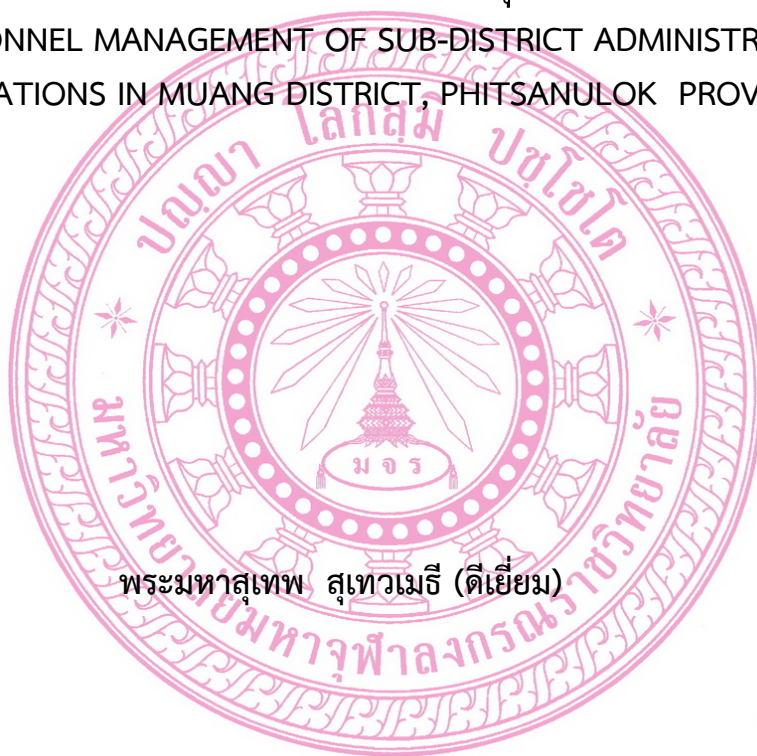




การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก  
THE PERSONNEL MANAGEMENT OF SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE  
ORGANIZATIONS IN MUANG DISTRICT, PHITSANULOK PROVINCE



พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

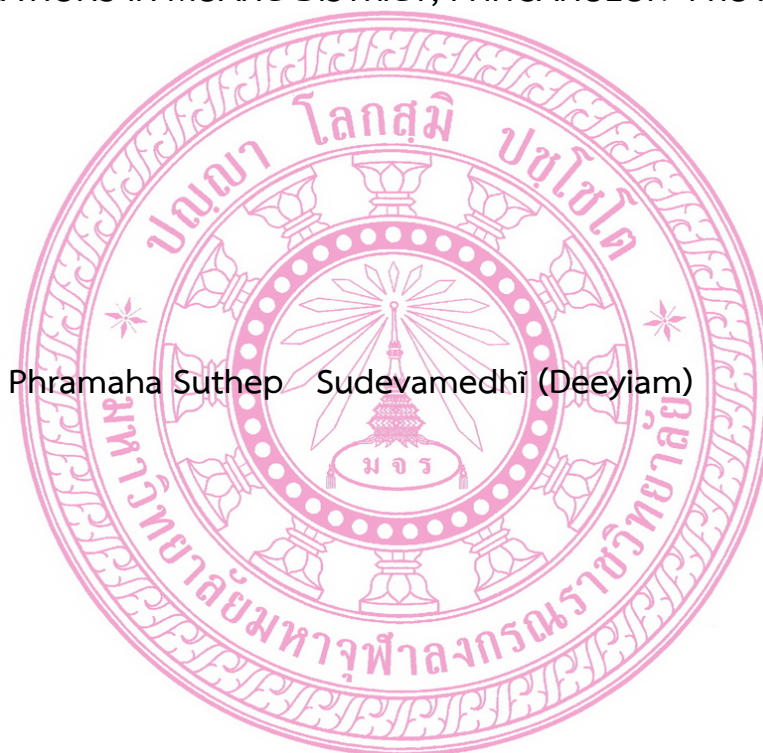


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



THE PERSONNEL MANAGEMENT OF SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE  
ORGANIZATIONS IN MUANG DISTRICT, PHITSANULOK PROVINCE



Phramaha Suthep Sudevamedhi (Deeyiam)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Master of Arts  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E.2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <p>.....<br/>(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)<br/>คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย</p> |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |
| คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์                                          | .....<br>(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์ปัญญาจารย์, ดร.)<br>.....<br>(ผศ.พิเศษ ว่าที่ พ.ต. ดร.สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล)<br>.....<br>(ผศ.ดร.สุรพล สุขะพรหม)<br>.....<br>(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ ดร.)<br>.....<br>(อาจารย์ ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา ) | ประธานกรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ |
| คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์                                           | พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ ดร.<br>อาจารย์ ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา                                                                                                                                                                        | ประธานกรรมการ<br>กรรมการ                                  |
| ชื่อผู้วิจัย                                                          | .....<br>พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม)                                                                                                                                                                                                          |                                                           |

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

**ผู้วิจัย** : พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม)

**สาขาวิชา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. พธ.บ., ศศ.ม., รป.ด.

: ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา, กศ.บ., M.Ed., Ph.D.

**ปีการศึกษา** : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสม ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ในเบื้องต้น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๒๔๔ คน จากจำนวนประชากร ๖๒๕ คน ที่ได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของ Taro Yamane ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นที่ ๐.๐๕ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๑๒ รูป/คน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัยพบว่า

๑) การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๔ ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.63$ ) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.74$ ,  $S.D.=0.65$ ) รองลงมา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.71$ ) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.71$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.67$ ,  $S.D.=0.70$ ) ตามลำดับ

๒) พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน

๓) ผลการศึกษา ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน คัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน เรียกรับผลประโยชน์ในการบรรจุพนักงาน ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาความดีความชอบเห็นแต่ความสำคัญกับเครือญาติ พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีการโอนหรือย้ายบ่อย ไม่มีนโยบายสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ไม่มีนโยบายให้คำปรึกษาแก่พนักงานในการโอนย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

ส่วนข้อเสนอแนะ มีดังนี้ ผู้บริหารควรเว้นจากอคติ ควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ และปฏิบัติตามหลักเหตุผลนิยม ใช้หลักธรรมสำหรับนักปกครองนักบริหารที่ดี หลักความถูกต้อง มีการพิจารณา วินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยความถูกต้อง รู้จักคิด พูด ทำ กิจกรรมงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม

**Dissertation Title** : THE PERSONNEL MANAGEMENT OF SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN MUANG DISTRICT, PHITSANULOK PROVINCE

**Researcher** : Phramaha Suthep Sudevamedhi (Deeyiam)

**Degree** : Master of Arts (Public Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Phrakhrusangharak Kiettisak Kittipañño, Dr. B.A., M.A., D.P.A.

: Dr. Adisai Korwattana, B.Ed., M.Ed., Ph.D

**Date of Graduation** : March 31, 2014

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations according to the employees' opinion of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province, 2) to compare the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations according to the employees' opinion of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province by classifying on the personal factors, and 3) to study the problems, obstacles, and suggestions for the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations according to the employees' opinion of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province.

This research applied the Mixed Research consisting of the qualitative and quantitative research. The sample was 244 employees from 625 employees of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province. The tools of the research were questionnaire and interview. The statistics for analysis data used Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, t-test and F-test with One-Way ANOVA and Least Significant Difference: LSD. at 0.05 of statistical significance.

### Results of the Research

1. Overall, the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations according to the employees' opinion of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province was at the high level ( $\bar{X} = 3.71$ ). When considering each aspect, it was found that the personnel management in the human resource maintenance and protection was at the highest level ( $\bar{X} = 3.74$ ), the personnel management in the human resource development and the human

resource provision were 3.73 and 3.71. However, the personnel management in giving the reward to the human resource was at the lowest level ( $\bar{X} = 3.67$ ).

2. The employees having the different sex, age, degree of education, income, and work experience had no the different opinion toward the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province.

3. The problems, obstacles, and suggestions for the personnel management of the Sub-District Administrative Organizations in Muang District, Phitsanulok Province were that the administrators of the Sub-District Administrative Organizations applied the patron-client system in the human resource provision, gained the advantage in the appointment of the employees, did not support the human resource development, allocated no enough budget, supported the human resource development discontinuously, allocated no enough budget to the provision of the welfare for the employees with the living expenses, gave the importance for their relatives in the consideration of the feat, and had no the policy for making the good relationship between the administrators and the employees and the policy for give advice to the employees. Moreover, the employees did not relate to the organization because the employees removed frequently.

The suggestions were that the administrators should abstain from the four Agati (the wrong course of behavior), and apply the Hetthima-disa (servants and workmen as the nadir), the four Sangahavatthu (bases of social solidarity) and the Dhamma principles for the good administrator, the justice, the problem consideration, the decision, the command, and the working.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยท่านอาจารย์ **พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.** และ **ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา** ที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณหลวงพ่อดวงพระธรรมเสนานูวัตร เจ้าอาวาสวัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ที่เมตตาให้ทุนการศึกษา และคอยเป็นที่ปรึกษาให้ข้อคำแนะนำ และขออนุโมทนาขอบคุณ **คุณป้าทองใบ พันธุ์ภูมิพลฤกษ์ พ่อเกิด แม่สมใจ ดีเยี่ยม โยมป้า โยมบิดามารดาของอาตมา** และพี่น้องทุกคน ที่ได้ถวายทุนการศึกษา เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาครั้งนี้ พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาและคอยให้กำลังใจในการศึกษาในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา

ขอกราบพระคุณและขออนุโมทนาประธาน คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ **พระครูปลัดสัมพิพัฒน์ปัญญาจารย์, ดร.** ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.(พิเศษ) ว่าที่ พต.ดร.สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล, ผศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม, **พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.**, และอาจารย์ **ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา** คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย อาจารย์ **พระมหา ดร.วรัญญู วรณญู** หัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจารย์ **ผศ.ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง** อาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจารย์ **รุ่งอรุณ อบเชย** อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจารย์ **ดร.โชติ บดีรัฐ** อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และนาง **อัจฉรา ปานพ่วง** ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปากโทก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ขอเจริญพรขอบคุณ นายกองคํการบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองพิษณุโลก และอำเภอเนินมะปราง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และให้ความอนุเคราะห์ช่วยตอบแบบสอบถามทุกท่าน รวมทั้ง

ขออนุโมทนาขอบคุณ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร คณะลูกศิษย์ที่ได้ช่วยรับภาระมาเรียนทุกวันเสาร์-อาทิตย์ เพื่อนิสิตปริญาโท พุทธศาสนิกชนมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ ๔ ทุกรูป/คน คณาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ที่คอยเป็นกำลังใจ และคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือด้วยดีเสมอมาทุกท่าน

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแก่ ครูบาอาจารย์ บิดามารดา ญาติสนิทมิตรสหาย ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี

พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม)

๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

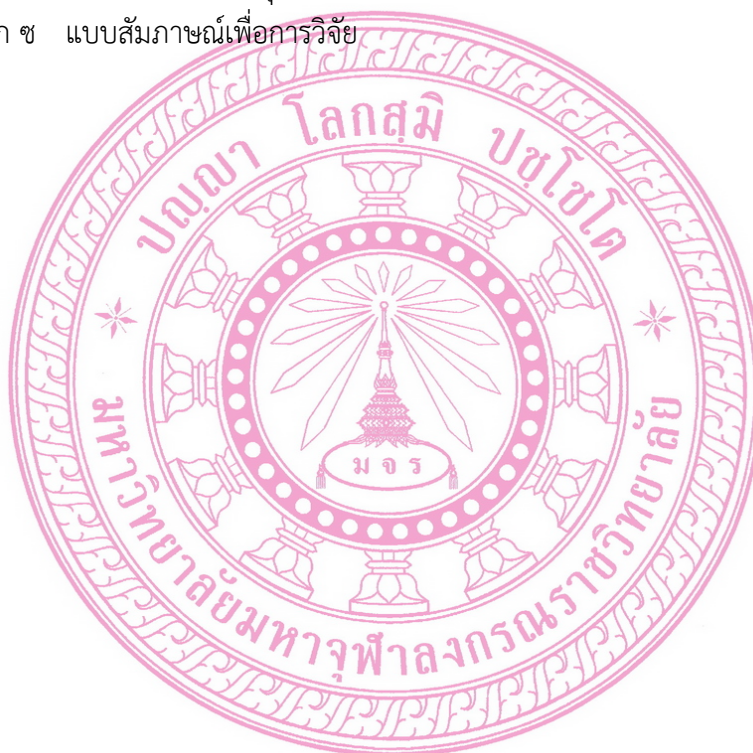
|                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                       | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                    | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                       | จ    |
| สารบัญ                                                | ฉ    |
| สารบัญตาราง                                           | ณ    |
| สารบัญแผนภูมิ                                         | ม    |
| สารบัญแผนภาพ                                          | ร    |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                             | ท    |
| <b>บทที่ ๑      บทนำ</b>                              |      |
| ๑.๑    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                 | ๑    |
| ๑.๒    วัตถุประสงค์ของการวิจัย                        | ๓    |
| ๑.๓    ปัญหาที่ต้องการทราบ                            | ๓    |
| ๑.๔    ขอบเขตการวิจัย                                 | ๔    |
| ๑.๕    สมมติฐานการวิจัย                               | ๕    |
| ๑.๖    นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย                | ๖    |
| ๑.๗    ประโยชน์ที่ได้รับ                              | ๗    |
| <b>บทที่ ๒      เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>    |      |
| ๒.๑    แนวคิดการบริหารงานบุคคล                        | ๘    |
| ๒.๒    กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น | ๔๘   |
| ๒.๓    แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล           | ๕๑   |
| ๒.๔    แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ                         | ๖๑   |
| ๒.๕    สภาพพื้นที่ที่ศึกษา                            | ๖๔   |
| ๒.๖    แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔                | ๖๘   |
| ๒.๗    งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                          | ๗๕   |
| ๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล       | ๗๕   |
| ๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล   | ๘๐   |
| ๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ                 | ๘๒   |
| ๒.๗.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคหวัตถุ ๔            | ๘๕   |
| ๒.๘    กรอบแนวคิดการวิจัย                             | ๘๙   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                   | หน้า                                                                                                              |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>บทที่ ๓</b>    | <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>                                                                                         |
| ๓.๑               | รูปแบบการวิจัย                                                                                                    |
| ๓.๒               | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                                                                           |
| ๓.๓               | เครื่องมือในการวิจัย                                                                                              |
| ๓.๔               | การเก็บรวบรวมข้อมูล                                                                                               |
| ๓.๕               | การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                |
| <b>บทที่ ๔</b>    | <b>ผลการวิจัย</b>                                                                                                 |
| ๔.๑               | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                             |
| ๔.๒               | ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก |
| ๔.๓               | ผลการทดสอบสมมติฐาน                                                                                                |
| ๔.๔               | ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก     |
| ๔.๕               | สรุปผลการสัมภาษณ์ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก |
| ๔.๖               | สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย                                                                               |
| <b>บทที่ ๕</b>    | <b>สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>                                                                                 |
| ๕.๑               | สรุปผลการวิจัย                                                                                                    |
| ๕.๒               | อภิปรายผลการวิจัย                                                                                                 |
| ๕.๓               | ข้อเสนอแนะ                                                                                                        |
| ๕.๓.๑             | ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย                                                                                              |
| ๕.๓.๒             | ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ                                                                                          |
| ๕.๓.๓             | ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป                                                                                 |
| <b>บรรณานุกรม</b> |                                                                                                                   |
| <b>ภาคผนวก</b>    |                                                                                                                   |
| ผนวก ก            | หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ                                                    |
| ผนวก ข            | ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ                                                              |
| ผนวก ค            | หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของผู้ตอบแบบสอบถาม                                      |

## สารบัญ (ต่อ)

| ภาคผนวก         |                                                | หน้า |
|-----------------|------------------------------------------------|------|
| ผนวก ง          | ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try OUT) | ๑๕๘  |
| ผนวก จ          | หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย | ๑๖๒  |
| ผนวก ฉ          | แบบสอบถามเพื่อการวิจัย                         | ๑๗๗  |
| ผนวก ช          | หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก         | ๑๘๖  |
| ผนวก ซ          | แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย                       | ๑๙๙  |
| ประวัติผู้วิจัย |                                                | ๒๐๑  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๓.๑      | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก                                                                                                                               | ๙๓   |
| ๔.๑      | แสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละ(Percentage) ของพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน                                                        | ๙๙   |
| ๔.๒      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๔ ด้าน                               | ๑๐๑  |
| ๔.๓      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์               | ๑๐๒  |
| ๔.๔      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์               | ๑๐๓  |
| ๔.๕      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์        | ๑๐๔  |
| ๔.๖      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ | ๑๐๕  |
| ๔.๗      | แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีเพศต่างกัน                                                                        | ๑๐๗  |
| ๔.๘      | แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีอายุต่างกัน                                                                       | ๑๐๘  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ๔.๙      | แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีอายุต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.)            | ๑๐๙ |
| ๔.๑๐     | แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน                                                                                                                    | ๑๑๐ |
| ๔.๑๑     | แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ต่างกัน                                                                                                                           | ๑๑๑ |
| ๔.๑๒     | แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.)          | ๑๑๒ |
| ๔.๑๓     | แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน                                                                                                                  | ๑๑๓ |
| ๔.๑๔     | แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.) | ๑๑๔ |
| ๔.๑๕     | แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ Least Significant Difference (LSD.)      | ๑๑๔ |
| ๔.๑๖     | สรุปโดยภาพรวม การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑ – ๕                                                                                    | ๑๑๕ |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                           | หน้า |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๑๗     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการ<br>จัดหาทรัพยากรมนุษย์               | ๑๑๖  |
| ๔.๑๘     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการ<br>พัฒนาทรัพยากรมนุษย์               | ๑๑๗  |
| ๔.๑๙     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้<br>รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์        | ๑๑๗  |
| ๔.๒๐     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการ<br>ธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ | ๑๑๘  |

## สารบัญแผนภูมิ

### แผนภูมิที่

### หน้า

- ๒.๑ แสดงโครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ขนาดใหญ่
- ๒.๒ แสดงโครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ขนาดกลาง

๖๖

๖๗



## สารบัญแผนภาพ

### แผนภาพที่

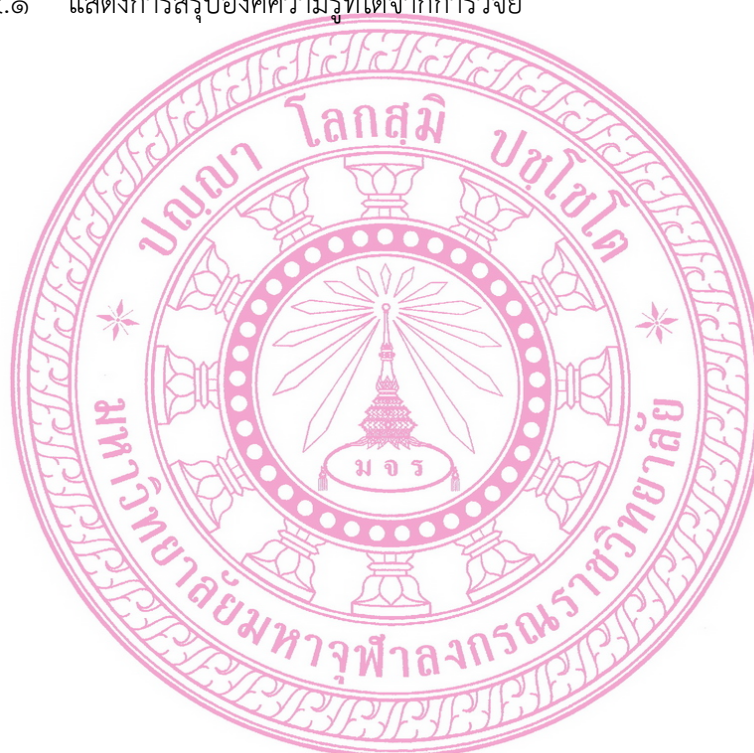
### หน้า

๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

๙๐

๔.๑ แสดงการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๑๒๖



## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

#### พระสุตตันตปิฎก

|          |        |   |             |              |            |            |
|----------|--------|---|-------------|--------------|------------|------------|
| อง จตุกก | (บาลี) | = | สุตตันตปิฎก | องคตตรนิกาย  | จตุกกนิบาต | (ภาษาบาลี) |
| อง จตุกก | (ไทย)  | = | สุตตันตปิฎก | อังกตตรนิกาย | จตุกกนิบาต | (ภาษาไทย)  |
| อง นวก   | (ไทย)  | = | สุตตันตปิฎก | อังกตตรนิกาย | นวกนิบาต   | (ภาษาไทย)  |

ในงานวิจัยฉบับนี้ ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยจะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า. เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๗/๓๗. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๗ หน้าที่ ๓๗ เป็นต้น

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานบุคลากร เป็นเรื่องของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน กระบวนการพัฒนาความรู้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ หากสามารถทำให้บุคลากรอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การแล้วก็จะกลายเป็นพลังผลักดันให้กับองค์การ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นในที่สุดการบริหารงานบุคคลพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลครอบคลุมถึง ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การ และการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆพร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการได้มา การพัฒนา การบำรุงดูแลรักษาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น มีการเรียกร้องผลประโยชน์ในการแต่งตั้งบรรจุ พิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย บางแห่งมีบุคลากรมากเกินไปจนความจำเป็นบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การบริหารงานบุคคลท้องถิ่นในปัจจุบันมีปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากอำนาจในการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมือง เข้ามาครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการประจำ มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ถ้าไม่สนองตามนโยบาย เหมือนดาบสองคม ถ้าใช้ในทางถูกต้องก็ดีแต่ข้อเท็จจริงผู้บริหารท้องถิ่นใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ขาดระบบคุณธรรม ไม่มีการถ่วงดุลในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล องค์การท้องถิ่น เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบ จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ ว่าในการร่างกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการแก้ไข ในประเด็นอำนาจการบริหารงานบุคคล บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ การลงโทษทางวินัย เป็นของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองท้องถิ่น ลดหรือถ่วงดุลการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาของข้าราชการประจำ คนชั่วได้ดี คนดีอยู่ไม่ได้ ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเมืองใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลเฉพาะข้าราชการประจำตำแหน่งสูงสุด คือ ปลัดท้องถิ่นเพราะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของการบริหารท้องถิ่น และสั่งการข้าราชการประจำ ถ้าไม่สนองนโยบาย สามารถโยกย้าย สับเปลี่ยนได้ ในส่วนข้าราชการตำแหน่งบริหารรองลงมา คือ กอง/ฝ่าย/ส่วน ให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น โดยความเห็นชอบของผู้บริหารท้องถิ่น ส่วนข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติให้เป็นอำนาจ

ของปลัดท้องถิ่น เพราะการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา ผู้บริหารท้องถิ่น เป็นผู้ใช้อำนาจ แต่เพียงผู้เดียว ไม่มีระบบถ่วงดุล และขาดระบบคุณธรรม ในการใช้อำนาจดังกล่าว<sup>๑</sup>

ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีจำนวน ๑๔ แห่ง ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญหาของการบริหารบุคคลของเทศบาลเมืองอำเภวารินชำราบ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาการบริหารงานบุคคลได้ว่า ผู้บริหารใช้ความพึงพอใจส่วนตัวเป็นหลักในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งปูนบำเหน็จความชอบหรือที่มักจะเรียกกันว่าระบบพรรคพวก หรือระบบ มีเส้นสายโดยเหตุนี้จึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีกเช่นระบบเล่นพวก ระบบซุบเลี้ยง หรือระบบคนพิเศษ ทำให้คนที่มีความสามารถแต่ขาดพวกพ้องไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน จึงทำให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไปถือได้ว่าเป็นระบบที่ทำลายความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคคลการส่วนใหญ่ได้แต่ระบบนี้มีได้หมายความว่าเลวร้ายหรือไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมดเพราะ ตำแหน่งบางตำแหน่งก็ยังเป็นสิ่งสมควรที่จะนำเอาระบบอุปถัมภ์มาพิจารณาด้วยก็อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอยู่บ้าง การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซง การดำเนินงานภายในของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อีกทั้งการวางแผนบุคลากรซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการวิเคราะห์แผนทั้งหมดขององค์กรหรือบางครั้ง เมื่อมีบุคลากรโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่นการบรรจุอัตราทดแทนก็ทำได้ช้า การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์บางครั้งได้บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรบางกลุ่มบางหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมน้อย บางครั้งมีบุคลากรไม่พอใจ การพิจารณาความดีความชอบ ความปลอดภัยและการให้บริการ บางครั้งเจ้าหน้าที่ไม่มาปฏิบัติหน้าที่ อยู่เวรยาม การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ยังขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรตามความพึงพอใจของผู้บริหาร ขาดการนำหลักความสามารถมาพิจารณา<sup>๒</sup>

ปัญหาดังกล่าว หากกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งกระบวนการพัฒนาความรู้ และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็จะช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและอุทิศร่างกาย แรงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นพลังในการผลักดันให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถดำเนินงานไปได้

<sup>๑</sup>ประหยัด หงส์ทองคำ, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๔๐๘.

<sup>๒</sup>แส สิงห์ขจิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗).

อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ขององค์การ หากการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ขาดการวางแผนในการสรรหา การบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น โยกย้ายมีการเรียกร้องผลประโยชน์จากบุคลากร จะทำให้บุคลากรไม่ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรขาดความสามัคคีกัน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทำให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ต้องการทราบว่าการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับใด สอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดไว้หรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถเสนอผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการแต่งตั้ง พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี ต่อการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ของพนักงานส่วนตำบล ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามปัจจัยส่วนบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างไร

๑.๓.๓ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีอะไรบ้าง

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น<sup>๓</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ ๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

**ตัวแปรต้น (Independent Variables)** คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ๑. เพศ ๒. อายุ ๓. ระดับการศึกษา ๔. รายได้ ๕. ประสบการณ์ทำงาน

**ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** คือ “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น<sup>๔</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ ๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ของ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีจำนวน ๒๒๕ คน<sup>๕</sup>

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๒ รูป/ท่าน

### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๑๔ แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำคู้ องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์ องค์การบริหารส่วนตำบลวัดพริก องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข องค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านป่า องค์การ

<sup>๓</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๗.

<sup>๔</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๗.

<sup>๕</sup>สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก, กลุ่มมาตรฐานการบริหารงานท้องถิ่น, วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖, (อัดสำเนา).

บริหารส่วนตำบลปากโทก องค์การบริหารส่วนตำบลจอมทอง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกว้าง  
องค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง องค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ องค์การบริหารส่วนตำบล  
ไผ่ขอดอน องค์การบริหารส่วนตำบลจันทาม

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖  
รวมเป็นระยะเวลา ๘ เดือน

### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

๑.๕.๒ พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

๑.๕.๓ พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

๑.๕.๔ พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

๑.๕.๕ พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

### ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ได้มาซึ่งบุคลากร ในการสรรหา การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การรักษามูลค่า เพื่อให้มีบุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่ง หน้าที่ต่าง ๆ ในการให้บริการสาธารณะอันเป็นประโยชน์และการพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลจำแนกออกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑.๖.๒ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การได้มาซึ่งบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร การจัดหาบุคคลประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า การวิเคราะห์งาน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล การสรรหา ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใส การประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง การคัดเลือกการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน

การแต่งตั้ง มีวิธีการรับโอน การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

**๑.๖.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานท้องถิ่น โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่า ต่อองค์กร มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม การศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดย การศึกษา การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย การวางแผนและพัฒนาอาชีพ มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง

**๑.๖.๔ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนด้วยผลประโยชน์ ต่างๆ สมเหตุสมผลและเพียงพอในระดับความสามารถ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน การเลื่อนตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์ การเลื่อนตำแหน่งที่น่าเชื่อถือ ยุติธรรม การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเพิ่มระดับ มีระบบการเลื่อนขั้น เงินเดือนที่เป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลาย มีหลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ค่าตอบแทน มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทน ที่ชัดเจน การย้าย มีหลักเกณฑ์ วิธีการย้ายที่ยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจน น่าเชื่อถือได้ การจูงใจ มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

**๑.๖.๕ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การรักษาความสมดุล ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว เพื่อให้พนักงาน ส่วนตำบลได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร มีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิต ให้ดีขึ้น การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์มีระบบและกลไก การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ระหว่างพนักงานกับ พนักงาน สุขภาพและความปลอดภัยมีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า การดำเนินการทางวินัย มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการดำเนินการลงโทษ การดำเนินการอุทธรณ์ การดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ การพ้นจาก ตำแหน่ง มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากราชการอย่าง ยุติธรรม

**๑.๖.๖ องค์การบริหารส่วนตำบล** หมายถึง หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้มีอิสระในการบริหารจัดการตามกฎหมายกำหนด ที่ตั้งอยู่ใน อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๑๔ แห่ง

**๑.๖.๗ พนักงานส่วนตำบล** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราช กฤษฎีการะเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๓๙ มาตรา ๓ ให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วน ตำบลโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงาน

อยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งประกอบไปด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ

## ๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับ

๑.๗.๑ ทำให้ทราบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๑.๗.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ที่มี เพศ อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน

๑.๗.๓ ทำให้ทราบข้อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางรูปแบบการบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๑.๗.๔ ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และ จังหวัดอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดการบริหารงานบุคคล
- ๒.๒ กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
- ๒.๕ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา
- ๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัจจวัตถุ ๔
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล นับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชนก็ตาม ในทางการบริหารถือว่าทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ในระบบราชการนั้นบุคลากรหมายถึง ข้าราชการ ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ในส่วนกลางได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานเทียบเท่ากรมต่างๆ ส่วนภูมิภาคได้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดและอำเภอต่างๆ ส่วนท้องถิ่นซึ่งได้แก่ข้าราชการหรือพนักงานที่สังกัดอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าข้าราชการหรือพนักงานของรัฐซึ่งมีจำนวนมากนี้ได้กระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการจัดให้บริการสาธารณะ ในฐานะผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (policy implementation) ความสำเร็จและประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดินจึงขึ้นอยู่กับ คุณภาพของข้าราชการสูงมาก

##### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการปกครองมาตั้งแต่มนุษย์รู้จักกันอยู่เป็นหมู่เหล่า ในปัจจุบัน แต่ละองค์การ หรือทุกหน่วยงาน ต่างเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ

องค์การบริหารส่วนตำบลมีสถานภาพเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและประชาชนให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการของประชาชนในท้องที่และปัจเจกบุคคล

ให้สอดคล้องกันเพราะพฤติกรรมของประชาชนมีความสำคัญในการบริหารแต่ในทางปฏิบัติการบริหารงานบุคคลสำคัญที่สุดเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างพลังเป็นการสร้างยุทธวิธีที่จะจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถและใช้บุคคลนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดผู้บริหารจึงต้องรู้ความหมายสร้างทักษะและมีศิลปะในการปกครองคนงานจึงจะมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของเทศบาลได้ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงอาจหมายถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่งในเรื่องนี้นักวิชาการได้เขียนอธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้มากมาย เช่น

**สมพงศ์ เกษมสิน** ให้ความหมายในสารานุกรมการบริหารว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน<sup>๑</sup>

**ภิญโญ สาร** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือการใช้คนให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุดสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้นๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุขมีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารให้บรรดากิจกรรมต่างๆ ของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมความมุ่งหมายของการศึกษาโดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน<sup>๒</sup>

**เสนาะ ตีเยาว์** เห็นว่า การบริหารงานบุคคลกรเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรใช้บุคลากร และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน<sup>๓</sup>

**อมร รักษาสัตย์** ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล ว่า หมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การนับตั้งแต่การแสวงหาการรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งการโอนการย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นและตำแหน่งตามหน้าที่ และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การจัดสวัสดิการการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินงานทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการให้สินน้ำใจการให้รางวัลบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๒๙.

<sup>๒</sup>ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหารราชการ**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๗.

<sup>๓</sup>เสนาะ ตีเยาว์, **นโยบายการพัฒนาชนบทไทย**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๓๔), หน้า ๘.

<sup>๔</sup>อมร รักษาสัตย์, **การปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕.

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้อธิบายความหมายว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง “ภารกิจของผู้บริหารบุคคล (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ<sup>๕</sup>

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึงศิลปะในการสรรหา และการคัดเลือก บุคคล เข้าทำงานในองค์การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา การวางแผนและการเลื่อนตำแหน่งโดยการดำเนินการต่างๆ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิต หรือการบริการขององค์การในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งบุคคล และองค์การ และสังคมโดยรวม

### ๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปในหมู่นักบริหารว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหาร ทุกชนิดมี ๔ อย่างคือ (๑) คนหรือบุคคล (Man) (๒) เงินหรืองบประมาณ (Money) (๓) วัสดุและ อุปกรณ์ (Material) และ (๔) การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) องค์ประกอบ ทั้ง ๔ นี้ มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบประการแรก คือ คนหรือบุคคล (Man) มีความสำคัญที่สุดในเรื่องความสำคัญอันเนื่องมาจากคน มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความคิดเห็นไว้ เช่น

**สมพงษ์ เกษมสิน** กล่าวเพิ่มเติมว่า บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับคน การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและ บำรุงรักษาดูแลให้บุคคล เหล่านั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การจัดการเกี่ยวกับ คนนั้นเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน เพราะคนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก มีปัญหา และความต้องการแตกต่างกันไป แต่ถ้าสามารถจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยแล้ว ปัญหาอื่นๆ ก็แทบจะหมดไปทีเดียว ดังนั้น การบริหารเกี่ยวกับบุคคลในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง<sup>๖</sup>

**เมธี ปิณฑานนท์** กล่าวว่า บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ และไม่มีความใดที่จะยากลำบาก และไม่แน่นอนเท่ากับการทำงาน ร่วมกับบุคคล เพราะบุคคลมีความต้องการต่างๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวน ไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่างๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมี จำนวนไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่างๆ กันอีกด้วย ดังที่ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น ๕ ลำดับ บุคลากรจะเป็นเครื่องชี้ว่าระบบการทำงานจะ สมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารบุคคล อันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน กำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การให้

<sup>๕</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖) หน้า ๑.

<sup>๖</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า ๑๒๙.

บุคลากรได้รับการชดเชยตอบแทนที่เหมาะสม การประเมินค่า การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการ ตลอดจนการให้บุคคลเกิดความมั่นใจ และปลอดภัย เมื่อต้องพ้นจากหน้าที่การงาน<sup>๗</sup>

**สมาน รังสิโยภุชญ์** ได้อธิบายถึงการบริหารงานบุคคลว่า “ในการบริหารงานใดๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ และยุ่งยากที่สุดทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์ และวัสดุต่างๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีขาดความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารจะบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะกับงาน ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไปทีเดียว ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารบุคคลยุ่งยากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพัน และมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจ ซึ่งเป็นมนุษย์บุคคล ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด”

**กล่าวโดยสรุป** ไม่ว่าองค์การหรือหน่วยงาน ตลอดจนสถาบันต่าง จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางโครงการ ตกลงใจและลงมือปฏิบัติ หากผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องคน ปัญหา และความต้องการของคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไปสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าปัญหามีคนทำงานในองค์การไม่เพียงพอบุคคลไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานไม่ได้รับความยุติธรรมต่างๆ เกิดจากปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารจะศึกษากันอย่างจริงจัง โดยอาศัยความรู้ในแนวทางหลักการ กระบวนการ และวิธีการดังต่อไปนี้

### ๒.๑.๓ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยทั้งหมดย่อมเป็นเป้าหมายในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่หน่วยงานเองและบุคลากรทุกคน และเช่นเดียวกันสำหรับแต่ละหน้าที่ หรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้น ต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะให้สำเร็จบางอย่างแตกต่างกัน และต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลผลสูงสุด

**สุกิจ จุลละนันท์** เป้าหมายหลักของการบริหารงานบุคคลนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ ๆ อยู่ ๔ ประการกล่าวคือ

๑. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
๒. การพัฒนาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาซึ่งบุคคล

<sup>๗</sup>ไมธี ปิลันธนาพันธ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒.

<sup>๘</sup>สมาน รังสิโยภุชญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : นกัการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

#### ๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน

เป้าหมายทั้ง ๔ ประการที่กล่าวมานี้จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมหรือกระบวนการที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหลักการบริหารงานบุคคล

กระบวนการหรือกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลนั้นประกอบด้วย

๑. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
๒. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
๓. การวางแผนโครงการปฏิบัติ
๔. กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติในตำแหน่งต่างๆ
๕. การจำแนกตำแหน่ง
๖. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน
๗. การสรรหาคนมาทำงาน
๘. การเลือกสรรและการทดสอบ
๙. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
๑๐. การบรรจุแต่งตั้ง
๑๑. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๒. การย้ายและโอน
๑๓. การพัฒนาตัวบุคคล
๑๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๕. การพิจารณาความดีความชอบ
๑๖. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
๑๗. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
๑๘. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
๑๙. การปกครองบังคับบัญชา
๒๐. การรักษาวินัย
๒๑. การให้พ้นจากงาน
๒๒. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
๒๓. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล<sup>๔</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้แบ่งหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลกระบวนการปฏิบัติด้วยส่วนสำคัญต่างๆ เกี่ยวพันกัน ดังนี้

๑. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรม ที่ต้องทำในขั้นนี้

<sup>๔</sup>สุกิจ จุลละนันท์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖-๑๗.

๒. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดทำแผนกำลังคนขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

๓. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) กรรมวิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่างๆ

๔. การปฐมนิเทศพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction Appraisal Process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ ๒ ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือการแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Performance Evaluation) หลังจากที่ได้ทราบจากผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน หรือลดตำแหน่งหรือโยกย้าย

๕. การอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process) คือขั้นตอนที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะ ที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่า การอบรม หรือการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่ต้องจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถตลอดจนความชำนาญให้มากขึ้นในตัวบุคลากร โดยเฉพาะเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และเงื่อนไขของปัจจัย สภาพแวดล้อมอื่นๆ ตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๖. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือกิจกรรมทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากที่สุด สมเหตุสมผล และเพียงพอในระดับความสามารถ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้นกับองค์การ

๗. การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safe Maintenance and Labor Relation) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากรกับองค์การต้องคอยดูแลสุขภาพอนามัยความปลอดภัย ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงด้านนี้ตามสมควร เพื่อประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์การ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งกิจกรรมนี้จะต้องคอยปกป้องและแก้ไขดูแลเอาใจใส่ตลอดเวลา มีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ดีและเจตนาที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อความราบรื่น ในการอยู่ร่วมกันทั้งองค์การ<sup>๑๐</sup>

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง เพื่อจะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และรักษากำลังแรงงาน ตลอดจนการบำรุงรักษาส่งเสริมสมรรถภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับนโยบายการวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับ

<sup>๑๐</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๔๐.

บุคคล เพื่อประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณที่เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานนั้นผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินงานทั้งหมดให้สำเร็จโดยลำพังได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการการบริหารงานบุคคล

### ๒.๑.๔ แนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางและแบบประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ แบบประเมินผลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลการนำตัวชี้วัดจากคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แบบประเมินผลนี้มีแนวทางการประเมินผลตามคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบและขอบเขตการบริหารงานบุคคลในการประเมินผล ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ ๓ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ ๔ การดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์<sup>๑๑</sup>

ซึ่งแนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดสามารถสรุปได้ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ ๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การจัดหาบุคคล หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ มีการรับสมัครงาน คัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนและประเภทของผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการ ขนาด และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ แต่คุณสมบัติของผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวางแผนประนีประนอม ชักจูงที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีผลต่อการจัดหาบุคลากร (Situation factors affecting staffing) ปัจจัยภายนอกประกอบด้วยระดับการศึกษา ทศนคติทั่วไปในสังคม ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการจัดหาบุคลากร คือ เป้าหมายขององค์การ เทคโนโลยีโครงสร้างองค์การ ชนิดของลูกจ้าง ผลตอบแทนประเภทของนโยบาย

<sup>๑๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

## กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ขั้นที่ ๑ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงพนักงาน สาเหตุเพราะว่าพนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณหรือการลาออก วิธีหนึ่งที่จะใช้จ้างบุคคลภายนอกปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาดและความต้องการแรงงาน องค์การโดยส่วนใหญ่มีพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในช่วงสั้น โดยผ่านกระบวนการงบประมาณ สัมพันธ์กับแนวโน้มของจำนวนประชากร เทคโนโลยี และคู่แข่ง

การวิเคราะห์งาน กระบวนการซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลข่าวสารสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน หลังจากการวิเคราะห์งานผู้จัดการจะต้องมีการออกแบบงานซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพิ่มผลผลิต และสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ประกอบด้วย การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และทำให้การทำงานง่ายขึ้น

### ขั้นที่ ๒ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การสรรหา และการคัดเลือก

การสรรหาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม สรรหาบุคคลโดยการพิจารณาความรู้ ความสามารถ กระบวนการในการสรรหา มีขั้นตอน ๙ ประการ

- ๑) สร้างภาพลักษณ์
- ๒) กำหนดกฎเกณฑ์ในการรับสมัคร
- ๓) ใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง
- ๔) การประกาศรับสมัคร
- ๕) การรับสมัคร
- ๖) การคัดเลือก
- ๗) การตรวจสอบรายละเอียด
- ๘) การตัดสินใจผลการคัดเลือก
- ๙) การรับเข้าทำงาน

การคัดเลือกบุคคล จะต้องพิจารณา การคัดเลือกการจัดบุคคลให้เข้าทำงาน ระบบการคัดเลือก ความต้องการตำแหน่งงานและการออกแบบงาน คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสนับสนุนการคัดเลือกที่ประสบผลสำเร็จ จัดเตรียมข้อมูลให้กับบุคคลที่จะมาสมัครงาน การคัดเลือก การแทนตำแหน่ง และการเลื่อนตำแหน่ง การเลือกจากผู้ที่สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรมีความต้องการตรงกับตำแหน่งลักษณะที่งานระบุไว้ การแทนตำแหน่งอาจจะทำได้โดยการเลือกบุคคลภายในที่เหมาะสมแล้วมีการแลกเปลี่ยนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ

## การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๕ ด้าน ๑๖ ตัวชี้วัด

### ๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ๑.๑ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น
- ๑.๒ มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๑.๓ มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ๑.๔ มีการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

### ๒. การวิเคราะห์งาน

- ๒.๑ มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล

### ๓. การสรรหา

- ๓.๑ ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้
- ๓.๒ มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง

### ๔. การคัดเลือก

- ๔.๑ มีการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร
- ๔.๒ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้
- ๔.๓ มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

### ๕. การแต่งตั้ง (การบรรจุ การรับโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รักษาการแทนและรักษาการในตำแหน่งที่ว่าง)

- ๕.๑ มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน
- ๕.๒ มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรม
- ๕.๓ มีวิธีการย้ายที่เป็นธรรม
- ๕.๔ มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม
- ๕.๕ มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ
- ๕.๖ มีวิธีการรักษาราชการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ<sup>๑๒</sup>

**ชาติ เชียงใหม่** การจัดหาบุคคลเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรของเอกชนหรือองค์กรของราชการสรรหาบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานเพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานเพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้วย่อมจะเกิดผลเสียขึ้นกับ

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๑๐.

องค์การทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งการสรรหาบุคคลประกอบด้วย

#### ๑. แนวความคิดในการจัดหา

ในการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมสมควรเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานนั้นมีความคิดอยู่ ๒ แนว คือ

๑.๑ แนวคิดของอังกฤษแนวความคิดนี้มีทัศนะว่าคนที่มีความรู้ดีจะฝึกทำอะไรก็ทำได้ดีทั้งนั้นคือถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคนดังนั้นการสรรหาจึงยึดเอาความรู้ไว้ก่อนมากกว่าจะยึดประสบการณ์โดยสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาความเฉลียวฉลาดมาทำงานด้วยตั้งแต่ขั้นต้นๆแล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาคนเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ในอนาคตการสรรหาคนมาทำงานตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเพื่อเป็น Generalist คือการสรรหาที่ยังไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อใช้งานต่อไปในอนาคต

๑.๒ แนวความคิดของสหรัฐอเมริกาการจัดหาบุคคลตามแนวความคิดของสหรัฐอเมริกานั้นยึดหลักประสบการณ์เป็นสำคัญโดยที่คนเรามีใช้จะเก่งไปเสียทุกอย่างดังนั้นการสรรหาต้องสรรหาคนมาให้เหมาะกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานต้องการจึงต้องกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคนที่มีความรู้ตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่างการสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น Specialist โดยสรรหาจากคนที่เคยปฏิบัติงานแล้วมาทำงานในปัจจุบันการสรรหาแบบนี้ต้องทำกันบ่อยมากเพราะคนจะย้ายงานอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทยการจัดหาบุคคลมีลักษณะผสมกันทั้งแนวความคิดของอังกฤษและแนวความคิดของสหรัฐอเมริกาคือบางตำแหน่งสรรหาจากประสบการณ์อีกด้วยเช่นตำแหน่งในระดับสูงๆเป็นต้นซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกสรรแตกต่างกันดังจะได้อธิบายในตอนต่อไป

#### ๒. วิธีการจัดหาบุคคลที่นิยมใช้กันทั่วไปได้แก่

๒.๑ ตรวจสอบรายชื่อของผู้สมัครงานที่มาสมัครอยู่ก่อนแล้วหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะพยายามรวบรวมและเก็บรักษารายชื่อและคุณสมบัติของบุคคลที่เคยมาติดต่ออยู่ก่อนหรืออยู่ที่เราเคยติดต่อมาก่อนไว้

๒.๒ ประกาศแจ้งความในที่ต่างๆ โดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคคลชนิดที่ต้องการมีใช้ปิดเฉพาะที่สำนักงานแต่อย่างเดียว

๒.๓ การประกาศโฆษณาหรือลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์

๒.๔ การติดต่อกับสำนักงานจัดหางานซึ่งมีอยู่ทุกแห่งของเอกชนและราชการ

๒.๕ การติดต่อกับโรงเรียนมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่มีบุคคลประเภทที่ต้องการการติดต่อประเภทนี้ไม่ได้หมายถึงไปปิดประกาศรับสมัครหรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้นแต่ควรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบและจัดส่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล (Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติและลักษณะขององค์การที่เปิดรับด้วย

การสรรหาโดยวิธีการต่างๆดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปิดโอกาสให้คนดีมีความสามารถสมัครมากๆ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

๓. ประเภทของการจัดหาบุคคล โดยทั่วไปแล้วการสรรหาบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๓.๑ การจัดหาบุคคลจากภายในองค์การการสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นตามวิธีการนี้เป็นการเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์การโดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม

๓.๒ การจัดหาบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์การ<sup>๑๓</sup>

**จุมพล นิมพานิช** กล่าวว่า การจัดหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจ มาสมัครงานกับองค์การเพื่อองค์การจะได้ว่าจ้างต่อไป หากพิจารณาว่าการสรรหา อย่างถ่องแท้แล้วจะตีความหมายได้ ๒ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ การจัดหา คือ กระบวนการจัดหาคณะที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น ๓ ขั้นตอน

๑. การเสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ
๒. ทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด
๓. บรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสม

ด้านที่ ๒ การจัดหา คือการจัดหาให้บุคคลสมัครเพื่อการเลือกสรร ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน

๑. ทำให้เกิดความสนใจในตำแหน่งที่ว่างหรือมีอยู่
๒. ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งงานที่ว่าง ลักษณะของงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๓. การพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัคร<sup>๑๔</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** การจัดหา หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>๑๕</sup>

กล่าวโดยสรุป การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การได้มาซึ่งบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ การจัดหาบุคคลประกอบด้วย ๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การนำแผนไปปฏิบัติ

<sup>๑๓</sup>ชาติ เชียงใหม่, การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๙), หน้า ๕๕.

<sup>๑๔</sup>จุมพล นิมพานิช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๒๑.

<sup>๑๕</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๒๓.

ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า ๒) การวิเคราะห์งาน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล ๓) การสรรหา ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใส การประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง ๔) การคัดเลือก การใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน ๕) การแต่งตั้ง มีวิธีการรับโอน การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

### องค์ประกอบที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติเป็นนโยบายที่มีความสำคัญ เนื่องจากผลผลิตหรือผลงานขององค์การจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ปัจจัยสำคัญเกิดจากผู้ปฏิบัติมีความรู้และความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นโครงการหลักขององค์การที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้ และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นวิธีที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงานให้การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่งที่มุ่งเน้นให้บุคลากร ได้ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ฝึกคอยให้คำแนะนำ ซึ่งอาจเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญงานหรือหัวหน้างานก็ได้

การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี ๕ ประการ ได้แก่

๑. เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ คนงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

๒. เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์การและวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมคนงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

๓. เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาลำนี้

๔. เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้นซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง

๕. เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ๕ ตัวชี้วัด

๑. การฝึกอบรม

๑.๑ มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์กร

๑.๒ มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ

๒. การศึกษา

๒.๑ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา

๒.๒ มีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย

๓. การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

๓.๑ มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง<sup>๑๖</sup>

**ปฏิญญา สาธารณ** วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการปฏิบัติราชการได้เสนอไว้ดังนี้

๑. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน (On-The Job Study) เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกเป็นการสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงๆโดยจัดทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

๒. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) การฝึกอบรมแบบนี้จัดขึ้นสำหรับผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการของหน่วยงานนั้นๆ ให้รู้จักสถานที่ต่างๆในองค์การของงาน

๓. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship) วิธีนี้ใช้ในวงการช่างเทคนิคโดยให้ผู้เข้าทำงานใหม่คอยเป็นลูกมือช่วยเหลือผู้ที่ทำงานอยู่เดิมเป็นการเรียนรู้กันไปในตัว

๔. วิธีฝึกงานต่อจากงานการศึกษาภาคทฤษฎีคือเมื่อเรียนทฤษฎีไประยะหนึ่งแล้วก็มี การฝึกงานในระยะที่มีการฝึกงานก็จะมีกรณีปัญหาที่ประสบในระหว่างฝึกงานกับภาคทฤษฎี

๕. วิธีฝึกกระยะสั้น (Leaner Training) ถ้าหน่วยงานใดขาดคนทำงานอย่างกะทันหัน ต้องแก้ไขโดยวิธีการฝึกกระยะสั้นให้กับบุคลากร

๖. วิธีการให้ไปศึกษาในสถานที่บางแห่งนอกเวลาทำงานหรือให้ใช้เวลาทำงาน บางส่วนไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือการอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิธีที่หน่วยงานอื่นๆ หรือสถานศึกษาต่างๆในตอนบ่ายหรือค่ำ

๗. วิธีไปศึกษาใหม่หรือไปศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ดีขึ้นเพราะวิธีการต่างๆย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๘. การแสดงนิทรรศการทางวิชาการคือการจัดนิทรรศการแสดงถึงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ในแต่ละสาขามาตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ดูได้ศึกษาเพิ่มเติม

๙. ส่งบุคลากรไปศึกษาและดูงานทั้งในประเทศหรือต่างประเทศในสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

<sup>๑๖</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) , คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๑๔-๑๗.

๑๐. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรปกติจะจัดในระยะสั้นๆและจะกำหนดเฉพาะเรื่องซึ่งวิธีนี้เป็นที่นิยมแพร่หลายเพราะใช้เวลาสั้นประหยัดและได้ผล<sup>๑๗</sup>

### ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก
๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดด้วย
๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่
๕. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป
๖. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้นๆได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนเองได้<sup>๑๘</sup>

**จรัส นองมาก** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้อุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษา ได้มีการกระทำอันมากมายในหลายรูปแบบ และมีการตีความหมายไปในหลายๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสูงขึ้น ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานก็คือ ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมอันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของสมาชิกในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๗</sup> ภิญญา สาร, *วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการปฏิบัติราชการ*, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ., ๒๕๑๔), หน้า ๒๕-๒๘.

<sup>๑๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙.

<sup>๑๙</sup> จรัส นองมาก, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๙.

**พะยอม วงศ์สารศรี** การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีความภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติซึ่งจะอำนวยประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สำหรับบุคลากรที่เป็นพนักงานของเทศบาลในแต่ละเทศบาลที่รับเข้ามาทำงานย่อมมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปเมื่อเทียบกับคุณสมบัติตามที่ในแต่ละเทศบาลต้องการ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมของเทศบาลที่จะช่วยแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในการจัดกิจกรรมต่างๆ

หน่วยงานแต่ละแห่งย่อมมีภารกิจหลักตามนโยบายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกหน่วยงานเพราะในจำนวนทรัพยากรการบริหาร ๖ ประเภท (๖ M'S) ได้แก่ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Marketing) นั้นบุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดก็ตามเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่นๆก็จะตามมาเองดังที่เมกกินสัน กล่าวยืนยันไว้ว่า “มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นใดแต่ก็ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ”<sup>๒๐</sup>

**จิรพจน์ สุนาถ วณิชยกุล** คนหรือบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งดังกล่าวมาแล้ว คนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะคนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าองค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าองค์กรจะได้พยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้วก็ตาม แต่ต่อมาสภาพสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น และการเพิ่มของประชากรในอัตราสูงเป็นผลให้องค์การต่างๆ ต้องขยายการผลิตและการให้บริการต่างๆ รวมทั้งการ

<sup>๒๐</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๙๓-๑๙๕.

ขยายตัวของบริการในด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องให้บุคลากร โดยเฉพาะครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ<sup>๒๑</sup>

**สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์** ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<sup>๒๒</sup>

**กล่าวโดยสรุป** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพและผล การปฏิบัติงานของพนักงานท้องถิ่น โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) การฝึกอบรม การฝึกอบรม มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์การ มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม ๒) การศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย ๓) การวางแผนและพัฒนาอาชีพมีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง

### **องค์ประกอบที่ ๓ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์**

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๒ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๖ ด้าน ๑๒ ตัวชี้วัด

๑. การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มระดับ)

๑.๑ มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน

๑.๒ มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม

๑.๓ มีการกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน

๑.๔ มีวิธีการเพิ่มระดับอย่างชัดเจนและยุติธรรม

๒. การเลื่อนขึ้นเงินเดือน

๒.๑ มีระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน

๒.๒ มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรม

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๑ มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส

๓.๒ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

<sup>๒๑</sup>จิรพจน์ สุณาถวิชัยกุล, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๒๐.

<sup>๒๒</sup>สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิ์ การสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓), หน้า ๘๔.

#### ๔. ค่าตอบแทน

๔.๑ มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๕. การย้าย (การย้ายภายในองค์กรเดียวกัน)

๕.๑ มีหลักเกณฑ์การย้ายที่ชัดเจนโปร่งใส

๕.๒ มีวิธีการย้ายที่ยุติธรรม

#### ๖. การจูงใจ

๖.๑ มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ<sup>๒๓</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือกิจกรรมทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากพอ สมเหตุสมผลและเพียงพอในระดับความสามารถ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้นกับองค์กร<sup>๒๔</sup>

**สมคิด บางโม** กล่าวว่าการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์กระทำได้โดยการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในงานด้านการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการพิจารณาเพื่อจ่ายตามผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมเป็นสำคัญ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมจะเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถรักษาคณะที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมที่ได้รับค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลหรือสิ่งต่างๆ ที่ถูกจ้างหรือพนักงานได้รับเป็นการตอบแทนจากการทำงานให้แก่ นายจ้างหรือองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน การกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยทั่วไปมีปัจจัยที่ต้องตัดสินใจเช่น ความเสมอภาค การแข่งขันทางธุรกิจ เป็นต้น สำหรับประเภทของค่าตอบแทน ในปัจจุบันนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท

๑. ค่าตอบแทนหลัก ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลัก โดยคิดเป็นรายชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเป็นเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่าผู้ที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าผู้ที่ได้รับค่าจ้าง

๒. ค่าตอบแทนผันแปร หรือค่าตอบแทนจูงใจเป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงินโดยตรง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของบุคลากรแต่ละคนโดยตรง ส่วนใหญ่ ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่างๆ

๓. ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่บุคลากรได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันหยุด บำนาญ หรือเรียกว่าค่าตอบแทนเสริมหรือสวัสดิการนอกจากการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวทางข้างต้นแล้ว องค์กรยังสามารถจ่าย

<sup>๒๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๑๑-๑๓.

<sup>๒๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๐.

คำตอบแทนอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์หรือบริการที่องค์กรจัดหาเพื่อตอบแทนให้แก่บุคลากรที่เป็นการตอบแทนทางอ้อม มีวัตถุประสงค์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร เช่น อาหาร ที่พัก การประกันภัย เป็นต้น สำหรับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการโดยยึดหลักที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ องค์กรจะต้องทราบว่าทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการอะไรจากนั้น จึงดำเนินการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการนอกจากนี้ควรจัดสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอโดยคำนึงถึงงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการได้อย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการควรพิจารณาสิ่งที่สามารถบำรุงขวัญและกำลังใจได้ ตลอดจนการยึดหลักคุณธรรมที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ เป็นต้น<sup>๒๕</sup>

กล่าวโดยสรุป การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนด้วยผลประโยชน์ต่างๆ สมเหตุสมผลและเพียงพอในระดับความสามารถ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ๑) การเลื่อนตำแหน่ง มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน การเลื่อนตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่น่าเชื่อถือ ยุติธรรม ๒) การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเพิ่มระดับ มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการ ๓) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลาย มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ๔) ค่าตอบแทน มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทน ที่ชัดเจน ๕) การย้ายมีหลักเกณฑ์ วิธีการย้ายที่ยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจน น่าเชื่อถือได้ ๖) การจูงใจ มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

#### องค์ประกอบที่ ๔ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นคง มีพลังใจ เข้มแข็ง พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ

หลักการที่สำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การธำรงรักษากระทำได้ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ และการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ให้พวกเขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของ

<sup>๒๕</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : วิทพัฒน์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒-๓๔.

พวกเขาให้ดีขึ้นได้และได้รับการดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี การที่องค์กรมีการบำรุงรักษา พัฒนา และให้การดูแลสุขภาพอนามัยเป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้อยู่กับองค์กรได้แล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และสร้างความภาคภูมิใจให้กับ ทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้ทำงานกับ องค์กรตลอดไปถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่ทำให้องค์กรต่างๆ มีความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น หากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้รับการบำรุงรักษาเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาดแคลน ทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นๆ อาจไม่สามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณค่าขององค์กรออกไปได้

หลักการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๔ ด้าน ๑๑ ตัวชี้วัด

#### ๑. พนักงานสัมพันธ์

๑.๑ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร  
ท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑.๒ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับ  
พนักงาน

#### ๒. สุขภาพและความปลอดภัย

๒.๑ มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงาน  
ได้อย่างคุ้มค่า

#### ๓. การดำเนินการทางวินัย (การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์)

๓.๑ มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากร  
ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.๒ มีการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

๓.๓ มีการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

๓.๔ มีการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

#### ๔. การพ้นจากตำแหน่ง (การโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ออกจากราชการ)

๔.๑ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม

๔.๒ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม

๔.๓ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม

๔.๔ มีการให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม<sup>๒๖</sup>

**ภิญโญ สาร** ได้เสนอถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน  
ของบุคลากรในหน่วยงาน

๑. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี

๒. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งที่ทำงาน  
ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าใน

<sup>๒๖</sup> สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๑๘-๒๑.

๓. ความภูมิใจในหน่วยงาน คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วหน่วยงานได้ประสบความสำเร็จ  
หรือมีชื่อเสียง พนักงานก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ที่ทางหน่วยงานรู้จัก  
สร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่าง ไม่ถึงจนเกินไปหรือหย่อน  
จนเกินไป และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในสังคม จะทำให้สังคมรู้จักหน่วยงานอย่างกว้างขวางนั้น  
พนักงานก็พลอยมีคุณรู้จักไปด้วยเหล่านี้ ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น <sup>๒๗</sup>

๑. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need) ของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow) ก็คือ มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้มีพื้นฐานตามลำดับขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุดไว้ ๕ ลำดับ โดยเริ่มจากความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการสมหวังในชีวิตร (Self Actualization Needs) และ Maslow ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าความต้องการของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจของพฤติกรรม และความต้องการของคนจะซ้ำซ้อน บางทีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นมาอีก

๒. แนวความคิดของ Herzberg ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน เขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้นซึ่งเราเรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่า เป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจ ในการทำงานมีดังนี้

๒.๑ องค์ประกอบแห่งความพอใจในงานเรียกว่า องค์ประกอบกระตุ้น (Motivator Factors) ได้แก่

๑. การได้รับความสำเร็จ
๒. การยอมรับนับถือ
๓. ลักษณะของงาน
๔. ความรับผิดชอบ
๕. ความก้าวหน้า

๒๗ ภิญญู สารธร, **หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการศึกษาการ**, หน้า ๒๘๑.

๒.๒ องค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน เรียกว่าเป็นองค์ประกอบ  
ค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

๑. เงินเดือน
๒. โอกาสก้าวหน้า
๓. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
๔. ฐานะของอาชีพ
๕. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
๖. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
๗. การนิเทศงาน
๘. นโยบายการบริหารงานของบริษัท
๙. สภาพการทำงาน
๑๐. ความมั่นคงปลอดภัย
๑๑. ชีวิตส่วนตัว

ความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานมักมาจากองค์ประกอบ ๑๑ ประการดังกล่าวข้างต้นนอกจากนั้นยังสร้างความรู้สึกที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานจากเหตุอีก ๒ ประการ คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงาน และความรู้สึกว่าไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่ปฏิบัติ

องค์ประกอบทั้งสองด้านดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันเลย และส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานก็จะนำจิตใจของพนักงานเจ้าหน้าที่ไปในทางเสริมสร้างความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำอยู่ ตรงกันข้ามองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานก็จะโน้มนำจิตใจของการงานไปในทางเสื่อม คือ เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำมากขึ้นเรื่อยๆ ไป ดังนั้นจึงเป็นการดีของผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานให้มากเพื่อประสิทธิภาพของงาน<sup>๒๘</sup>

**อุทัย หิรัญโต** ให้ความเห็นไว้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคลากรในการการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความอบอุ่นใจ หอมดั่งกลิ่นในเรื่องต่างๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง สวัสดิการแม้จะมีใช้เป็นงานหลักขององค์กร แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อสมรรถภาพ และกำลังใจของเจ้าหน้าที่ ด้วยหลักการจึงเน้นถึงความต้องการหรือความจำเป็นในเรื่องปัจจัยสี่ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อทำให้บุคลากรที่อยู่ใน

<sup>๒๘</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล วังบูรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๑๖๐-๑๖๓.

หน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน

การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบายความพึงพอใจความสุขแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงมีกำลังใจในการทำงานเกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานของตนทำให้มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ<sup>๒๙</sup>

**พิมลจรรย์ นามวัฒน์** การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้น การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันนี้ให้แสดงออกในรูปแบบ และทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้บริหารจะกระทำการดังกล่าวด้วยการจูงใจ<sup>๓๐</sup>

**อารี เพชรผุด** นอกจากนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีเทคนิคการจูงใจที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งในเรื่องนี้ได้กล่าวเกี่ยวกับเทคนิคในการจูงใจคนในการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

๑. จะต้องบอกเป้าหมายขององค์การให้แน่นอน (Goal Setting) เป็นการท้าทายให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมาย
๒. จะต้องยอมรับ (Recognition and Approval) ความสามารถของบุคลากร
๓. จะต้องให้โอกาสในการให้ความปลอดภัย (Opportunity and Security) ให้ความก้าวหน้าแก่บุคลากร
๔. จะต้องให้บุคลากรมีความสัมฤทธิ์ (Achievement) ให้บุคลากรได้ประเมินตนเองว่าเขาได้ทำงานสำเร็จ
๕. พยายามปรับปรุงงาน (Job Enrichment) ให้ดีขึ้น
๖. กระตุ้นโดยใช้เงิน (Financial Incentives)
๗. กระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม (Team Approach)
๘. ให้ความยุติธรรม (Justice)

นอกจากนี้การจัดสวัสดิการก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรในเรื่องนี้ เป็นการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ การจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคงของข้าราชการหรือคนงานโดยหลักการนอกจากจะให้ความอนุเคราะห์ส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของข้าราชการให้ดีขึ้นแล้วยังเป็นเป้าหมายที่จะเสริมสร้างเพิ่มพูนสมรรถภาพของข้าราชการให้สูงขึ้นด้วยเพราะเมื่อข้าราชการไม่มีปัญหาหรือเดือดร้อนทางครอบครัวตลอดจนมีหลักประกันในยามทุกข์ยากก็ย่อมมีกำลังใจในการทำงานซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามมาอย่างใดก็ได้ การจัดสวัสดิการให้ข้าราชการนั้นต้องมีขอบเขตจำกัดอยู่ภายใต้หลักการที่มีการช่วยเหลือ เพื่อให้

<sup>๒๙</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๒.

<sup>๓๐</sup> พิมลจรรย์ นามวัฒน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๓๕), หน้า ๓๗๙.

ข้าราชการเป็นตัวของตัวเองหมดความกังวลและสามารถอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ได้มากที่สุดมิใช่ช่วยเหลือเพิ่มเติมความสุขสมบูรณ์หรูหราให้ข้าราชการมากขึ้นโดยไม่จำเป็น<sup>๓๑</sup>

**ภิญโญ สาร** กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการเป็นการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

๑. หลักความเสมอภาคสวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดอย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในด้านรับสวัสดิการ

๒. หลักแห่งประโยชน์การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัดและเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย

๓. หลักแห่งความจงใจการจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีความตั้งใจให้เกิดกำลังใจมีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น

๔. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการการจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดเพื่ออำนวยความสะดวกหรือเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้นตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร

๕. หลักแห่งประสิทธิภาพการจัดสวัสดิการนั้นต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุดที่เกิดประโยชน์มากที่สุดได้รับการจัดตั้งคุณภาพและปริมาณ

๖. หลักแห่งการประหยัดการจัดสวัสดิการเรื่องใดควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลืองถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดจะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือยจะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล

๗. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจการจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนั้นในการจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรกระทำ

๘. หลักแห่งความสะดวกการจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ดีผลจะต้องวางระเบียบรูปแบบในการจัดซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกคล่องตัวไม่ติดขัดไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด

๙. หลักแห่งงบประมาณต้องคำนึงถึงว่าโครงการใดเรื่องใดที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรมีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไปมีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

๑๐. หลักแห่งความยุติธรรมการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่จะได้รับของบุคลากรในองค์กรไม่มีใครได้รับเหลือล้ำค่าสูงกว่ากันควรถือหลักยุติธรรมในทุกกรณีไป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานด้วยความพอใจ

อย่างไรก็ตามการให้บริการสวัสดิการของแต่ละหน่วยงานย่อมมีข้อแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานนั้นๆแต่สิ่งหนึ่งที่หน่วยงานทั่วไปต้องการคือเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๓๑</sup> อารี เพชรสุต, เทคนิคในการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป), หน้า ๔๓-๔๕.

สวัสดิการประเภทต่างๆ ดังที่กล่าวมานี้ล้วนแต่เป็นตัวกระตุ้นเสริมแรงและเป็นการจูงใจสร้างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ<sup>๓๒</sup>

กล่าวโดยสรุป การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว เพื่อให้พนักงานส่วนตำบลได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร มีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสภาพการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) พนักงานสัมพันธ์มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ๒) สุขภาพและความปลอดภัยมีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ๓) การดำเนินการทางวินัย มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการดำเนินการลงโทษ การดำเนินการอุทธรณ์ การดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๔) การพ้นจากตำแหน่ง มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากราชการอย่างยุติธรรม

พนักงานส่วนท้องถิ่นนับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมกับงาน มีพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพอันส่งผลต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การบริหารงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากร การให้รางวัลทรัพยากร การพัฒนาทรัพยากร และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร กรอบแนวคิดดังกล่าวท้องถิ่นใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการบริหารงานงานบุคคลในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ใช้ประเมินการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาต่อไป

### ๒.๑.๕ การเลือกทรัพยากรมนุษย์

**กฤษฎา สาร** การเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การเป็นกระบวนการขั้นต่อเนื่องจากการสรรหาโดยวัตถุประสงค์ที่จะคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน

#### กระบวนการเลือกสรร (Selection process)

เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครแล้วขั้นต่อไปคือการดำเนินการเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการดังนี้

ก. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครคือการตรวจสอบใบสมัครว่ามีการศึกษาตรงตามความต้องการหรือไม่

ข. ตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัครเพื่อเลือกเอาแต่คนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

<sup>๓๒</sup> กฤษฎา สาร, วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการบริหาร, หน้า ๒๕-๒๙.

ค. วัดความรู้ความสามารถที่นิยมใช้กันทั่วไปคือการสอบซึ่งอาจแยกออกได้เป็นการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์บางประเทศโดยไม่ต้องสอบข้อเขียนเช่นประเทศอังกฤษเป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกซึ่งอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

### การสอบ

การสอบเป็นเครื่องมือในการวัดคนเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลหลังจากที่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่างๆและประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว

แนวความคิดในการวัดคนเพื่อคัดเลือกมาทำงานมีอยู่ ๒ แนวคือ

ก. เพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่างการสอบเพื่อวัดคนแบบนี้ต้องวัดความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของคนที่ทำงานได้ทันทีในปัจจุบันซึ่งเป็นการวัดแบบ Humiliate Measurement หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนักไปในทางวิชาการและปฏิบัติ

ข. เพื่อหาคนที่มีสติปัญญาดีและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ในอนาคตการสอบเพื่อวัดคนดังกล่าวเป็นการวัดความสามารถและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวคนซึ่งแสดงว่าเป็นคนเก่งมีสติปัญญาดีมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้เป็นแบบ (Predictive Measurement) หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนักไปในด้านการสอบเขาวนวัดสมองวัดการคิดหาเหตุผลการแก้ปัญหาและความรู้รอบตัวหรือความรู้ทั่วไปเป็นต้น

### ชนิดของการสอบ

การสอบพอจะแยกออกได้เป็น ๒ แบบคือ

๑. การสอบแข่งขัน (Competitive Examination)
๒. สอบคัดเลือก (Qualifying Examination)

### วิธีการสอบ

สำหรับวิธีการสอบนั้นโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น๓วิธีคือ

๑. สอบข้อเขียน (Written Test)
  - ก.แบบอัตนัย (Subjective Test)
  - ข.แบบปรนัย (Objective Test)
๒. สอบปฏิบัติ (Performance Test)
๓. สอบปากเปล่า (Oral Test)

การสอบนอกจากจะแบ่งตามวิธีสอบแล้วข้อสอบยังอาจแบ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ในการออกข้อสอบได้ดังนี้

- ๑) สอบความสามารถ(Abilities Test) แบ่งเป็นวิธีย่อย๒วิธีคือ

ก.สอบเชาว์ (Intelligence Test) คือข้อสอบที่ใช้วัดความสามารถทั่วๆ ไปในการเรียนรู้ของบุคคล

ข.สอบความถนัด (Aptitude Test) เพื่อวัดว่าบุคคลนั้นมี ความถนัดหรือความสามารถในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพียงใด

๒) สอบบุคลิกภาพ (Personality Test) ถือเป็นการสอบชนิดหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่าบุคคลนั้นมีปัญหาในด้านสังคมจิตใจหรืออารมณ์หรือไม่

๓) สอบความรู้ (Achievement Test) ได้แก่ข้อสอบที่สร้างขึ้นเพื่อวัดว่าที่เรียนรู้นั้นได้รับความสำเร็จในการเรียนเพียงใด<sup>๓๓</sup>

**ประชุม รอดประเสริฐ** ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้

๑. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกาย และจิตใจประสาน ในการปฏิบัติงาน

๒. ความชัดเจนหรือความชำนาญ (Experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน

๓. อายุ (Age)

๔. เพศ (Sex) เพศมีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด

๕. การศึกษา และการอบรม (Education and Training) เป็นเครื่องแสดงความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษา และอบรมมาโดยเฉพาะ

๖. ลักษณะร่างกาย (Physical Characteristics) งานบางอย่างใช้อวัยวะ จึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนนั้นๆ เป็นสำคัญ

๗. ท่าทางลักษณะ (Appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด

๘. ความคิดริเริ่มและความตื่นตัวในการทำงาน (Initiation and Mental Laciness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้น และความสนใจต่อสภาพงานหาทางแก้ไข

๙. ความถนัด (Aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้าสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

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

๑๑. ทศนคติต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผลการมาสมัคร เพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะมาทำงานความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้าง และลูกจ้างในองค์กรนั้น<sup>๓๔</sup>

**สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญ์** ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคลากรมาจากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการเสาะหาบุคลากรและจูงใจให้เข้ามาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงานจึงเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลักจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร ซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร

๒. การประกาศรับสมัคร

<sup>๓๓</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหาร, หน้า ๒๔๐-๒๔๔.

<sup>๓๔</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๕๘.

๓. การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
๔. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก หรือการวางแผนทางสัมภาษณ์
๕. การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน
๖. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน
๗. การปฐมนิเทศให้รู้ระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ และบุคลากร ตลอดจนชุมชน
๘. ติดตามดูแลทดลองผลการปฏิบัติงาน<sup>๓๕</sup>

**ธงชัย สันติวงศ์** กระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึงการคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบการสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ บางงานอาจมีลักษณะกว้างไปไม่เจาะจง แต่บางงานต้องมีความรู้วิชาชีพเฉพาะทางเทคนิคสูง ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน รวมทั้งความสำคัญของงานนั้นด้วยหลักเกณฑ์ทั่วไป เช่น สมรรถภาพทางร่างกาย การศึกษา การอบรม เชี่ยวชาญ ทักษะ อายุ เพศ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการพัฒนาตนเอง สังคม การเมืองวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการ ที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ คุณสมบัติที่ต้องการล่วงหน้า เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางด้านร่างกาย ตลอดจนมีลักษณะนิสัยทำทางบุคลิกภาพ<sup>๓๖</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน เป็นการตัดสินใจที่ยากและสำคัญที่สุด เพราะการตัดสินใจจะมีผลตามมาอีกมากมายและยาวนานหากการตัดสินใจเลือกพนักงานได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ การปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพความสำคัญของการคัดเลือกมีดังนี้

๑. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของการคัดเลือกมากขึ้น รู้จุดอ่อนและข้อขัดข้อง ข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิค และการคัดเลือกประเภทต่างๆ
๒. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมต่างๆ ของกฎหมายและระเบียบ ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายในด้านว่าจ้าง
๓. การคัดเลือกเป็นงานลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก ภาระหน้าที่ และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ ไว้ในรายละเอียดงาน (Job Description) และลักษณะงาน (Job Specification)
๔. บางครั้งองค์การประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคน ที่ต้องพ้นจากงานในระยะแรก จึงทำให้องค์การอาจต้องการรับคนที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานแทน
๕. การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมคุ้มค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะลงทุนให้ได้คนดีมาในองค์การก็จะสามารถสร้างผลผลิตตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์การ

<sup>๓๕</sup> สุทธิ สุธิตสมบุรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, หน้า ๓๖.

<sup>๓๖</sup> ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๘.

## ๖. การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน (Appointment)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัญหาการคัดเลือกที่ปรากฏคือผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการปรับปรุงการประเมินผู้สมัครงาน จะต้องจัดโปรแกรมเพื่อวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อย และความสามารถของผู้สมัครแต่ละคนด้วย เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร ซึ่งเริ่มต้นจากการกลั่นกรองจากผู้สมัครจำนวนมาก เอาคนที่ไม่เหมาะสมและขาดคุณสมบัติซึ่งไม่ตรงตามความต้องการของตำแหน่งออกไป ต่อไปก็คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงาน และควรให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรง เกี่ยวกับตัวผู้สมัครให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ กระบวนการคัดเลือกคือการวิเคราะห์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บังเกิดผลสำเร็จต่อผู้บริหารและองค์การ<sup>๓๗</sup>

**ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง** การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานนับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานกล่าวคือเมื่อได้มีการทดสอบความรู้ความสามารถตลอดจนเข้าใจและสติปัญญาแล้วก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนั้นมีวิธีการอยู่ ๒ ทางด้วยกันคือ

๑. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลังทั้งนี้โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่ ๑ ก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้วิธีการเช่นนี้เรียกว่า (Rule of Thumb)

๒. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้งตัวอย่าง เช่น มีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนที่ ๑ ก่อนกลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งจำนวน ๓ คนที่สอบได้ที่ ๑ ที่ ๒ และที่ ๓ แต่เพียงคนเดียวและหากว่าง ๒ ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน เป็นต้น

ในประเทศไทยโดยเฉพาะในวงราชการนิยมใช้วิธีแรกคือ Rule of Thumb ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ

หลังจากได้มีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลากรไว้แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การบรรจุผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอันเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ<sup>๓๘</sup>

**ประชุม รอดประเสริฐ** กล่าวว่าภารกิจที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใดปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น (Put the Right Man to Right Job) ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้ ความสามารถแล้วยังจะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติ

<sup>๓๗</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๖๘.

<sup>๓๘</sup> ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๘๕-๘๗.

สักระยะหนึ่งว่าจะสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป<sup>๓๙</sup>

**สมาน รังสิโยภุชญ์** กล่าวว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ตลอดจนการโอนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งทั้งในระดับเดียวกันหรือระดับที่สูงขึ้นไปก็ต้องเป็นไปตามหลักการดังกล่าวข้างต้นด้วยการบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในราชการพลเรือนไทย อาจแยกได้ดังนี้

การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรเข้ารับราชการ การบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น อาจกระทำได้ ๓ วิธีด้วยกันคือ

๑. การบรรจุ และแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่สอบได้

๒. บรรจุ และแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกในกรณีที่มีเหตุพิเศษ อาจคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

๒.๑ กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ

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>๔๐</sup>

กล่าวโดยสรุป การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร การบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อการคัดเลือก และเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาบุคลากร การบรรจุ หมายถึง การรับบุคลากรเข้าเป็นข้าราชการ หรือพนักงาน การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การทดลองงานเป็นการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเขาจะชี้ให้เห็นสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผลงาน และการแก้ไขปัญหา

## ๒.๑.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญมากและช่วยให้ขั้นตอนอื่นๆ เช่น การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่งการแต่งตั้งโยกย้ายฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสมโดยยึดหลักความสามารถตามระบบคุณธรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีตัวกลางที่จะวัดคือมาตรฐานการทำงาน (Work

<sup>๓๙</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๖๐.

<sup>๔๐</sup> สมาน รังสิโยภุชญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๗.

Standard) เช่นพนักงานพิมพ์ดีดควรจะมีพิมพ์ได้วันละ ๑๕ หน้า เป็นต้น สำหรับตำแหน่งที่ไม่สามารถนับปริมาณงานได้ก็ต้องจัดให้มีแบบพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดว่าปฏิบัติงานอะไรเสนอใครเรื่องหนึ่งๆใช้เวลาปฏิบัติเท่าใด เป็นต้นเป็นเอกสารที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ควบคุมตนเองและผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมลูกน้องนอกจากนั้นยังใช้เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบได้อีกด้วย

**จำเนียร จวงตระกูล** กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

๑. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนไหนควรค่าแก่การปฏิบัติต่อไปในตำแหน่งเดิม หรือการให้ความชอบหรือไม่
๒. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงานและสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานได้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานไปในตัวและพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
๓. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น
๔. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงานและทราบความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายอย่างเหมาะสมและการให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ การนำเอาผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และรักษาระดับของการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่องค์การต้องการอย่างสม่ำเสมอ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีแบบฟอร์มซึ่งกำหนดหัวข้อที่จะใช้วัดได้อย่างถูกต้องมีหัวข้อที่จะวัดปริมาณงานและคุณภาพของงานประกอบด้วยคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้เช่นความเป็นผู้นำความร่วมมือในการทำงานความซื่อสัตย์สุจริตการรักษาความลับของหน่วยงาน เป็นต้นโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้กรอกว่าผู้ถูกประเมินยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง<sup>๔๑</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแล้วก็จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จหรือการที่จะได้ผลดีเพียงใดหรือไม่นั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะทำกันหรือใช้ด้วยเจตนาอย่างไรหรือหวังผลที่จะให้ได้ผลในทางใดเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในแง่ที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ หรือสวนทางกับจิตวิทยาของลูกน้องที่กำลังมีทัศนคติที่ถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีเช่นนี้ความขัดแย้งอย่างรุนแรงก็จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ง่ายมาก ปัจจัยต่างๆ

<sup>๔๑</sup> จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓๕.

ที่กล่าวมาแล้วล้วนแต่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งต่างๆ เสมอ<sup>๔๒</sup>

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อพิจารณาผลตอบแทน การพิจารณาให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลงานเป็นหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาศักยภาพความสามารถของพนักงานอันที่จะส่งผลให้พนักงาน และองค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและพนักงานเอง และเพื่อบุคคลนั้นเป็นไปในทางที่ไม่ดีกับองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแก้ไข โดยการพยายามกำหนดและหาแนวทางให้มีแผนการพิจารณาเลื่อนขั้นไว้อย่างชัดเจน

### ๒.๑.๗ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

**ชুক্তี เทียง** การเลื่อนขั้นและการโอนย้ายเป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญพอๆกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา โดยตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถด้วยความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

๑. การเลื่อนขั้นหมายถึงการแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งให้ไปดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีระดับสูงกว่าเดิมโดยตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่นั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

#### หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ขณะนี้ดังนี้คือ

๑) โดยการสอบเป็นการพิจารณาเลื่อนขั้นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้เข้าสอบซึ่งเป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม

๒) ดูการปฏิบัติงานโดยดูผลการปฏิบัติงานที่ทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใดนอกจากนี้ยังพิจารณาจากความรู้ความสามารถพิเศษการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นต้น

๓) ระบบอาวุโสเป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้มีข้อเสียคือคนที่ทำงานมานานไม่จำเป็นต้องเสมอไปว่าจะทำงานได้ดีกว่าคนอื่น

๔) การทดลองปฏิบัติงานโดยให้ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเพื่อจะได้ประเมินผลดูว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นอย่างแท้จริงหรือไม่

๒. การโอนย้าย หมายถึง การเปลี่ยนงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งที่อยู่ในระดับเดียวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมโดยไม่เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเงินเดือน

<sup>๔๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๕๑.

### การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

ในการบริหารงานบุคคลนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้แล้วปัญหาสำคัญก็คือจะให้คนๆนั้นมีอัตราเงินเดือนเท่าใดเรื่องนี้เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลและเกณฑ์การพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนก็ต้องพิจารณาถึงหลักการที่สำคัญคือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติความรู้ความสามารถและอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กัน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้คือ

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

๒. ให้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทน (Equal Pay for Equal Work)

การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

๑. การกำหนดตำแหน่งตามตัวคนซึ่งกระทำโดยยึดหลักต่างๆคือ

ก. คำนึงถึงอาวุโสรับราชการนานตำแหน่งก็ต้องสูงขึ้น

ข. คำนึงถึงคุณวุฒิคุณวุฒิมากประสบการณ์มาก

ค. คำนึงถึงขั้นหรือระดับคือระดับหรือขั้นเท่าไรอัตราเงินเดือนเท่านั้นได้

คำนึงถึงตำแหน่ง

๒. การกำหนดตำแหน่งตามงานการกำหนดตำแหน่งตามงานจะต้องอาศัยหลักการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งมี ๔ วิธีคือ

๒.๑ การประเมินค่าของงานโดยวิธีจัดลำดับงาน (Job Ranking Method) คือการเอาตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาเทียบกันว่าใครมีความสำคัญมีอัตราเงินเดือนสูงกว่ากันวิธีนี้เป็น การประเมินที่ใช้สามัญสำนึกมากกว่าวิธีการวิเคราะห์ (Analysis)

๒.๒ การประเมินค่าของงานโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor Comparison Method) คือการเอาตำแหน่งเปรียบเทียบกันทีละคู่แล้วหาองค์ประกอบที่จะนำมาวัด ข้อแตกต่างเช่นความรู้ความสามารถการปกครองบังคับบัญชาความรับผิดชอบสภาพการปฏิบัติงาน และอื่นๆแล้วให้คะแนนจัดลำดับว่างานใดมีความสำคัญควรได้คะแนนมากที่สุด

๒.๓ ระบบจุดหรือการให้คะแนน (Points Rating Method) วิธีการนี้เป็นการให้คะแนนว่าในระดับใดใช้คุณวุฒิหรือความสามารถระดับใดและระบบนี้ก็มีปัญหามากในกรณีที่ ตำแหน่งต่างมีมากและแต่ละตำแหน่งใช้คุณสมบัติพื้นความรู้ที่แตกต่างกันก็ยากสำหรับระบบนี้

๒.๔ ระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification Method) ระบบนี้ เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหรือตำแหน่งเป็นหลักมีวิธีการ ดำเนินการเป็นขั้นๆ คือ

๑) สรุปรวหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

๒) จัดสายงานโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่างๆ

๓) จัดระดับตำแหน่งในแต่ละสายงานโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงาน

๔) จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นการเขียนหรือการกำหนดขึ้นจากผลการวิเคราะห์โดยกำหนดรายละเอียดชื่อสายงานระดับตำแหน่งชื่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้น

๕) กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับตามมาตรฐานวิธีการกำหนดตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับต่างๆ

### การกำหนดอัตราเงินเดือน

สำหรับการกำหนดอัตราเงินเดือนนั้นมักจะกำหนดอัตราเงินเดือนควบคู่ไปกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบการพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนนี้ต้องพิจารณาในหลักการที่สำคัญ

๑. ความเท่าเทียมกัน (Equal Treatment) เป็นต้นว่า Equal Pay for Equal Work
๒. ความเป็นธรรม (Fairness) เป็นต้นว่าทำงานลำบากก็ให้เงินเดือนพิเศษ
๓. คำนึงถึงความก้าวหน้า (Advancement) คืออย่าให้เงินเดือนติดเงินเดือนต้นให้ข้าราชการมีแนวทางทำให้เงินเดือนเพิ่มขึ้นก้าวหน้าขึ้นไปตามธรรมชาติ

### ๒.๑.๘ การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เป็นการที่บุคคลได้มาปฏิบัติงาน และหมดสิทธิในการรับเงินเดือนจากหน่วยงานหรือเป็นการที่บุคคลปฏิบัติงานไปได้ช่วงระยะหนึ่ง แล้วบุคคลนั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไปหรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชราก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้<sup>๔๓</sup>

**จิตร (ธีรกุล) วรุตบางกูร และคนอื่นๆ** ได้กล่าวถึง สาเหตุของการให้บุคลากรพ้นจากงานว่ามีหลายประการ เช่น การลาออก การขอย้าย การขอโอนของบุคลากรในองค์กร การทำผิดวินัย การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือการตาย นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติของผู้บริหารในการพิจารณาอย่างรอบคอบ และยุติธรรม รวมทั้งให้แก้ไขข้อบกพร่องของหน่วยงาน ระเบียบข้อบังคับ ให้เกียรติยกย่อง ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะผู้ทุพพลภาพ ส่วนผู้ที่ออกเพราะกระทำผิดวินัยต้องมีวิธีการอย่างถูกต้อง และยุติธรรม

**ประชุม รอดประเสริฐ** ให้ทัศนะว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวกับการจัดการเมื่อเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ออกจากงาน นั้นไป ซึ่งมีสาเหตุดังนี้ ลาออกเพราะไม่พอใจในสภาพการปฏิบัติงาน ลาออกเพราะสุขภาพไม่ดี ถูกไล่ออกจากงาน หรือต้องออกเพราะเกษียณอายุ ฯลฯ<sup>๔๔</sup>

**เสน่ห์ ผดุงญาติ** ได้สรุปสาเหตุสำหรับข้าราชการที่จะพ้นจากงานไปว่ามี ๔ กรณี คือ

๑. การย้าย หมายถึง การส่งให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันภายในหน่วยงานหรือกรมเดียวกัน ในบางกรณีอาจมีการส่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้

<sup>๔๓</sup> ชูศักดิ์ เทียง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๔๗-๑๕๐.

<sup>๔๔</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๑๕๓.

๒. การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวง ทบวง หรือกรมหนึ่ง ให้ได้ดำรงตำแหน่งในอีกที่หนึ่ง

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 ถูกสั่งให้ออกจากระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพราะมีความประพฤติไม่ดี 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

๔.๑๓ ถูกลงโทษให้ออก

๔.๑๔ ถูกลงโทษปลดออก

๔.๑๕ ถูกลงโทษไล่ออก

๔.๑๖ ออกเพราะยุบเลิกตำแหน่ง<sup>๔๕</sup>

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีมากมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในการบริหารงานบุคคลภาครัฐของทุกๆ ประเทศย่อม ต้องมีกิจกรรมดังกล่าวด้วยกันทั้งสิ้น แต่จะมีมากน้อยแตกต่างหรือมีจุดเน้นที่เรื่องใดบ้างนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และปัญหาของบุคคลภาครัฐของประเทศนั้นๆ

<sup>๔๕</sup> เสน่ห์ ผดุงญาติ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษา นอกโรงเรียน”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐-๓๒.

### ๒.๑.๙ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของการบริหารงาน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล จึงต้องกำหนดเกณฑ์ที่เกี่ยวกับบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานในองค์การ ซึ่งงานบริหารบุคคลเป็นเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลไปจนถึงให้บุคคลพ้นไปจากงาน หากพิจารณาความหมายนี้แล้วการบริหารงานบุคคลจะมีขอบข่ายกว้างขวางมาก ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

**สมพงศ์ เกษมสิน** ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารงานบุคคลการให้ได้ผลดีไว้ดังนี้

๑. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
๒. การสรรหาบุคคล
๓. การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
๔. การประเมินผลการปฏิบัติ และการปูนบำเหน็จ
๕. การปกครองบังคับบัญชา
๖. การพัฒนาบุคลากร<sup>๔๖</sup>
๗. การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ
๘. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

**ประชุม 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>๔๗</sup>

**พะยอม วงศ์สารศรี** ได้กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติหน้าที่งานของฝ่ายบุคคลมีขอบเขตหน้าที่

คือ

๑. การจัดหาเป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติด้านวิธีการสรรหา การคัดเลือกการบรรจุหน้าที่นี้เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงานเพื่อดำเนินการให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์การ

<sup>๔๖</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า ๕.

<sup>๔๗</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๑๔๘.

๒. การพัฒนาเป็นความรับผิดชอบที่ต้องกำหนดโครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์การโดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมทางฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการด้านสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมหลังจากนั้นจึงกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมขึ้นซึ่งงานด้านพัฒนานี้รวมไปถึงการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง

๓. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนโดยจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินตามหน้าที่และตำแหน่งงานความยากง่ายของงานชดเชยความรับผิดชอบเพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม

๔. การรวมพลังคือความพยายามที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมระหว่างบุคคลสังคมและองค์การ

๕. การดำรงรักษาเป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรโดยพิจารณาสภาพและบรรยากาศในการทำงานว่ามีสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรและยังรวมถึงการให้คำปรึกษาด้วย

๖. การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นจากงานจะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญหรือให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุขการพ้นจากงานได้แก่การเกษียณอายุการให้ออกปลดออกไล่่อกลาออก<sup>๔๘</sup>

**นิพนธ์ กินาวงศ์** ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร อาจแบ่ง ได้เป็น ๔ ประการดังนี้

๑. การแสวงหาบุคลากร
๒. การพัฒนาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาบุคลากร
๔. การให้บุคลากรพ้นจากงาน<sup>๔๙</sup>

**สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์** ได้สรุปกิจกรรมหรืองานในการบริหารงานบุคคลได้แก่

๑. การวางแผนนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการเป็นหน้าที่ขององค์การบริหารบุคคลกลางคือสำนักงาน กพ.

๒. การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใดระดับใดจำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใดพร้อมกับการกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

๓. การกำหนดตำแหน่งก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานจะต้องกำหนดก่อนว่ามีงานอะไรจะให้ทำและผู้ที่มาทำงานจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านใดระดับใด

๔. การกำหนดเงินเดือนเป็นการกำหนดค่าตอบแทนว่าจะได้เงินเดือนเท่าไร

<sup>๔๘</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๘.

<sup>๔๙</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พินนาศ, ๒๕๓๖), หน้า ๗๖.

๕. การสรรหาบุคคลเป็นการดำเนินการต่างๆเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัครการประชาสัมพันธ์การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกการเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่างๆ

๖. การบรรจุและแต่งตั้ง

๗. การจัดทำทะเบียนประวัติ

๘. การพัฒนาบุคคลเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

๑๐. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

๑๑. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

๑๒. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญได้แก่เกษียณอายุลาออกถูกสั่งให้ออกปลดออกหรือไล่ออก

๑๑. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล<sup>๕๐</sup>

โดยหลักการแล้ว "การกระจายอำนาจ" คือ การกระจายอำนาจรัฐรวมศูนย์จากส่วนกลาง และจัดสรรแบ่งปันอำนาจดังกล่าวให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการปกครองตนเองของท้องถิ่นในประเทศไทย ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นจนได้รับการบรรจุในรัฐธรรมนูญ ปี ๒๕๕๐ กำหนดให้การกระจายอำนาจเป็นวาระสำคัญของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และเป็นฐานการเสริมสร้างประชาธิปไตยและการเข้ามามีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการปกครอง โดยผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การแก้ไขกฎหมายระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง รวมถึงการจัดสรรรายได้จากส่วนกลางสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นการกระจายอำนาจทางการคลังโดยตรง และพ.ร.บ. การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้มีการเลือกผู้บริหารท้องถิ่นด้วยท้องถิ่นเองโดยตรง ส่งผลให้มีการเลือกตั้งนายก อบจ. นายกเทศมนตรี และนายก อบต. ทั่วประเทศ

**ประหยัด หงษ์ทองคำ** การบริหารงานบุคคล ของ อบต. เทศบาล อบจ. ปัจจุบันมีปัญหา ในการบริหารงานเนื่องจากอำนาจในการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมือง เข้ามาครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการประจำ มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ถ้าไม่สนองตามนโยบาย เหมือนดาบสองคม ถ้าใช้ในทางถูกต้องก็ดี แต่ข้อเท็จจริงผู้บริหารท้องถิ่น ใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ขาดระบบคุณธรรม ไม่มีการถ่วงดุลในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล องค์กรท้องถิ่นเกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบ จะมีความเป็นไปได้ หรือไม่ ว่าในการร่างกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการแก้ไขในประเด็นอำนาจการบริหารงานบุคคล บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ การลงโทษทางวินัย

<sup>๕๐</sup> สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, หน้า ๓๓๓.

เป็นของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองท้องถิ่น ลดหรือถ่วงดุลการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาของข้าราชการประจำ คนชั่วได้ดี คนดีอยู่ไม่ได้ ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเมืองใช้อำนาจ การบริหารงานบุคคลเฉพาะข้าราชการประจำตำแหน่งสูงสุด คือ ปลัดท้องถิ่นเพราะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของบริหารท้องถิ่น และสั่งการข้าราชการประจำ ถ้าไม่สนองนโยบาย สามารถโยกย้าย สับเปลี่ยนได้ ในส่วนข้าราชการตำแหน่งบริหารรองลงมา คือ กอง ฝ่าย ส่วนให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น โดยความเห็นชอบของผู้บริหารท้องถิ่น ส่วนข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น เพราะ การใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา ผู้บริหารท้องถิ่น เป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียว ไม่มีระบบถ่วงดุล และขาดระบบคุณธรรม ในการใช้อำนาจดังกล่าว

### ปัญหาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

๑. มีหลายองค์การกลาง / มาตรฐานต่างกัน
๒. ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ
๓. ใช้คนมาก / มีส่วนเกิน
๔. ยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ
๕. ทำงานอยู่ในกระบวนทัศน์ / ค่านิยมเดิม
๖. มีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน
๗. การพัฒนายังไม่ทั่วถึง / ตรงเป้าหมาย
๘. ไม่ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชน
๙. ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลถูกแทรกแซงทั้งจากภายใน ภายนอก

การบริหารงานบุคคลเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจแบ่งได้เป็น ๒ ระบบคือ

**๑. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)** เป็นระบบที่ใช้ความพึงพอใจส่วนตัวเป็นหลักในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งปูนบำเหน็จความชอบหรือที่มักจะเรียกกันว่าระบบพรรคพวกหรือระบบมีเส้นสายโดยเหตุนี้จึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีกเช่นระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบซุบเลี้ยง (Spoiled system) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น

ระบบอุปถัมภ์ทำให้คนที่มีความสามารถแต่ขาดพวกพ้องไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงานจึงทำให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไปถือได้ว่าเป็นระบบที่ทำลายความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคคลกรส่วนใหญ่ได้แต่ระบบนี้มีได้หมายความว่าเลวร้ายหรือไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมดเพราะตำแหน่งบางตำแหน่งก็ยังเป็นสิ่งสมควรที่จะนำเอาระบบอุปถัมภ์มาพิจารณาด้วยก็อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอยู่บ้าง

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๑. ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
๒. ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
๓. ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผลดังนี้

๓.๑ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

๓.๒ การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน

๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

๓.๔ อธิปไตยทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

๓.๕ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

**๒. ระบบคุณธรรม (Merit System)** เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันระบบดังกล่าวได้นำมาใช้โดยถือหลักการสำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเห็นความสำคัญของประชาชนทุกคนที่จะมีโอกาสอันทัดเทียมกันในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเมือง(Political Participation)และโดยนัยนี้การเข้ารับราชการก็จะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและการที่จะจัดให้บุคคลทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับราชการโดยความเสมอภาคก็จำเป็นต้องมีการสอบการวัดผลคือว่ากันไปตามความสามารถนั่นเอง

อย่างไรก็ดีแนวความคิดที่การบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรม (Merit System) นี้ได้ยึดหลักสำคัญ ๔ ประการคือ

๑. หลักความเสมอภาค (Equality) หลักความเสมอภาคนี้หมายถึงคนทุกคนมีสิทธิและโอกาสในการเข้าทำงานเข้ารับราชการโดยทัดเทียมกัน (All Menace Equal) เป็นไปตามหลักของประชาธิปไตยแต่ต้องเป็นความเสมอภาคตามกฎหมาย (All Menace Equal the Law) กล่าวคือทุกอย่างต้องเป็นไปตามกฎหมายตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์

เมื่อเข้ารับราชการแล้วการที่จะได้รับโอกาสความก้าวหน้าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ต้องมีหลักเกณฑ์เป็นหลักประกันได้ว่าทุกคนจะได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือโอกาสความก้าวหน้าเสมอภาคทัดเทียมกัน

๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐาน ความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๒. หลักความสามารถ (Competence) หลักความสามารถนี้สืบเนื่องมาจากโอกาสของคนมีอยู่แล้วเท่าเทียมกันแต่หลักประกันที่แน่นอนก็คือการที่จะให้ทุกคนทำงานได้หมดหรือเมื่อเข้ารับราชการแล้วเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกันหมดย่อมเป็นไปไม่ได้ต้องมีการคัดเลือกเพื่อหาคนที่ดีที่สุดหรือมีความสามารถมากที่สุดเพราะงานที่ทำในหน่วยงานนั้นก็ต้องมุ่งหวังจะได้คนที่เหมาะสมที่สุดไปทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้นๆ (Get Competent Men for Competent Job)

ดังนั้นการที่จะเลือกสรรเอาคนดีคนเหมาะสมก็ต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนที่เป็นกติกา (Rule or the Game) ทุกคนทราบแน่ชัดและกระทำโดยเปิดเผยเป็นธรรม

๓. หลักความมั่นคง (Security) เพราะสัญชาตญาณ (Instinct) ของคนจะต้องมีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety) ในชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องคำนึงถึงและต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อเป็นเครื่องประกันไม่ให้เกิดบุคคลที่รับราชการหรือทำงานอยู่ถูกกลั่นแกล้งจะออกหรือเข้าง่าย ๆ โดยไร้เหตุผลไม่ได้และขณะที่รับราชการอยู่จะต้องคำนึงถึงความมั่นคงความสุขในชีวิตของข้าราชการผู้นั้น

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องครอบคลุมไปถึงเรื่องการจัดสวัสดิการการอำนวยความสะดวกและความสุขต่างๆ ให้กับข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ผู้นั้นตลอดจนครอบครัวหลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

๓.๒ การจรรงรักษา (Retention) โดยการจรรงรักษานักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๔. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึงบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำงานนั้นจะต้องทำตัวปลอดจากการถือพรรคถือราถือเข้ารัฐบาลใดเข้ามาบริหารประเทศจะเป็นพรรคใดก็ตามเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลนั้นๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจและในขณะเดียวกันทางฝ่ายรัฐบาลหรือผู้ที่เข้ามาบริหารประเทศก็ต้องปลอดจากการใช้อำนาจหรือกลั่นแกล้งหรือถือปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการที่นิยมพรรคการเมืองฝ่ายตรงข้าม

ฉะนั้นการบริหารราชการหรือการทำงานฝ่ายการเมืองที่เข้ามาเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Determination) อย่างไรแล้วข้าราชการที่มีหน้าที่ที่สนองตอบหรือร่วมทำให้ให้นโยบายนั้นๆ สัมฤทธิ์ผลก็จะทำให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยดี

เพื่อให้การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาโดยรวมของกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจยิ่งขึ้นควรจะได้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ใช้กันอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ไปเสียก่อนโดยจะอธิบายถึงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนตามลำดับเพื่อให้สะดวกต่อการศึกษาดังนี้<sup>๕๑</sup>

กล่าวโดยสรุป การสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงใจผู้สมัครในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมมีจำนวนที่เพียงพอ ประกอบด้วยคุณสมบัติตรงตามความต้องการ และกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร เพื่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ

<sup>๕๑</sup> ประหยัด หงส์ทองคำ, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๔๐๘-๔๑๒.

สรรหาต้องเริ่มจากพิจารณาถึงความจำเป็นในการสรรหา พิจารณาคุณสมบัติของพนักงานและตัวพนักงาน แหล่งการสรรหาภายนอก และจะต้องรู้วิธีการสรรหาที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการสรรหาภายในหรือภายนอกองค์กรก็เพื่อความยุติธรรม และเพื่อให้ได้บุคลากรตามความต้องการ และเหมาะสมในองค์กร

## ๒.๒ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น

ในบางประเทศการจัดระเบียบบริหารงานบุคคลภาครัฐจะระบุบางส่วนที่เป็นหลักสำคัญไว้ในรัฐธรรมนูญจึงมีฐานะเป็นกฎหมายสูงสุดเช่นในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์เป็นต้นกำหนดเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการแต่งตั้งการให้ออกการลดจำนวนหรือการให้บำเหน็จบำนาญของข้าราชการไว้ในรัฐธรรมนูญแต่โดยทั่วไปแล้วประเทศต่างๆ มักกำหนดฐานะของกฎหมายการจัดระเบียบบริหารงานบุคคลในภาครัฐไว้เป็นพระราชบัญญัติโดยเฉพาะซึ่งมีฐานะรองลงมาจากรัฐธรรมนูญ การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังนี้

**กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ ส่วนสำคัญ คือ**

๑. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและการปฏิบัติงานเป็นกฎหมายที่ระบุเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ของราชการรวมทั้งการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการเช่นกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดส่วนราชการกฎหมายที่เกี่ยวกับกำหนดอำนาจหน้าที่ของข้าราชการและการปกครองบังคับบัญชาเป็นต้น

๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเป็นกฎหมายที่กำหนดระเบียบเงื่อนไขการเป็นข้าราชการและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับตัวข้าราชการเช่นกฎหมายที่เกี่ยวกับเงื่อนไขในการว่างงานและการทำงาน (Contract of Service) เกี่ยวกับการสรรหาบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายวินัยการกำหนดตำแหน่งเป็นต้นรูปแบบของกฎหมายในเรื่องนี้ย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศบางประเทศก็รวมทุกเรื่องของการบริหารงานบุคคลไว้ในกฎหมายฉบับเดียว

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

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ประกอบกับกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ (๑) แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีมติในการประชุม ครั้งที่ ๖/๒๕๔๔ เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๔๔ ให้ประกาศกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ประกอบกับกฎหมาย ว่าด้วย ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับให้มีทิศทางที่ เหมาะสมและเป็นธรรม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีมติในการประชุม ครั้งที่ ๖/๒๕๔๔ เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๔๔ ให้ประกาศกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้ ดังต่อไปนี้

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

ข้อ ๔ ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่ง โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และปริมาณงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ภายใต้กรอบมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ ๕ การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งและอัตราตำแหน่ง ให้จำแนกตำแหน่งเป็น ประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่ คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกันโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึง ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน

โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น

ข้อ ๖ การจัดโครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น ให้คำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณภาพปริมาณและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง

ข้อ ๗ ให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น

การสรรหาบุคคล

ข้อ ๘ การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความเป็นธรรมและความเสมอภาค ในโอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ ๙ การสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้ (๑) หลักสูตรการสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมี ๓ ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (๒) การกำหนดหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นและการ

ยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (๓) ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งนั้น

ข้อ ๑๐ การคัดเลือก ให้คำนึงถึง ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ให้เหมาะสม กับตำแหน่ง และต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น การดำเนินการคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ หรือทดลองปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้

การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง

ข้อ ๑๑ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งใด ให้คำนึงถึง ความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งให้พิจารณาถึงคุณลักษณะ ความจำเป็นอื่น ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

ข้อ ๑๒ การย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ไปดำรงตำแหน่งใด ให้เป็นไปตาม คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งนั้น โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ แก่การบริหารงานของ องค์รปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น

ข้อ ๑๔ การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม และประวัติการปฏิบัติราชการ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์รปกครองส่วน ท้องถิ่นพึงจะได้รับ

ข้อ ๑๕ การออกจากราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น นอกจากเป็นไปตามมาตรฐาน ทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้แล้วพนักงานส่วนท้องถิ่น ออกจากราชการ

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขึ้น เงินเดือน

ข้อ ๑๖ ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและปฏิบัติตนของพนักงานส่วน ท้องถิ่น ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ ๑๗ พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ

ข้อ ๑๘ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการรักษา วินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น

ข้อ ๑๙ การพัฒนาบุคคล ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงาน ส่วนท้องถิ่นก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธี ปฏิบัติราชการ

ข้อ ๒๐ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน พัฒนาพนักงาน

ส่วนท้องถิ่น เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล<sup>๕๒</sup>

สรุป พระราชบัญญัติการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ เป็นกฎหมายที่กำหนดให้มีองค์กรการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นโดยเฉพาะในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่เรียกโดยย่อว่า “ก.ถ.” มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาคุณธรรมของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานกลางที่ว่านี้เองจะได้รับการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานทั่วไปและมาตรฐานทั่วไปจะนำไปใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ ดังนั้นนอกจากกฎหมายฉบับนี้จะกำหนดให้มีโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นที่มีผู้แทนของท้องถิ่นรวมอยู่ในโครงสร้างองค์กรท้องถิ่นแล้ว ในอีกมิติหนึ่งยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกฎหมายที่รองรับความเป็นอิสระและความต้องการในการบริหารบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเอง อีกทั้งยังเป็นกฎหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

### จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

สนิท จรอนันต์ กล่าวไว้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๖) ซึ่งได้บัญญัติให้ยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ ๑๕๐,๐๐๐ บาท โดยไม่รวมเงินอุดหนุนเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล โดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลก็เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น พัฒนาไปสู่การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่จะยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา<sup>๕๓</sup>

### ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

**บัญญัติ พุ่มพันธ์** ได้สรุปความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

๑. เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการพัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชนตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

<sup>๕๒</sup> อาษา เมฆสวรรค์, ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๔๔ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๘ ตอนพิเศษ ๖๒ ง ลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๔๔.

<sup>๕๓</sup> สนิท จรอนันต์, ความเข้าใจเรื่องการปกครองท้องถิ่น (ฉบับปรับปรุง), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุชุมและบุตร จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๖๓.

๒. เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน มีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

๓. เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือ นายก องค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบล หมู่บ้านตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

๔. เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก

๕. เป็นการสร้างผู้นำทางการเมืองที่จะเข้าสู่เวทีการเมืองในระดับต่างๆ รวมทั้งในระดับชาติต่อไป

๖. เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย<sup>๕๔</sup>

**โครงสร้างรวมและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖**

๑. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา ๔๓)

๒. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและอำนาจหน้าที่อื่น ๆ

**สภาองค์การบริหารส่วนตำบล**

๑. สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภา อบต. ซึ่งราษฎรเลือกตั้งโดยตรงหมู่บ้านละ ๒ คน : องค์การบริหารส่วนตำบลใด มี ๒ หมู่บ้าน ๆ ละ ๓ คน : ถ้ามี ๑ หมู่บ้านให้มีสมาชิก ๖ คน มีอายุ คราวละ ๔ ปี (มาตรา ๔๕)

๒. สภา อบต. มีประธานสภา อบต. ๑ คน รองประธานสภา อบต. ๑ คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกให้นายอำเภอ แต่งตั้ง (มาตรา ๔๘) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต. หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา ๔๙) และมีเลขาธิการสภา อบต. ๑ คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิก (มาตรา ๕๗)

**อำนาจหน้าที่ของสภา อบต.**

๑. ให้มีความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบต. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

๓. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้เป็นไปตามนโยบายและพัฒนาตำบลตามข้อ ๑ และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

<sup>๕๔</sup>บัญญัติ พุ่มพันธ์, อบต. ของเรา : ท้องถิ่นของเรา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิตรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑.

### คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

คณะผู้บริหาร อบต. ประกอบด้วย นายก อบต. ๑ คน รองนายก อบต. ๒ คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกสภา เสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง (มาตรา ๕๘) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต.หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา ๖๔)

### อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

๑. บริหารกิจการของ อบต. ให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการของ อบต.ต่อสภา อบต.

๒. จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเสนอให้สภา อบต. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓. รายงานการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภา อบต.ทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

๔. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

### อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖

๑. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (มาตรา ๖๖)

๒. มีหน้าที่ต้องทำในเขต อบต. ดังนี้ (มาตรา ๖๗)

- (๑) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- (๒) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (๓) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (๔) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (๕) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (๖) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (๗) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (๘) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม

อันดีของท้องถิ่น

(๙) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

๓. อบต. อาจจัดทำกิจการในเขต อบต. ดังนี้(มาตรา ๖๘)

- (๑) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (๒) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (๓) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (๔) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

- (๕) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (๖) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (๗) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (๘) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (๙) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (๑๐) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (๑๑) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (๑๒) การท่องเที่ยว
- (๑๓) การผังเมือง

๔. อำนาจหน้าที่ของ อบต. ตามข้อ ๑ ข้อ ๒ และข้อ ๓ ข้างต้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินการใดๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้ อบต. ทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หาก อบต. มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าว ให้นำความเห็นของ อบต. ไปประกอบการพิจารณาดำเนินการนั้นด้วย (มาตรา ๖๙)

๕. มีสิทธิได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารจากทางราชการในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการของทางราชการในตำบล (มาตรา ๗๐)

๖. อาจออกข้อบัญญัติ อบต. เพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ของ อบต. ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกิน ๑,๐๐๐ บาท (มาตรา ๗๑)

๗. อาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการของ อบต. เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม (มาตรา ๗๒)

๘. อาจทำกิจการนอกเขต อบต. หรือร่วมกับสภาตำบล อบต. อบจ. หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำกิจการร่วมกันได้ (มาตรา ๗๓)<sup>๕๕</sup>

### โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานบุคคล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากที่กล่าวว่ามีสภา องค์การบริหารส่วนตำบลและคณะผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว ก็ยังมีฝ่ายประจำที่เป็นกลไกช่วยบริหาร และดำเนินการนั้นก็คือ มีพนักงานส่วนตำบล และอาจจัดแบ่งการบริหารออกเป็น

- ๑. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- ๒. ส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

### พนักงานส่วนตำบล

พนักงานส่วนตำบล ก็คือ บุคลากรหลักที่ทำงานให้ องค์การบริหารส่วนตำบล ถือเป็นข้าราชการประจำของ องค์การบริหารส่วนตำบล จัดเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น คล้ายพนักงานเทศบาล

<sup>๕๕</sup>บัญญัติ พุ่มพันธ์, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบต.ของเรา องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ). เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิชิตการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๔๐-๔๕.

นอกจากนั้นจะเป็นลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของระเบียบกระทรวงมหาดไทยในการมีลูกจ้าง

### โครงสร้างการแบ่งส่วนบริหารใน องค์การบริหารส่วนตำบล

การแบ่งส่วนบริหารใน องค์การบริหารส่วนตำบล ขึ้นอยู่กับระดับชั้นของ องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับภารกิจ โดยได้แบ่งส่วนบริหารงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็นอย่างน้อย ๓ ส่วนคือ

๑. สำนักงานปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะต้องมีตำแหน่งปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล

๒. ส่วนการคลัง ซึ่งจะต้องทำหน้าที่หัวหน้าส่วนการคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

๓. ส่วนโยธา ซึ่งจะต้องมีหัวหน้าส่วนโยธา หรือนายช่างโยธาเป็นต้น<sup>๕๖</sup>

### รายได้ รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

๑. ภาษีอากรและค่าธรรมเนียม
๒. เงินอุดหนุนรัฐบาล
๓. รายได้จากทรัพย์สินและรายได้อื่น
๔. เงินกู้

### แหล่งที่มาของรายได้

๑. รายได้ที่ องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเองจากภาษีอากรต่างๆ ได้แก่
  - ๑.๑ ภาษีบำรุงท้องที่
  - ๑.๒ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
  - ๑.๓ ภาษีป้าย
  - ๑.๔ อากรการฆ่าสัตว์
๒. รายได้ที่มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น และให้ องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับทั้งจำนวน เมื่อมีการจัดเก็บใน องค์การบริหารส่วนตำบลได้แก่
  - ๒.๑ เงินอากรตามกฎหมายว่าด้วยอากรรังนกอีแอ่น
  - ๒.๒ ค่าธรรมเนียมกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล
  - ๒.๓ เงินอากรประทานบัตรใบอนุญาตและอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง

- ๒.๔ ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้
- ๒.๕ ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน
๓. รายได้ที่ได้รับจัดสรรให้เมื่อมีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นเป็นรายได้ที่เมื่อมีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลจะได้รับการจัดสรรหรือแบ่งให้ตามเกณฑ์และวิธีการในกฎหมายนั้นหรือในกฎกระทรวง ได้แก่

<sup>๕๖</sup>รศ.ดร.โกวิทย์ พวงงาม, มิติใหม่การปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์กระจายอำนาจและการบริหารงานท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๔๙), หน้า ๒๕๐.

- ๓.๑ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน  
 ๓.๒ ค่าภาคหลวงแร่ และค่าภาคหลวงปิโตรเลียม  
 ๓.๓ เงินที่เก็บตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ  
 ๔. รายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องออกข้อบังคับตำบลเพื่อเก็บเพิ่มขึ้นจาก  
 กฎหมายนั้น เช่น ภาษีธุรกิจเฉพาะ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุรา เป็นต้น<sup>๕๗</sup>

### รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

๑. เงินเดือน
๒. ค่าจ้าง
๓. เงินค่าตอบแทนอื่นๆ
๔. ค่าใช้สอย
๕. ค่าวัสดุ
๖. ค่าครุภัณฑ์
๗. ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่นๆ
๘. ค่าสาธารณูปโภค
๙. เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
๑๐. รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน<sup>๕๘</sup>

### ๒.๓.๗ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์ ได้ศึกษาและสรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

#### ๑. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร

- ๑.๑ คณะกรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
  - ๑) ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ แบบแผน และกฎหมาย
  - ๒) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่
  - ๓) มีวิสัยทัศน์ล้าสมัย และไม่พร้อมจะเป็นนักบริหารสำหรับการพัฒนา
- ๑.๒ พนักงานส่วนตำบล
  - ๑) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล ขาดความรู้และประสบการณ์ ไม่เห็นความก้าวหน้า จึงลาออกไปทำงานที่อื่นจำนวนมาก
  - ๒) องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอ และไม่ปฏิบัติตามกรอบอัตรากำลัง

<sup>๕๗</sup> ผศ.ดร.โกวิทย์ พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่ในอนาคต, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๔๔.

<sup>๕๘</sup> ธีระพล อรุณะกสิกร และคนอื่นๆ, พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๓๗, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๗๐.

๓) การแต่งตั้งลูกจ้างชั่วคราวไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ใช้การคัดเลือกในเครือญาติของกรรมการบริหาร หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

๔) ไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้รู้จักวิธีทำงาน และความรู้ตามตำแหน่งที่บรรจุใหม่

## ๒. ปัญหาการเมืองท้องถิ่น

๒.๑ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการขัดแย้งและมีการร้องเรียนผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร ส่วนใหญ่มีปัญหาขัดแย้งผลประโยชน์ในการรับเหมาก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานไม่โปร่งใส

๒.๒ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหาร อาศัยช่องว่างทางกฎหมาย แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง หาผลประโยชน์จากการพัฒนาท้องถิ่น

๒.๓ มีการคอร์รัปชันและเนรคุณโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนนและแหล่งน้ำ เป็นส่วนใหญ่

๒.๔ มีผลประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างการรับเหมาในองค์การบริหารส่วนตำบล

## ๓. ปัญหาโครงสร้างและระบบงาน

๓.๑ ผู้บริหารมีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ขาดการตรวจสอบ โดยเฉพาะสาเหตุการต่อรองในการจัดสรรงบประมาณ

๓.๒ การจัดประชุมยังไม่ค่อยถูกต้องตามระเบียบ

๓.๓ การปฏิบัติงานประจำยังไม่เป็นระบบ และมีปัญหาเกี่ยวกับเอกสาร และงานสารบัญ ยึดถือกฎระเบียบตายตัว ไม่ปรับปรุงให้เหมาะสม

๓.๔ องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจว่ามีอำนาจในการแบ่งโครงสร้างการบริหารภายในเป็นส่วนต่างๆ เพิ่มจากที่กฎหมายกำหนด

## ๔. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน

๔.๑ คนวางแผนไม่ใช่ผู้บริหาร และผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน

๔.๒ แผนพัฒนาถูกครอบงำจากอำเภอและจังหวัด

๔.๓ ผู้ทรงคุณวุฒิเามาจากที่อื่น ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

๔.๔ ข้อมูลการวางแผนมักเป็นข้อมูลเก่า ไม่ทันสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์

๔.๕ การวางแผนไม่ค่อยตรงตามความต้องการของประชาชน

๔.๖ การทำโครงการ/อนุมัติโครงการ ประชาชนไม่ค่อยมีส่วนร่วม

## ๕. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป

๕.๑ ขาดฐานข้อมูลในการประมาณรายได้ และตั้งงบประมาณรายจ่าย ระบบป้อนข้อมูลสถิติต่าง ๆ

๕.๒ การจัดทำงานงบประมาณล่าช้า และผิดพลาดบ่อย เพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ

๕.๓ ขาดแคลนเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่มีประสิทธิภาพ

๕.๔ การเบิกจ่ายงบประมาณมีความบกพร่อง ซึ่งที่พบ ได้แก่ ทำฎีกาเบิกจ่ายไม่เรียบร้อย เบิกจ่ายอุดหนุนผิดประเภท หลักฐานการรับจ่ายไม่สมบูรณ์ และบางแห่งพนักงานรายงานเท็จและเบิกจ่ายกันภายใน

#### การบริหารงานพัสดุ

๑) การจัดซื้อจัดจ้างและการอนุมัติไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เพราะขาดความเข้าใจ และบางแห่งมีเจตนาทุจริตและสมยอมกัน

๒) เครื่องใช้ในสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลถูกนำไปใช้ส่วนตัวและขาดการบำรุงดูแลรักษา

๓) การประมูลรับเหมาก่อสร้างในองค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งผู้รับเหมาเป็นกลุ่มเดิม ๆ

#### ๖. ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชน

๖.๑ ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทราบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารได้ทุกขั้นตอน

๖.๒ ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นอย่างจำกัด ทั้งด้านการตรวจสอบ และไม่ให้ส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต<sup>๕๙</sup>

#### การกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล

อนุชา ฮุนสวัสดิกุล และคนอื่น ๆ ได้ให้ความหมายของอำนาจกำกับดูแลและอำนาจบังคับบัญชา ดังนี้

อำนาจการกำกับดูแล คือ อำนาจของรัฐในการควบคุมเหนือองค์การกระจายอำนาจภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดโดยบัญญัติ อำนาจกำกับดูแลจึงแตกต่างจากอำนาจบังคับบัญชา

การกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การควบคุมของรัฐ โดยราชการส่วนกลางหรือราชการส่วนภูมิภาค เหนือองค์การกระจายอำนาจ ซึ่งก็คือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติ

#### อำนาจกำกับดูแล องค์การบริหารส่วนตำบล

##### ๑. การกำกับดูแลตัวบุคคล

๑.๑ การสั่งให้นายก องค์การบริหารส่วนตำบล รองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบล พ้นจากตำแหน่ง ในกรณีที่ปรากฏว่า ผู้ดำรงตำแหน่งข้างต้น กระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ให้นายอำเภอดำเนินการสอบสวนโดยเร็ว และในกรณีที่ผลการสอบสวนปรากฏว่ามีพฤติการณ์ดังกล่าว จึงให้นายอำเภอเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้บุคคลดังกล่าว พ้นจากตำแหน่ง โดยผู้ว่าราชการจังหวัดอาจดำเนินการสอบสวนเพิ่มเติมด้วยก็ได้ คำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นที่สุด

<sup>๕๙</sup> สุวิทย์ ยี่หวรพันธ์, การบริหารท้องถิ่น : องค์การบริหารส่วนตำบล, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๓-๒๒๗.

๑.๒ การวินิจฉัยกรณีมีข้อสงสัยว่าความเป็น นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกภาพของสภา องค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลงหรือไม่ เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความเป็นนายก องค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล สิ้นสุดลงเนื่องจากขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้าม หรือกระทำการฝ่าฝืน หรือมีข้อสงสัยว่าสมาชิกภาพของสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใดสิ้นสุดเนื่องจาก (ก) ขาดประชุมสภา องค์การบริหารส่วนตำบล สามครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันควร (ข) มิได้อยู่ประจำในหมู่บ้านที่ได้รับเลือกเป็นระยะเวลาติดต่อกัน ๖ เดือน (ค) เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาที่ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เป็นผู้สัญญาหรือในกิจการที่กระทำให้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล นั้นหรือที่ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะกระทำหรือ (ง) ขาดคุณสมบัติหรือลักษณะต้องห้ามหรือไม่ ให้นายอำเภอวินิจฉัยให้เป็นที่สุด

## ๒. การกำกับดูแลองค์การ : อำนาจการยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล

๒.๑ การยุบกรณีเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนหรือประโยชน์ของประเทศ เป็นส่วนร่วม เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขต องค์การบริหารส่วนตำบล หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนร่วม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ก็ได้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจยุบสภาและให้แสดงเหตุผลไว้ในคำสั่งด้วย และให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นใหม่ภายใน ๔๕ วัน

๒.๒ การยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล กรณีไม่อาจจัดประชุมสภา องค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรกหรือไม่อาจเลือกประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบลได้ นายอำเภอต้องกำหนดให้สมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลได้มาประชุมสภา องค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรกภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลในกรณีที่สภา องค์การบริหารส่วนตำบล ไม่อาจจัดให้มีการประชุมครั้งแรก ได้ตามกำหนดเวลาหรือมีการประชุมสภา องค์การบริหารส่วนตำบล แต่ไม่อาจเลือกประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบลได้ นายอำเภออาจเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีคำสั่งยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล

## ๓. การกำกับดูแลการกระทำ

๓.๑ เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว ให้ส่งร่างข้อบัญญัติให้นายอำเภอพิจารณา โดยนายอำเภอพิจารณา ดังนี้

(ก) เห็นชอบด้วยกับร่างข้อบัญญัติที่ได้รับความเห็นชอบจากสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ให้นายก องค์การบริหารส่วนตำบล ลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบล ต่อไป

(ข) ไม่เห็นชอบด้วยให้ส่งร่างข้อบัญญัตินั้น ให้ส่งคืนสภา องค์การบริหารส่วนตำบลภายใน ๑๕ วัน แต่วันทีนายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติฯ ดังกล่าวให้สภา องค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาทบทวนร่างข้อบัญญัติฯ นั้นใหม่ เมื่อสภา องค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาทบทวนร่างข้อบัญญัติฯ ข้างต้นแล้ว มีมติยืนยันตามร่างข้อบัญญัติฯ เดิม ด้วยคะแนนเสียงเสียงไม่น้อยกว่า ๒ ใน ๓ ของจำนวนสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้นายก องค์การบริหารส่วนตำบล ลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากนายอำเภอ ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ยืนยันภายใน ๓๐ วัน นับแต่

วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัติฯ คืบ จากนายอำเภอ หรือยืนยันด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า ๒ ใน ๓ ของจำนวนสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดที่มีอยู่ ให้ร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นอันตกไป

(ค) หากนายอำเภอไม่ส่งร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบล คืบสภา องค์การบริหารส่วนตำบลภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ให้ถือว่านายอำเภอเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

๓.๒ อำนาจในการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล และการระงับการปฏิบัติหน้าที่ นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยให้มีอำนาจเรียกสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบล มาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกงานและเอกสารใดๆ จาก องค์การบริหารส่วนตำบล มาตรวจสอบได้

เมื่อนายอำเภอเห็นว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใดปฏิบัติหน้าที่อาจเป็นการเสียหายแก่องค์การบริหารส่วนตำบล หรือเสียหายแก่ราชการและนายอำเภอได้ชี้แจงแนะนำ ตักเตือนแล้วไม่ปฏิบัติตาม ในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนที่จะรอข้ามมิได้ ให้นายอำเภอมีอำนาจออกคำสั่งระงับการปฏิบัติราชการของนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ตามที่เห็นสมควรได้ แล้วให้รีบรายงานผู้ว่าราชการจังหวัดทราบภายในสิบห้าวัน เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยตามที่เห็นสมควรโดยเร็ว การกระทำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ฝ่าฝืนคำสั่งของนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี ไม่มีผลผูกพัน องค์การบริหารส่วนตำบล

#### ๔. การกำกับดูแลทางการคลัง

##### ๔.๑ การออกกฎระเบียบให้ องค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติ

(ก) การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาตำบล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

(ข) กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจออกระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการคลัง การงบประมาณ การโอน การจัดการทรัพย์สิน การซื้อ การจ้าง ค่าตอบแทนและค่าจ้าง และจะออกระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการอื่นๆของ องค์การบริหารส่วนตำบลให้ องค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามก็ได้ โดยในการออกระเบียบดังกล่าว ต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระ ความคล่องตัวและความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลด้วย

## ๔.๒ การตรวจสอบความถูกต้อง

กระทรวงมหาดไทยจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบการคลัง การบัญชีหรือการเงินอื่นๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล<sup>๖๐</sup>

กล่าวโดยสรุป การควบคุมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน้าที่ของนายอำเภอท้องที่ ควบคุมด้านการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดไว้ซึ่งสามารถกำกับดูแลตัวบุคคล การกำกับดูแลองค์การในการยุบสภา การกำกับดูแลการกระทำที่เหมาะสม และการกำกับดูแลด้านการคลัง

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการปกครองมาตั้งแต่มนุษย์รู้จักกันอยู่เป็นหมู่เหล่า ในปัจจุบัน แต่ละองค์การ หรือทุกหน่วยงานต่างเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ

## ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

### ความหมายของทัศนคติ

สงวนศรี วิรัชชัย ให้ความหมายทัศนคติไว้ว่า เป็นความโน้มเอียงหรือความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า มีความสำคัญด้วยลักษณะอาการที่ได้มีการพิจารณาไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตามความโน้มเอียงทั้งหมดไม่ได้เป็นทัศนคติทุกอย่าง เราจะต้องระมัดระวังการแยกทัศนคติออกจากสภาพการจิตใจที่เกิดจากภายใน เช่น การจิตใจทางกาย เป็นต้น ทัศนคติอาจจะแตกต่างจากความโน้มเอียงต่างๆ เช่น อารมณ์ นิสัย และสภาพที่มีการจิตใจ<sup>๖๑</sup>

กมล หล้าสุวรรณ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนคติไว้ ดังนี้

๑. เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์ มิใช่เป็นสิ่งที่ได้รับมาแต่กำเนิด

๒. เป็นสิ่งชี้แนวทางในการแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดี ก็จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเข้า หรือเป็นพฤติกรรมทางบวก ตรงข้ามถ้ามีทัศนคติไม่ดี ก็จะมีแนวโน้มไม่เข้าหาต่อต้าน ถอยหนี หรือเป็นพฤติกรรมทางลบ

๓. สามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งได้

๔. เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้ หรือได้มาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ถ้าการเรียนรู้ประสบการณ์นั้นเปลี่ยนแปลงไป ทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย<sup>๖๒</sup>

<sup>๖๐</sup> อุษา ฮุนสวัสดิกุล และคนอื่นๆ, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร รูปแบบและวิธีการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ เอ.พี.กราฟิก ดีไซน์และการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑-๑๖.

<sup>๖๑</sup> สงวนศรี วิรัชชัย, จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศึกษาพร, ๒๕๒๗), หน้า ๑๗๔.

<sup>๖๒</sup> กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, จิตวิทยาการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๔), หน้า ๒๕๒.

**เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ** ให้ความหมายทัศนคติว่า เป็นสภาพความพร้อมทางจิตใจของบุคคลที่เป็นผลรวมของทัศนคติ ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกและทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น<sup>๖๓</sup>

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดของบุคคลที่มีต่อบุคคล สัตว์ วัตถุ สถานการณ์ และส่งผลต่อแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมโดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อซึ่งถ้าทัศนคตินั้นตั้งอยู่เป็นเวลานาน ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้หรือได้รับจากประสบการณ์มีใช้สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ทัศนคติเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลกล้าเผชิญกับสิ่งเร้า หรือหลีกเลี่ยง ดังนั้น ทัศนคติจึงมีทั้งทางบวก และทางลบ ทัศนคติหรือทัศนคติของบุคคลนั้นยังเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคลด้วย

### ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติ

**ถวิล ธาราโกษณ์** กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติประกอบด้วย ๓ ประการ ได้แก่

๑. องค์ประกอบด้านความรู้ คือ การที่บุคคลจะได้มีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ก่อน เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์หรือโทษเพียงใด
๒. องค์ประกอบด้านความรู้สึก เมื่อบุคคลมีความรู้ในสิ่งใดและความรู้สึกนั้นมีมากพอที่จะรู้ว่าสิ่งใดมีประโยชน์ บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกชอบหรือตอบสนองสิ่งนั้น
๓. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วจะเกิดความชอบ ไม่ชอบ และพร้อมจะกระทำอย่างไรอย่างหนึ่งต่อสิ่งนั้น<sup>๖๔</sup>

**ดิน ปรัชญพฤทธิ** ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดทัศนคติไว้ดังนี้

๑. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่าง ๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ความผิดปกติของอวัยวะ ความบกพร่องของอวัยวะสัมผัสซึ่งมีต่อทัศนคติไม่ดีต่อบุคคลภายนอก
๒. ประสบการณ์โดยตรงจากบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเอง หรือได้พบเห็น ทำให้บุคคลมีความฝังใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน
๓. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเด็กด้วย
๔. ทัศนคติและทัศนคติของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นทัศนคติของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงานที่มีทัศนคติเหมือนหรือแตกต่างกัน ย่อมจะมีผลต่อทัศนคติของบุคคลด้วย
๕. สื่อมวลชน ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนเรา ดังนั้น สื่อเหล่านี้ได้แก่ วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จึงเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลต่อทัศนคติของบุคคล

<sup>๖๓</sup>เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙.

<sup>๖๔</sup>ถวิล ธาราโกษณ์, **จิตวิทยาสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติคือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลให้แสดงทัศนคติออกมา แต่ละบุคคลมีทัศนคติที่แตกต่างกันไปโดยมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง<sup>๖๕</sup>

### ลักษณะของทัศนคติ

**สรวงศ์ ไคว้ตระกูล** กล่าวว่าลักษณะโดยทั่วไปของทัศนคติ มีดังนี้

๑. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้หรือการได้รับจากประสบการณ์ มิใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

๒. ทัศนคติเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลกล้าเผชิญกับสิ่งเร้า หรือหลีกเลี่ยง ดังนั้นทัศนคติจึงมีทั้งบวกและลบ เช่น ถ้านักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาใดวิชาหนึ่ง นักเรียนก็จะสนใจและตั้งใจเรียนวิชานั้น ๆ อย่างมาก และสามารถเรียนได้ดี ตรงกันข้ามหากมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อวิชาใดวิชาหนึ่ง นักเรียนก็จะไม่สนใจเรียนวิชานั้น มักจะโดดเรียน เล่นหรือนั่งหลับ และที่สุดก็จะทำคะแนนได้ไม่ดี เป็นต้น

๓. ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ องค์ประกอบเชิงความรู้สึก อารมณ์(Affective Component) องค์ประกอบเชิงปัญญาหรือการรู้คิด (Cognitive Component) องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Component)

๔. ทัศนคติ เปลี่ยนแปลงได้ง่าย การเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจจะเปลี่ยนแปลงจากบวกเป็นลบหรือลบเป็นบวกซึ่งบางครั้งเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงทิศทางของทัศนคติ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงความเข้มข้น (Intensity) หรือความมากน้อย ทัศนคติบางอย่างอาจหยุดเลิกไปได้

๕. ทัศนคติเปลี่ยนแปลงตามชุมชน หรือสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก เนื่องจากชุมชนหรือสังคมหนึ่งๆ อาจจะมีค่านิยมหรืออุดมการณ์พิเศษเฉพาะ ดังนั้นค่านิยมเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลที่เป็นสมาชิก ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติจะต้องเปลี่ยนค่านิยม

๖. สังคมประกิต (Socialization) มีความสำคัญต่อพัฒนาการทัศนคติของเด็ก โดยเฉพาะทัศนคติ ต่อความคิด และหลักการที่เป็นนามธรรม เช่น อุดมคติ ทัศนคติต่อเสรีภาพในการพูด การเขียน เด็กที่มาจากครอบครัวที่มีสภาพเศรษฐกิจสังคมสูงจะมีทัศนคติทางบวกสูง<sup>๖๖</sup>

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของทัศนคติ เป็นลักษณะที่มาจากประสบการณ์ของบุคคล แรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้า ความรู้สึก อารมณ์ สติปัญญา สภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อลักษณะของทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้มีทัศนคติที่สอดคล้องหรือแตกต่างกัน

### การสร้างทัศนคติ

**สุชา จันท์ธรม** ได้กล่าวถึงทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่บุคคล ดังนั้นอาจสร้างทัศนคติที่ต้องการได้ ซึ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อการสร้างทัศนคติ คือ

<sup>๖๕</sup> รศ.ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์, ทฤษฎีองค์การ, หน้า ๔๙.

<sup>๖๖</sup> สรวงศ์ ไคว้ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๓๖๗.

๑. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคลทุก ๆ คน ตั้งแต่เกิดมาจนกระทั่งตาย วัฒนธรรมของชาติต่างๆ แตกต่างกันไป เริ่มจากครอบครัว โรงเรียน วัด สถาบันอื่น ๆ ในสังคม วิถี โทรทัศน์ สื่อมวลชนต่างๆ มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติทั้งสิ้น เช่น คนไทยให้ความยกย่องนับถือผู้สูงอายุ ไปพบที่ใดแม่ไม่เคยรู้จักมาก่อนก็จะนับญาติ เรียก ลุง ป้า น้า อา เป็นต้น นับว่าเป็นสิ่งที่ดีก่อให้เกิดความอบอุ่น ทั้งผู้เรียกและผู้ถูกเรียกอย่างยิ่ง

๒. ครอบครัว (Family) ครอบครัวเป็นแหล่งแรกที่อบรมให้เด็กเรียนรู้การสมาคมต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลมากที่สุด ในการสร้างทัศนคติ ให้แก่เด็กตลอดจนการปลูกฝังทัศนคติ ในการดำเนินชีวิตให้แก่บุตรของตน ทั้งนี้เพราะเด็กนักเรียนมักเลียนแบบและเชื่อฟังพ่อแม่อยู่แล้ว มีผู้สำรวจพบว่าทัศนคติของพ่อแม่กับลูกคล้ายคลึงกันมาก

๓. กลุ่มเพื่อน (Social Groups) เด็กที่จาก บิดา มารดา มาอยู่กับกลุ่มเพื่อน ตั้งแต่ เด็กๆ จะได้รับอิทธิพลต่างๆ จากกลุ่มเพื่อนมาก ทั้งนี้เพราะเด็กต้องการ การยอมรับจากเพื่อนต้องการคำแนะนำ และขอความช่วยเหลือจากเพื่อน นั่นคือเด็กต้องการมีมิตรนั้นเอง

๔. บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลมากเหมือนกัน เช่น พวกที่ชอบ ออกสังคม พวกหนีสังคม หรือพวกที่อ่อนน้อมจะมีทัศนคติที่ไม่เหมือนกัน<sup>๖๗</sup>

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติถูกสร้างขึ้นมาจากวัฒนธรรม วิถีชีวิตของแต่ละสังคม การถูกกล่อมเกลาจากครอบครัว จากกลุ่มเพื่อน และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่แสดงออกเพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และส่งผลต่อทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ให้เหมือนกัน เพราะมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน ถูกกล่อมเกลาในลักษณะเดียวกัน

## ๒.๕ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

อำเภอเมืองพิษณุโลกตั้งอยู่ทางตอนกลางตอนไปทางตะวันตกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอรพรมพิรามและอำเภอดงปาดะ

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอดงปาดะ

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอบางกระพุ่ม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบางระกำ

### การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอเมืองพิษณุโลกประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒๑ แห่ง ได้แก่

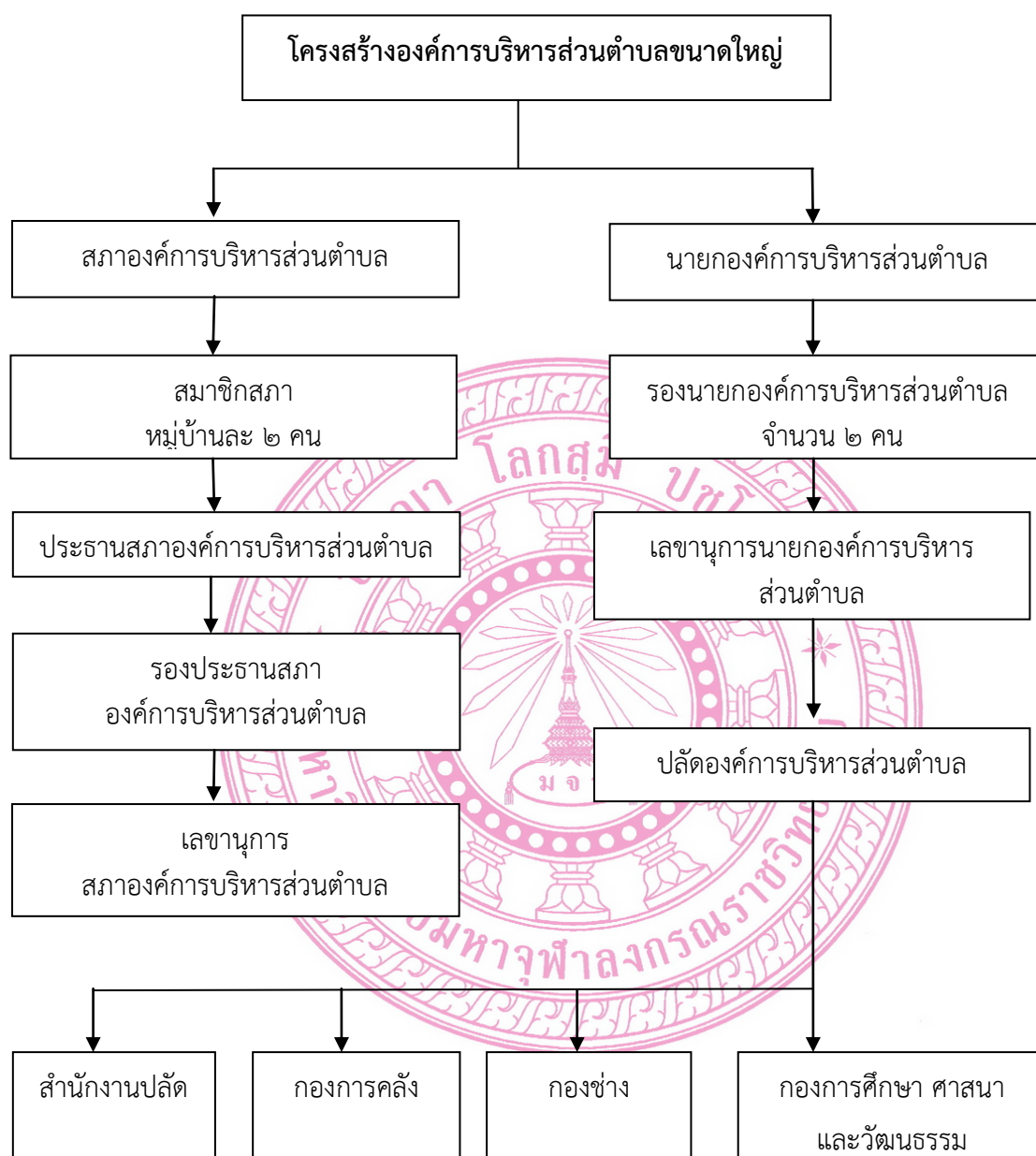
เทศบาลนครพิษณุโลก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลในเมืองทั้งตำบล

เทศบาลเมืองอรัญญิก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลอรัญญิกทั้งตำบล

เทศบาลตำบลบ้านใหม่ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลวังน้ำคู้และตำบลวัดพริก

<sup>๖๗</sup> สุชา จันทร์เอม, จิตวิทยาพัฒนาการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๔๔.

- เทศบาลตำบลพลายชุมพล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพลายชุมพลทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลห้วยรอ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยรอทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลท่าทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าทองทั้งตำบล
- เทศบาลตำบลบ้านคลอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านคลองทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำคู้ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังน้ำคู้ (นอกเขตเทศบาลตำบลบ้านใหม่)
- องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวัดจันทร์ทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลวัดพริก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวัดพริก (นอกเขตเทศบาลตำบลบ้านใหม่)
- องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าโพธิ์ทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสมอแขทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดอนทองทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านป่า ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านป่าทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลปากโทก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลปากโทกทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลจอมทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลจอมทองทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านกร่างทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลมะขามสูงทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบึงพระทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ขอดอน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลไผ่ขอดอนทั้งตำบล
- องค์การบริหารส่วนตำบลจิ้งจก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลจิ้งจกทั้งตำบล



### แผนภูมิที่ ๒.๑ โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่

อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกมีองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๑๔ แห่ง จำแนกเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ จำนวน ๕ แห่ง ได้แก่ ๑) องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์ ๒) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ ๓) องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข ๔) องค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง ๕) องค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ มีโครงสร้างการบริหารดังแผนภูมิที่ ๒.๑



## ๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหัตถ์ ๔

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ พบว่ามีนักวิชาการนำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามหัวข้อ ดังนี้

- ๑) ที่มาของสังคหัตถ์ ๔
- ๒) ความหมายของสังคหัตถ์ ๔
- ๓) องค์ประกอบของสังคหัตถ์ ๔
- ๔) ความสำคัญของสังคหัตถ์ ๔ ต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

### ๑) ที่มาของสังคหัตถ์ ๔

มนุษย์ขึ้นชื่อว่าเป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน และการมารวมกันของคนหมู่มากก็มักจะนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งในเวลาต่อมา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ หรือหลักยึดเพื่อให้คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นธรรม และนำความเจริญมาสู่สังคม หลักสังคหัตถ์ ๔ ถือว่าเป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งซึ่งช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึง สังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่าเป็นสังคหัตถ์ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการ<sup>๖๙</sup> คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก)
๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ทาน ปิยวาจา อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆตามสมควร ธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิมสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปได้ฉันนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ<sup>๗๐</sup>

### ๒) ความหมายของสังคหัตถ์ ๔

คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์ เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์ เป็นธรรมโอสถนานเอกที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและเกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสังคหัตถ์สูตร ว่า<sup>๗๑</sup>

ทานญจ เปยวชฺชญจ      อตถจริยา จ ยา อิธ  
สมานัตตตา จ ฌเมสุ      ตตถ ตตถ ยถา รหิ  
ทาน (การให้) เปยวชฺช (มีวาจาเป็นที่รัก)

<sup>๖๙</sup> อิง. นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙-๔๔๑.

<sup>๗๐</sup> อิง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

<sup>๗๑</sup> อิง. จตุกก. (บาลี) ๒๑/๓๒/๓๗.

สมานัตตตา (วางตนสม่ำเสมอ)

อรรถจริยา (การประพฤติประโยชน์)

สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้ช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึดคบริดซึ่งเล่นไปไว้ได้ฉะนั้นในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นที่ยอมรับนับถือของทุก ๆ คน และปรารถนาที่จะได้ยินได้ฟังคำยกย่องสรรเสริญ มากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธรองค์ได้ทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นที่รักของสังคมว่า ขั้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ขอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ไว้ดังนี้

**สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า เมื่อทุกคนต่างประพฤติสังคหวัตถุทั่วถึงกันแล้ว อย่าว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน เพราะฉะนั้นท่านจึงว่าสังคหวัตถุทั้ง ๔ อย่าง เป็นคุณสำหรับยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือกัน อย่างวิเศษแท้<sup>๗๒</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่าสังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิมสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหวัตถุ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ<sup>๗๓</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี<sup>๗๔</sup>

**คุณ โทษณ์** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ ว่าเป็นหลักผูกใจคน เป็นเหมือนมนต์รัก มนต์เสน่ห์หา เมตตามหานิยม<sup>๗๕</sup>

<sup>๗๒</sup> สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน), **สังคหวัตถุ ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๕๓.

<sup>๗๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.

<sup>๗๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๑๑.

<sup>๗๕</sup> คุณ โทษณ์, **พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๕-๒๘.

ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี<sup>๗๖</sup>

บุญสิริ ขวลิตรำรง ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน<sup>๗๗</sup>

อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แป้นสุวรรณ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าเป็นธรรมเครื่องผูกมัดน้ำใจ<sup>๗๘</sup>

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง เครื่องมือ หรือหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมืองและประเทศชาตินั่นเอง

### ๓) องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔

ในสังคมหนึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความเชื่อ ทศนคติ และวัฒนธรรมที่แตกต่างมาอยู่รวมในที่เดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีการปกครองที่เหมาะสม เพื่อให้สังคมนั้นดำเนินไปด้วยความสงบเรียบร้อย และเกิดความสามัคคี สังคหวัตถุ ๔ ได้ชื่อว่าเป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่มีเครื่องมือหรือองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อนำปฏิบัติตามแล้วจะทำให้ชีวิตดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม องค์ประกอบเหล่านั้นได้มีนