป

และส่งเรื่องการขอโอนย้ายให้คณะกรรมการท้องถิ่นจังหวัดต้นสังกัดเดิมพิจารณาอนุญาตการโอนย้าย และต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการท้องถิ่นที่จะย้ายด้วย ซึ่งกระบวนการขั้นตอนทั้งหมดต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย ซึ่งการทำเรื่องขอโอนย้ายของพนักงานท้องถิ่นผ่านหลายกระบวนการ หลายขั้นตอนต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายฝ่าย ใช้เวลานาน จึงส่งผลให้พนักงานเทศบาลเห็นว่าการโอนย้าย ลาออก ไม่ได้ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร อีกทั้งในปัจจุบันมีการเรียกร้องผลประโยชน์ในการขอโอนย้าย ซึ่งจากทั้งฝ่ายที่รับโอน ย้ายและฝ่ายที่ให้โอนย้าย ซึ่งไม่เป็นการอำนวยความสะดวกในการขอโอนย้าย โดยยึดปฏิบัติที่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการแต่อย่างใด ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธนา พงษ์เฉลิม ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลหนองแขง จังหวัดสระบุรี” พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลแต่ละแห่งขาดรูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน พนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลที่ส่วนกลางให้อิสระ ทำให้อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่กับผู้บริหาร องค์การขนาดใหญ่มีโอกาสความก้าวหน้า รายได้ และอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าองค์การขนาดเล็ก การกำหนดระดับตำแหน่ง เป็นอุปสรรคต่อการโอนย้ายไปยังเทศบาลที่มีขนาดต่างกัน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล กาญจนกำเนิด ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคองหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” พบว่า การโอนย้ายพนักงานเทศบาล ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ความจำเป็น และความรู้ความสามารถของพนักงานเทศบาล มากกว่าระบบอุปถัมภ์ ในการดำเนินการทางวินัย ควรตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการสอบสวนทางวินัยเป็นอย่างดีและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนการร้องทุกข์ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการร้องทุกข์

๕.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน อภิปรายผลได้ดังนี้

จากสมมติฐานของการวิจัยข้อ ๑ ที่ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวม

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า การแบ่งสายงานภายในเทศบาล มีการแบ่งออกเป็นกอง ซึ่งแต่ละกองมีหน้าที่ต่างกัน มีการกำหนดคุณวุฒิตามสายงาน ความแตกต่างด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณวุฒิด้านการศึกษา รวมถึงแต่ละกองมีผู้บังคับบัญชาของแต่ละฝ่าย ฝ่ายประจำมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด แต่มีผู้บริหาร โดยเฉพาะนายกเทศมนตรี เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์การ จะเห็นได้ว่าสายการบริหารภายในเทศบาลมีขั้นตอน กระบวนการบริหารหลายขั้นตอน ตามภารกิจของแต่ละกอง และการได้รับความรู้จากการศึกษาที่มากขึ้น จึงเกิดการนำการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานมาเปรียบเทียบกับระบบการดำเนินงานและการบริหารงานของเทศบาลหรือหน่วยงานของตน ด้วยวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการศึกษา ส่งผลให้บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย กัลยະกิติ ได้ศึกษา “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์” พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้ออกจากงาน จำแนกตามการศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

จากสมมติฐานของการวิจัยข้อ ๒ ที่ว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า อาจเกิดจากทัศนคติของผู้บริหารซึ่งเป็นนักการเมือง ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน การบริหารงานงบประมาณ การบริการประชาชน การโยธาและผังเมือง การสาธารณสุข การศึกษา กองการสวัสดิการสังคม ซึ่งการบริหารจัดการด้านต่างๆ ดังกล่าว มีหนทางที่จะเห็นผลงานได้ชัดเจน และทำให้สามารถได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้งครั้งต่อไปได้ มากกว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน จึงไม่ได้รับความสำคัญไม่ว่าจะในยุคใดสมัยใด หรืออาจเป็นด้วยตัวบุคลากรเองที่มีความเห็นหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบที่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคล จึงทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่ว่าจะกี่ปีต่างมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรัชพร แม้นเลิศ ได้ศึกษา “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจ



ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรทัย จันท์เหลือง ได้ศึกษา “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี”พบว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อภิปรายผลตามลำดับได้ดังนี้

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ความถี่สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และ โอกาส ขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของการบริหารงานองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ทุกอย่างที่จะเกิดขึ้น

๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ความถี่สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถโดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้



พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร เพราะความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานต่อไปในอนาคต

๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความถี่สูงสุดได้แก่ เทศบาลจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การวิเคราะห์งาน การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง การสร้างทีมงาน คือความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน อันจะส่งผลต่อคุณภาพของงานที่จะออกมา

๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ความถี่สูงสุดได้แก่ เทศบาลควรมีการบำรุงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชมเชย ให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกจากเงินเดือน ทั้งนี้ก็ปรายผลได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน การกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สํารวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขึ้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กรซึ่งปัจจัยต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตของสังคมมนุษย์โดยทั่วไป

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะและข้อค้นพบ (Fact Findings) จากการวิจัยและการอภิปรายผลแล้วสามารถสรุปผลโดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของเทศบาลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับของพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงดังนี้ การอำนวยความสะดวกในการดำเนินการขอโอนย้ายหรือลาออก บริหารงานโดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ การสนับสนุนให้บุคลากรย้าย หรือโอน จากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร ตามที่ราชการกำหนด มีการส่งเสริมพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี การนำระบบคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการของเทศบาล การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในหน้าที่อย่างเพียงพอ สนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาพนักงานทุก ตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน สร้างความชอบธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนระดับ ปรับขึ้นเงินเดือน อีกทั้ง การมอบหมายงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถ ใช้หลักความยุติธรรมในการบรรจุ โยกย้าย ปรับเลื่อนตำแหน่ง มีการให้รางวัลใจในการปฏิบัติงาน มีการประชุมหรือมีกล่องรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอาจมี ผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานต่อไปในอนาคต จึงมีข้อเสนอแนะเชิง นโยบายดังนี้

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งมีค่าแปลผลระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงมาตรฐานการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน และหลังจากเกษียณ ไปแล้ว เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเท ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดย ดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดสวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพ

เศรษฐกิจปัจจุบัน กำหนดงบประมาณด้านสวัสดิการให้เพียงพอ และควรมีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกษียณไปแล้วเพื่อให้มีความมั่นคงในชีวิตมากยิ่งขึ้น

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงหรือส่งเสริมจัดให้มีการให้รางวัลอย่างทั่วถึงและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการบริการสาธารณะเพื่อเป็นประโยชน์แก่ประชาชนและการพัฒนาท้องถิ่น โดยดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จควรพิจารณาความดีความชอบ ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

แยกเป็นรายด้าน เสนอแนะเชิงนโยบาย ได้ดังนี้

๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงมาตรฐานการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กร ลดความขัดแย้งในการสรรหาบุคลากร โดยดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสผู้ที่มีความรู้ความสามารถแข่งขันกันโดยเสรีเพื่อมีสิทธิในการเข้ามาทำงานตามหลักความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับเครือข่าย หรือกลุ่มหัวคะแนน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ มีส่วนร่วมในการพิจารณาย้าย หรือ โอน (ย้าย) บุคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงมาตรฐานการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้การย้าย โอน บุคลากร เป็นที่ยอมรับของพนักงาน เกิดความสะดวกในการย้าย โอน บุคลากร โดยดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาการย้าย โอน บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมรับฟังผลการพิจารณาเพื่อให้ทราบเหตุผลในการอนุญาต หรือระงับการโอนย้าย

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงมาตรฐานการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้การทดลองการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรชัดเจน รับทราบแนวทางการปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน โดยดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการทดลองงานประกาศให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วถึงกัน ชัดเจน รวมถึงกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดการลงโทษ ระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการ ในการพิจารณาผลการทดลองงานของบุคลากรให้ชัดเจน

๒. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่โปร่งใสเป็นธรรม โดยยึดหลักนิติธรรมและคุณธรรม ในการเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนระดับ เพิ่มระดับ) การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้าย และการจงใจในการทำงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ หน่วย งานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงให้มีการกำหนดเกณฑ์วิธีการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ยุติธรรม มีการกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน และเที่ยงธรรม ระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรม มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร วิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักการจงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีหลักเกณฑ์วิธีการย้าย ที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม หน่วยงานมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแปลผลในระดับน้อย ได้แก่ หน่วยงานจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น ด้วยเหตุการณ์ความไม่แน่นอน ตามสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถรู้ได้ว่าจะมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้น การเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายจึงเป็นการเตรียมพร้อมรับและจัดสวัสดิการที่ดีอย่างหนึ่ง ผู้บริหารจึงควรนำมาพิจารณาในการดำเนินการเพิ่มขึ้น

๓. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ อีก ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงให้มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และ เนื้อหาสาระ กระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์กร มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง



ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร และหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุง ให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม รวมถึงวัสดุและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่สำคัญ เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ ควรให้มีใช้อย่างเพียงพอต่อภารกิจ และสถานที่ทำงานของพนักงาน ควรเพิ่มพื้นที่ของสำนักงานไม่ให้เกิดความแออัด

๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแปลผลระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี อันได้แก่ ๑. นิติธรรม ๒. คุณธรรม ๓. ความโปร่งใส ๔. การมีส่วนร่วม ๕. ความรับผิดชอบ ๖. ความคุ้มค่า ประกอบในการพิจารณาและบริหารงานองค์กร

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานได้มีความสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุง ให้มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของหน่วยงาน การจัดทำแผนอัตรากำลังคนที่ต้องการในอนาคต ให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น อย่างโปร่งใส และยุติธรรม และตรงตามปริมาณงาน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแปลผลในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเช่น ดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุง ให้มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน ย้าย อย่างยุติธรรม มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เทียบตรงและเชื่อถือได้ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่ง โอน ย้าย ออกราชการ อย่าง ยุติธรรมในการดำเนินการทางวินัย ควรตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการสอบสวนทางวินัยเป็นอย่างดีและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนการร้องทุกข์ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการร้องทุกข์



### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

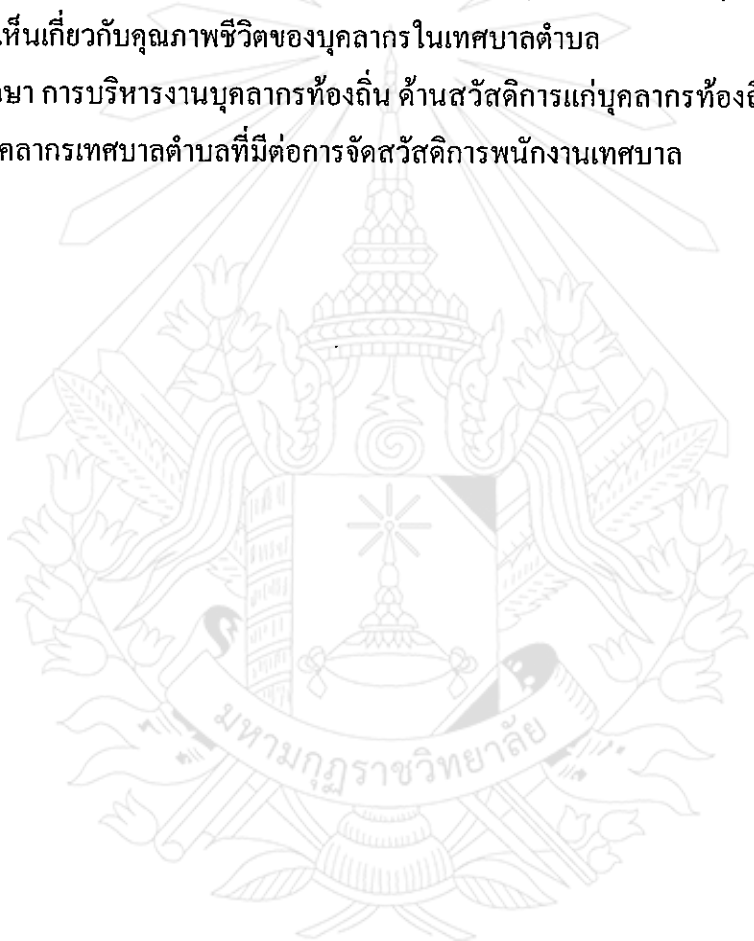
จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบใหม่ที่ยังไม่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑) ควรศึกษา การบริหารงานบุคลากรของท้องถิ่น ด้านแรงจูงใจของบุคลากร เช่น เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลตำบล

๒) ควรศึกษา การบริหารงานบุคลากรของท้องถิ่น ด้านความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เช่น เรื่อง ความผูกพันของบุคลากรเทศบาลตำบลที่มีต่อเทศบาลตำบล

๓) ควรศึกษา การบริหารงานบุคลากรของท้องถิ่น ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรท้องถิ่น เช่น เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในเทศบาลตำบล

๔) ควรศึกษา การบริหารงานบุคลากรท้องถิ่น ด้านสวัสดิการแก่บุคลากรท้องถิ่น เช่น เรื่องความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลตำบลที่มีต่อการจัดสวัสดิการพนักงานเทศบาล



## บรรณานุกรม

### ๑) หนังสือภาษาไทย

#### ๑.๑ หนังสือทั่วไป

จำรัส นองมาก. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๒.

จิรพจน์ สุมาถวนิชย์กุล. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช, ๒๕๓๓.

ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
๒๕๑๗.

ดิน ปรัชญพุทธิ,รศ.,ดร. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
๒๕๓๘.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖.

ธีระศักดิ์ อุ่ณอรรถเลิศ. เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา. นครปฐม :  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๕.

นิพนธ์ กิณาวศ. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิตศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พินาศ, ๒๕๒๖.

นิภา เมธาวิชัย. วิทยาการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. รศ.,ดร. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวิริยา  
สาส์น, ๒๕๔๕.

ประกาศราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๖ ตอน ๑๒๐ ก วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๒.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๘.

พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนก,  
๒๕๒๓.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๒.

พิมลจรรย์ นามวัฒน์. การบริหารงานบุคคลกร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๓๔.

ปัญญา สาร. วิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

เมธี ปิณฑนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จรัสนิทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๒๕.

ล้วน สายยศ. และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐.

วิจิตร (ธีระกุล) วรตบากร และคนอื่นๆ. รวมกฎหมายปกครอง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓.

สงศรี ชมพวงค์. การวิจัย. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗.

สมบูรณ์ ศาลาชีวิน. ขวัญกำลังใจของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

สมพงษ์ เกษมดิน. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพมหานคร : นำงการพิมพ์, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.). คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๔๘.

สุกิจ จุลละนันท์. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔.

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓.

สุปราณี ศรีฉัตรเกษม. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘.

เสนาะ ดิยาวี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

อาษา เมฆสวรรค์ ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประกาศ ณ วันที่  
๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๘ ตอนพิเศษ ๖๒ ลง  
วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๔๔

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

## ๑.๒ หนังสือแปล

โรเบิร์ต วูด (Robert Wood) และ เวิร์นา มาร์แชล (Verena Marshall), การประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน: การดำเนินการ ปัญหา และประเด็นสำคัญ. แปลโดย สำนักงาน ก.พ..  
กรุงเทพมหานคร : โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานนักบริหารระดับสูง ศูนย์นักบริหาร  
ระดับสูง สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๕.

## ๒) เอกสารที่ยังไม่ได้ตีพิมพ์

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.). รายงานการศึกษาขั้นต้น เรื่อง การ  
ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง และคำตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ ๒).  
กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๒, (อัดสำเนา).

สมชัย วงษ์นายนะ.ดร.,รศ. และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์.ดร.,รศ. “เอกสารประกอบการสอน  
วิชาการวิจัย”. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษา  
กำแพงเพชร. ๒๕๕๑, (อัดสำเนา).

สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร., “อัตรากำลังพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพราน  
กระต่าย”. กำแพงเพชร : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๕๕๒, (อัดสำเนา).

## ๓) บทความจากเว็บไซต์ (Web Site)

เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, “อบต., เทศบาล”, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓,

<<http://www.tambol.com/>>, (๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๒).

ไพโรจน์ อุ๊ด, “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, ๓๐ เมษายน ๒๕๕๓,

<URL; <http://it.aru.ac.th/courseware๒/detail/chapter๒/c๒๒.htm>>, (๒๕๕๔).

ศูนย์บริการข้อมูลอำเภอ, “มารู้จักอำเภอกันเถอะ”, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓,

<<http://www.amphoe.com/>>, (๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๒).

๔) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย/รายงานการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ

จรัสศรี จริยากุล และคณะ. “แนวคิดการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ”  
รายงานวิชาการ. ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม : วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาล  
ยุติธรรม, ๒๕๕๐.

ไฉไล เปลี่ยนสิน. “การจัดสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค”. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

ชาติ เชียงใหม่. รายงานการวิจัย. “การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณี  
การวิเคราะห์งาน”. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕.

นฤมล กาญจนกำเนิด. “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมือง  
คอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.

ประหยัด คงเจริญ. พันตำรวจโท. “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตรที่มีต่อ  
ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดเลย”. รายงาน  
การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
๒๕๔๓.

พิชัย แพงอ่อน. “ความเห็นของกรรมการกลุ่มเกษตรกรต่อการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด  
ขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
๒๕๔๖.

สมชาย กัลป์ยะกิติ. “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลของ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

สายฝน ผ่องศรี. “ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล เทศบาลตำบลบางปู  
อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

สุนทร เพชรล้อมทอง. “ความคิดเห็นของกรรมการป่าชุมชนต่อการดำเนินงานตามโครงการพัฒนา  
ป่าชุมชน จังหวัดขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

สุรชาติ จึงดำรงกิจ. พันตำรวจโท. “ความคิดเห็นของตำรวจต่อการดำเนินงานโครงการพัฒนาสถานี  
ตำรวจเพื่อประชาชนในจังหวัดขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิต  
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.



เสนอ ผดุงญาติ. “สภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษา  
นอกโรงเรียน”. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๕.

แส ดึงหัยจิต. “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัด  
อุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๖.

ยุทธนา พงษ์เฉลิม. “การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา  
เทศบาลตำบลหนองแขง จังหวัดสระบุรี”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

อมร รักษาสัตย์. รายงานการวิจัยเรื่องการปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :  
สถาบันคิดพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕.

อรรถัย จันทรเหลือง. “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี”.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,  
๒๕๔๘.

อรัชพร แม้นเลิศ. “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี”.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
๒๕๕๐.

อาภาศิริ ปุสสะรังสี. “การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้โดยสารที่มีต่อส่วนประสมทางการตลาด  
ของสายการบินต้นทุนต่ำ”. รายงานการค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิต  
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

**สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.**

**ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร**

**ไปรคนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ**



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

### 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ระมัด โขชัย

วุฒิการศึกษา      Ph.D. สาขาวิชาเอก Physical chemistry  
ตำแหน่งปัจจุบัน    อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 2. รองศาสตราจารย์ ดร. สมชัย วงษ์นายะ

วุฒิการศึกษา      ค.ค. (การวัดและประเมินผลการศึกษา)  
ตำแหน่งปัจจุบัน    ประธานอนุกรรมการสาขาพุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร  
อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

### 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทรี ดวงทิพย์

วุฒิการศึกษา      ค.ค. (การอุดมศึกษา)  
ตำแหน่งปัจจุบัน    อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

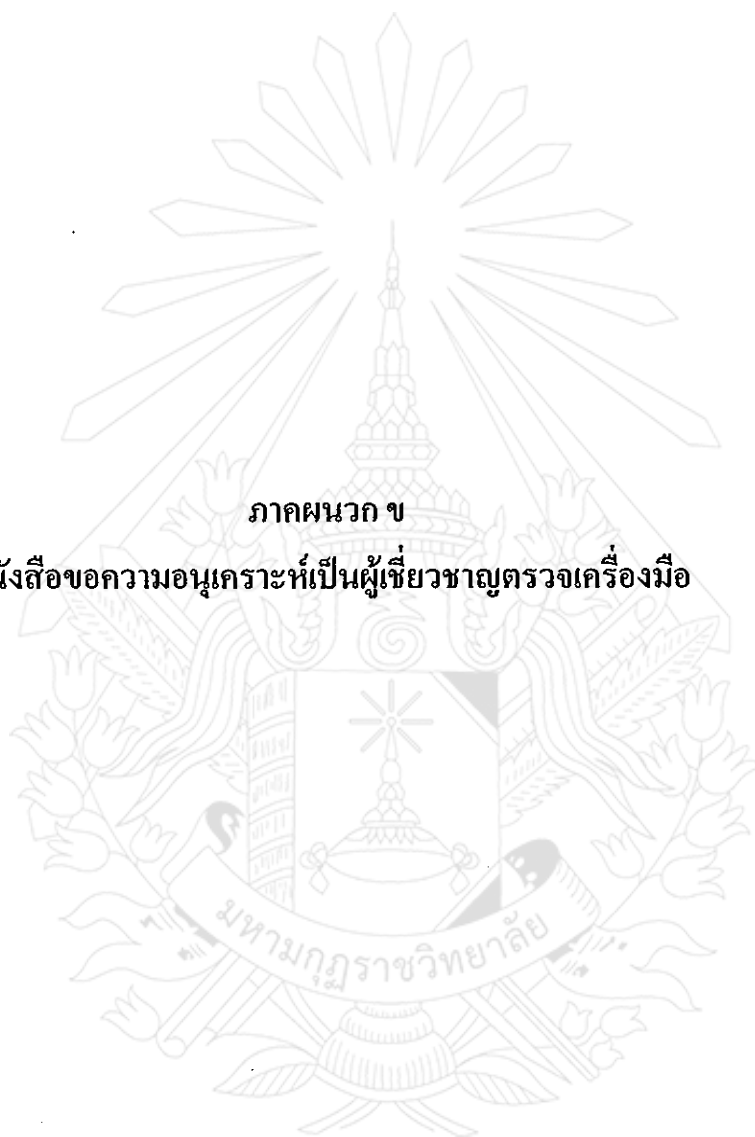
### 4. รองศาสตราจารย์ ดร. ทวนทอง เขวากีรติพงศ์

วุฒิการศึกษา      (Ph.D.Educational Psychology)  
ตำแหน่งปัจจุบัน    อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

### 5. รองศาสตราจารย์พรเพ็ญ โขชัย

วุฒิการศึกษา      การศึกษามหาบัณฑิต (เคมี)  
ตำแหน่งปัจจุบัน    อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ







๑๓๓

ที่ ว. 147 / 2552

มหาวิทยาลัยตามกฎราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

วัดนาควัชรโสภณ จ.เมืงง จ.กำแพงเพชร 62000

โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

23 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์.ดร.ระมัด โชชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย วรณรดา กุมริจิตร รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นอย่างดียิ่งใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระราชสาร โมลี)

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร(ธรรมยุต)

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



๑๓๔

ที่ ว. 147 / 2552

มหาวิทยาลัยรามคำแหงวิทยาลั

ศูนย์การศึกษาท่าแพงเพชร

รัตนาวังรโงกณ จ.เมืงง จ.ท่าแพงเพชร 62000

โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

26 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เจริญพร รศ.ดร.สมชัย วงษ์นาคะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย วรยุทธดา กุมริจิตร รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นอย่างดีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระราชสาร โมลี)

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร(ธรรมยุต)

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



๑๓๕

ที่ ว. 147 / 2552

มหาวิทยาลัยรามคำแหงราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษาท่าแพงเพชร

วัดเขาขั้วรโศภณ ข.เมืงง ข.ท่าแพงเพชร 62000

โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

26 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เจริญพร ผศ.ดร.สุนทรี ดวงทิพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย วรรณดา กุมริจิตร์ รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากาแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นอย่างดีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระราชสาร โมลี)

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์การศึกษากาแพงเพชร

เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร(ธรรมยุต)

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



๑๓๖

ที่ ว. 147 / 2552

มหาวิทยาลัยรามคำแหงวิทยาลั

ศูนย์การศึกษาท่าแพงแพง

วิเทศวิทย์โสมณ จ.เมือง จ.ท่าแพงแพง 62000

โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

26 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เจริญพร รองศาสตราจารย์.ดร.ทวนทอง เขวากิรติพงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย วรยุทธดา กุมริจิตร์ รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงแพง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดท่าแพงแพง โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นอย่างคิจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระราชสาร โมลี)

ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์การศึกษากำแพงแพง

เจ้าคณะจังหวัดท่าแพงแพง(ธรรมยุต)

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



๑๓๗

ที่ ว. 147 / 2552

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษาท่าแพงเพชร

วัดเขากว้างไร่โพธิ์ จ.เมือง จ.ท่าแพงเพชร 62000

โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

26 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เจริญพร รองศาสตราจารย์พรเพ็ญ โชชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย วรณรดา กุมริจิตร์ รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นอย่างดีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระราชสาร โมลี)

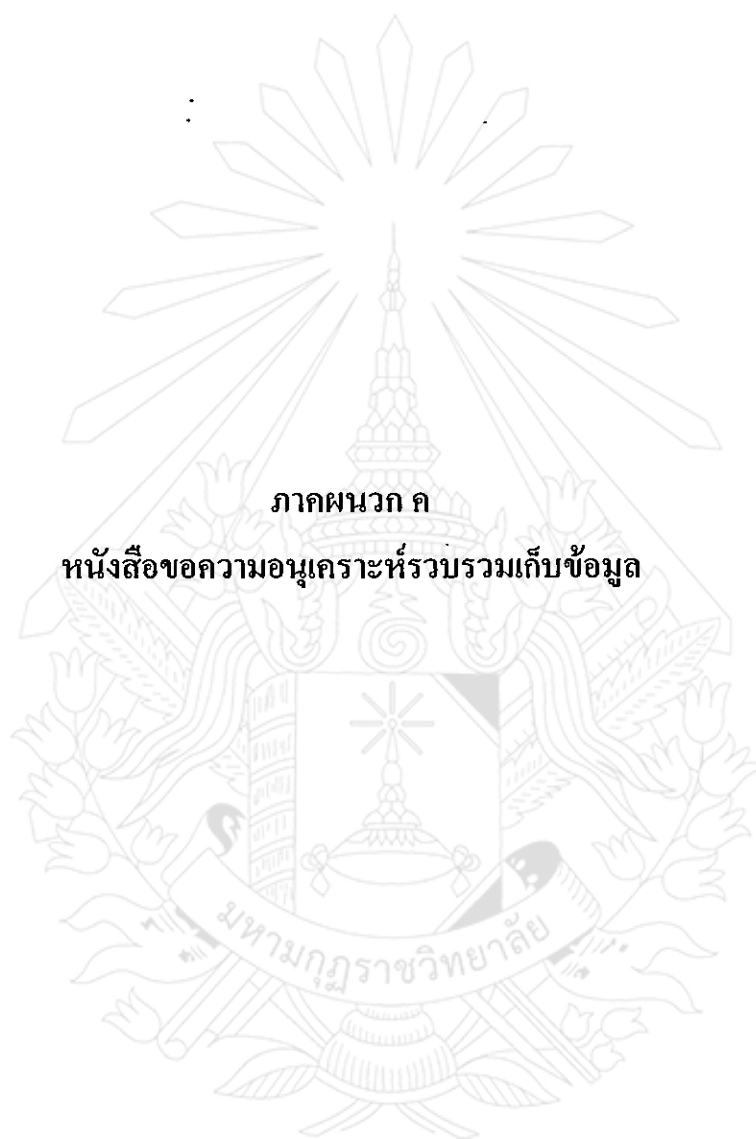
ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร(ธรรมยุต)

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340





ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมเก็บข้อมูล



ที่ ว. 271 / 2552

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร  
วิทยาจารย์โสภณ อ.เมือง อ.กำแพงเพชร 62000  
โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

8 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เจริญพร นายกเทศมนตรีตำบลพรานกระต่าย

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ได้อนุมัติให้ วรรณดา กุมริจิตร์ รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง ทำการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ จึงขออนุญาตให้ วรรณดา กุมริจิตร์ เก็บแบบสอบถาม เพื่อจัดเก็บข้อมูลกับพนักงานเทศบาลตำบลที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองของท่าน เพื่อนำไป วิเคราะห์ประกอบการทำสารนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุเมธีธรรมภาณ)

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



ที่ ว. 271 / 2552

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร  
วัฒนาวังโสภณ อ.เมือง อ.กำแพงเพชร 62000  
โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

8 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เจริญพร นายกเทศมนตรีตำบลบ้านพราน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ได้อนุมัติให้ วรรณดา กุมริจิตร รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง ทำการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ จึงขออนุญาตให้ วรรณดา กุมริจิตร เก็บแบบสอบถาม เพื่อจัดเก็บข้อมูลกับพนักงานเทศบาลตำบลที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองของท่าน เพื่อนำไป วิเคราะห์ประกอบการทำสารนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุเมธีธรรมภาณ)

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



๑๔๑

ที่ ว. 271 / 2552

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร  
วิทยาเขตวิเชียรโสภณ อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000  
โทร. 055-713265 โทรสาร: 055-722340

8 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เจริญพร นายกเทศมนตรีตำบลคลองพิไกร

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ได้อนุมัติให้ วรรณดา กุมริจิตร์ รหัสประจำตัว 5010204108 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง ทำการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมี พระสุเมธีธรรมภาณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยฯ จึงขออนุญาตให้ วรรณดา กุมริจิตร์ เก็บแบบสอบถาม เพื่อจัดเก็บข้อมูลกับพนักงานเทศบาลตำบลที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองของท่าน เพื่อนำไป วิเคราะห์ประกอบการทำสารนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

พระสุเมธีธรรมภาณ

(พระสุเมธีธรรมภาณ)

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์ฯ

โทร. 055-722340



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย  
จังหวัดกำแพงเพชร

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

๑. แบบสอบถามนี้ต้องการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบล เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

๒. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

๓. ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถาม ตามสภาพความเป็นจริง โดยคำตอบของท่าน จะนำไปสรุปผลการศึกษาค้นคว้าในลักษณะภาพรวมไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่าน หรือผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของท่านให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือของท่าน

นางสาววรรณา กุมริจิต

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขารัฐศาสตร์การปกครอง

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน O ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อที่	รายการ
๑	<p>ระดับการศึกษา</p> <p><input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี</p> <p><input type="radio"/> ปริญญาตรี</p> <p><input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี</p>
๒	<p>ประสบการณ์ในการทำงาน</p> <p><input type="radio"/> ต่ำกว่า ๕ ปี</p> <p><input type="radio"/> ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี</p> <p><input type="radio"/> ระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี</p> <p><input type="radio"/> ๑๖ ปีขึ้นไป</p>

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ใน  
เขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของ  
เทศบาลตำบลของท่าน

ข้อที่	ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑.	<u>๑.การจัดหาทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านได้มีการสำรวจข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนด้านบุคลากร					
๒.	หน่วยงานของท่านได้วางแผนด้านอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น					
๓.	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการชักจูงด้วยวิธีการเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานได้ทันที					
๔.	ในการรายงานเพื่อขออัตรากำลังบุคลากรใหม่ หน่วยงานของท่านได้ระบุคุณสมบัติที่ต้องการอย่างชัดเจน					
๕.	ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือโอน (ย้าย)บุคลากร					
๖.	หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ					
๗.	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้, ความสามารถ ตามความต้องการของเทศบาล					
๘.	หน่วยงานของท่านใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาพนักงานทุกตำแหน่ง					

ข้อที่	ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๘.	<u>๑.การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)</u> ในการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้วิธีการสอบข้อเขียน/สอบสัมภาษณ์ และทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ทำให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการ					
๑๐.	<u>๒.การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่					
๑๑.	การพิจารณาความดีความชอบ หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน					
๑๒.	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
๑๓.	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
๑๔.	หน่วยงานของท่านจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น					
๑๕.	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการงานและความประพฤติ					
๑๖.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					

ข้อที่	ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๗.	<u>๒.การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)</u> หน่วยงานของท่านจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด					
๑๘.	หน่วยงานของท่านมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
๑๙.	<u>๓.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม มีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
๒๐.	หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร					
๒๑.	หน่วยงานของท่านเตรียมบุคลากรเพื่อความรู้ รับผิดชอบในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้, ความสามารถในการทำงาน					
๒๒.	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน					
๒๓.	เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่นๆอีก					
๒๔.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่					



ข้อที่	ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒๕.	<u>๓.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ต่อ)</u> หน่วยงานของท่านได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี					
๒๖.	บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่หน่วยงานของท่านต้องการ					
๒๗.	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม					
๒๘.	<u>๔.การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ และขอทราบเหตุผลในการขอโอน-ย้าย และลาออกของบุคลากร					
๒๙.	หน่วยงานของท่านได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน					
๓๐.	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกเช่น ดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ					
๓๑.	หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการตามระเบียบ และให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพลภาพเมื่อแพทย์ได้ตรวจและลงความเห็นที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และให้ออกจากราชการ					

ข้อที่	ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓๒.	<u>๔.การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)</u> การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการ					
๓๓.	เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรม หน่วยงานของท่าน ได้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม					
๓๔.	เมื่อบุคลากรเกษียณอายุ หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและให้จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิต					
๓๕.	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ					
๓๖.	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล  
ของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

คำชี้แจง ให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลของท่าน  
เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล

๑. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในด้านการจัดหาทรัพยากร  
มนุษย์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในด้านการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในด้านการให้รางวัล  
ทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๔. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในด้านการธำรงรักษาและ  
ป้องกันทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ  
สรุปผลค่า IOC



ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑.	๑.การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานของท่านได้มีการ สำรวจข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนด้านบุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	หน่วยงานของท่านได้วางแผน ด้านอัตรากำลังคนให้ เหมาะสม กับปริมาณงานตาม เกณฑ์ของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการ การชักจูงด้วยวิธีการเชิญชวน และทาบทามคนที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะ ทำงานได้ทันที	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ในการรายงานเพื่อขออัตรา กำลังบุคลากรใหม่หน่วยงาน ของท่านได้ระบุคุณสมบัติที่ ต้องการอย่างชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณา รับย้ายหรือโอน(ย้าย)บุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้



ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๖.	หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗.	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้, ความสามารถ ตามความต้องการของเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘.	หน่วยงานของท่านใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์พนักงานทุกตำแหน่ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙.	ในการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้วิธีการสอบข้อเขียน/สอบสัมภาษณ์ และทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ทำให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐.	<u>๒. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑.	การพิจารณาความดีความชอบหน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของท้องถิ่น นมร.  
ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร  
ไปรณนามาส่งที่แผนกท้องถิ่นด้วย ขอขอบคุณ

ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑๒.	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓.	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๔.	หน่วยงานของท่านจัดอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น ถังดับเพลิง เครื่องตัดไฟ เป็นต้น	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๕.	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๖.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗.	หน่วยงานของท่านจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘.	หน่วยงานของท่านมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

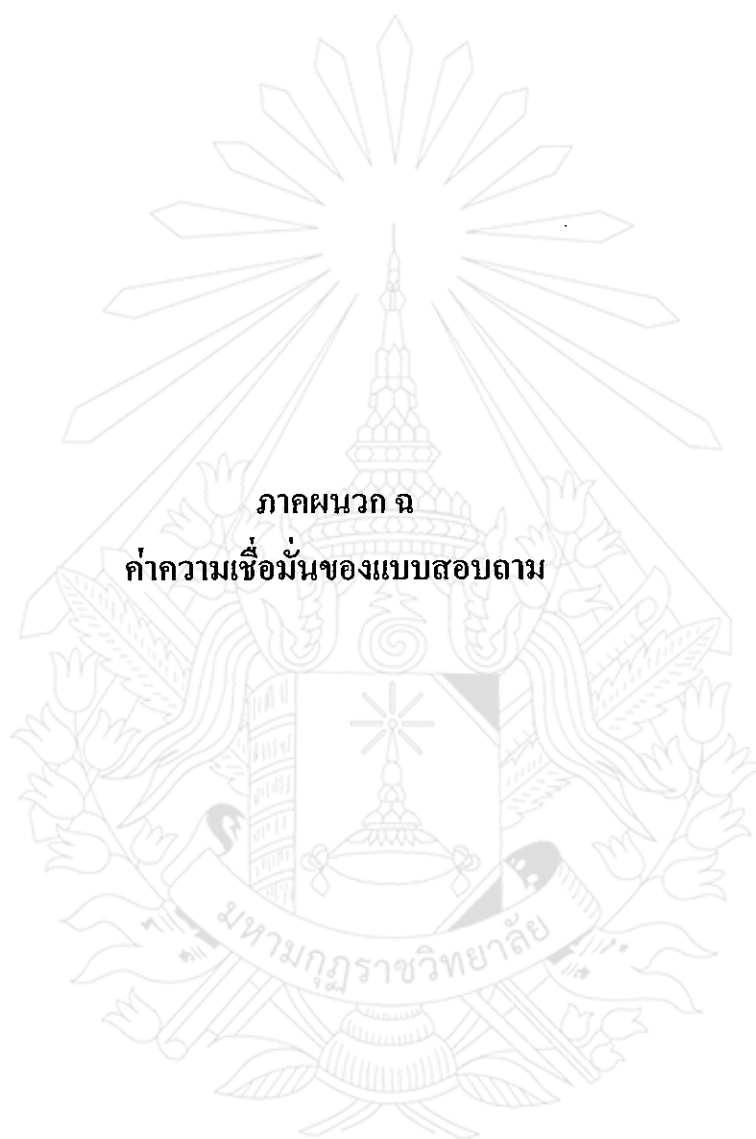
ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑๙.	๓.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานของท่านมีการ วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตาม ผลหลังการฝึกอบรม มีและ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐.	หน่วยงานของท่านมีงบประมาณ ในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและ ทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑.	หน่วยงานของท่านเตรียม บุคลากรเพื่อความรับผิดชอบ ในอนาคต ด้วยการเพิ่ม ประสิทธิภาพ ด้านความรู้, ความสามารถในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒๒.	หน่วยงานของท่านสนับสนุน ให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วม ประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่าง เท่าเทียมกันเทียมกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓.	เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผล การฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่ บุคลากรอื่นๆ อีก	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๒๔.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕.	หน่วยงานของท่านได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖.	บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่หน่วยงานของท่านต้องการ	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒๗.	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘.	<u>๔.การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์</u> หน่วยงานของท่านได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะและขอทราบเหตุผลในการขอโอน-ย้าย และลาออกของบุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma x$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๒๘.	หน่วยงานของท่านได้มีความ สำรวจความต้องการของ บุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน- ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อ เตรียมบุคลากรมาทดแทน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐.	หน่วยงานของท่านได้อำนวย ความสะดวกเช่นดำเนินการ เกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือ ลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตาม ระเบียบของทางราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๑.	หน่วยงานของท่านได้ดำเนิน การตามระเบียบและให้ความ ช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพลภาพ เมื่อแพทย์ได้ตรวจและลง ความเห็นว่าเป็นไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้และให้ออกจาก ราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๒.	การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร หน่วยงานของท่านได้ดำเนิน การตามขั้นตอนและระเบียบ ของทางราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๓.	เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรม หน่วยงานของท่าน ได้ช่วย ดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้



ข้อที่	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\Sigma X$	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๓๔.	เมื่อบุคลากรเกษียณอายุ หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการ ตามระเบียบของทาง ราชการและให้ได้จัดกิจกรรม ที่แสดงออกถึงมุทิตาจิต	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๕.	หน่วยงานของท่านมีการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือ ลาออก หรือเกษียณอายุ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๖.	หน่วยงานของท่านมีการ สนับสนุนให้บุคลากรย้าย หรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่ เดิมไปยังหน่วยงานอื่นใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้



ภาคผนวก จ  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

No.	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
๑	๑๔๕.๗๓	๗๑.๓๗๕	.๓๕๒	.๗๔๕
๒	๑๔๕.๗๓	๗๒.๐๐๖	.๒๗๕	.๗๕๓
๓	๑๔๕.๗๓	๖๗.๗๔๐	.๔๗๗	.๗๔๒
๔	๑๔๖.๒๓	๗๐.๓๒๓	.๓๑๕	.๗๕๑
๕	๑๔๖.๐๓	๗๐.๑๗๑	.๔๕๗	.๗๔๔
๖	๑๔๖.๑๐	๗๒.๗๕๒	.๒๐๕	.๗๕๗
๗	๑๔๖.๐๐	๖๗.๒๗๖	.๖๐๖	.๗๓๗
๘	๑๔๖.๒๐	๗๑.๕๕๕	.๑๖๓	.๗๖๒
๙	๑๔๖.๐๓	๖๗.๖๒๐	.๕๖๐	.๗๓๗
๑๐	๑๔๕.๕๗	๖๗.๗๕๗	.๔๗๗	.๗๔๑
๑๑	๑๔๖.๑๐	๖๕.๗๗๖	.๓๔๖	.๗๔๕
๑๒	๑๔๕.๕๐	๗๐.๕๗๖	.๓๕๕	.๗๔๕
๑๓	๑๔๖.๑๐	๖๕.๕๕๕	.๔๐๗	.๗๔๗
๑๔	๑๔๖.๑๐	๗๓.๖๑๐	.๑๗๐	.๗๕๗
๑๕	๑๔๕.๕๗	๗๐.๕๕๕	.๓๖๓	.๗๔๕
๑๖	๑๔๖.๐๓	๗๔.๑๐๒	.๑๓๕	.๗๕๕
๑๗	๑๔๕.๕๗	๗๓.๖๗๕	.๑๗๑	.๗๕๗
๑๘	๑๔๖.๐๗	๗๓.๔๔๔	.๒๐๗	.๗๕๗
๑๙	๑๔๖.๑๐	๖๗.๗๑๔	.๕๗๗	.๗๓๕
๒๐	๑๔๕.๗๗	๗๑.๔๓๐	.๔๔๑	.๗๔๗
๒๑	๑๔๕.๗๓	๗๓.๔๕๔	.๓๐๖	.๗๕๔
๒๒	๑๔๖.๐๓	๗๔.๒๔๐	.๐๗๕	.๗๖๓
๒๓	๑๔๕.๕๐	๗๓.๕๔๑	.๑๖๔	.๗๕๕
๒๔	๑๔๕.๗๗	๗๒.๖๗๑	.๒๓๐	.๗๕๖

No.	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
๒๕	๑๔๕.๕๐	๗๑.๔๗๒	.๓๖๕	.๗๕๐
๒๖	๑๔๕.๕๐	๗๓.๔๐๓	.๒๑๗	.๗๕๖
๒๗	๑๔๕.๗๐	๗๓.๕๒๘	.๒๗๐	.๗๕๕
๒๘	๑๔๖.๐๗	๗๓.๔๔๔	.๑๘๕	.๗๕๘
๒๙	๑๔๕.๘๗	๗๔.๑๘๕	.๑๓๘	.๗๕๕
๓๐	๑๔๕.๕๐	๗๑.๕๕๕	.๒๕๒	.๗๕๕
๓๑	๑๔๖.๐๐	๗๕.๖๕๕	-.๐๒๒	.๗๖๐
๓๒	๑๔๖.๐๗	๗๖.๕๖๑	-.๑๐๕	.๗๖๕
๓๓	๑๔๕.๗๐	๗๖.๕๖๒	-.๐๗๗	.๗๖๗
๓๔	๑๔๕.๕๐	๗๖.๑๖๒	-.๐๔๐	.๗๖๖
๓๕	๑๔๕.๘๓	๗๖.๕๗๑	-.๑๓๑	.๗๖๗
๓๖	๑๔๕.๕๐	๗๖.๒๓๑	-.๐๕๐	.๗๖๘

#### Reliability Coefficients

N of Case = ๓๐.๐

N of Items = ๓๖

Alpha = ๐.๗๖

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรณนามาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบกฤษ



๑๖๒

ชื่อ-นามสกุล : นางสาววรรณา กุมริจิตร์  
วันเดือนปีเกิด : วันอาทิตย์ ที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๒  
ชาติภูมิ : บ้านเลขที่ ๕๖ หมู่ ๑๕ ตำบลโสน อำเภอขุขันธ์  
จังหวัดศรีสะเกษ  
ที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ ๑๓๖/๘ ตำบลหนองปลิง อำเภอเมืองกำแพงเพชร  
จังหวัดกำแพงเพชร

#### การศึกษา

พ.ศ. ๒๕๔๕ : ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
จังหวัดกรุงเทพมหานคร

#### ตำแหน่ง/หน้าที่การทำงาน

พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๕๑ : นักพัฒนาชุมชน

พ.ศ. ๒๕๕๑ - ปัจจุบัน : บุคลากร

สถานที่ทำงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเพชรชมพู อำเภอโกสัมพีนคร  
จังหวัดกำแพงเพชร

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.

ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร

ไปรณนามาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุณ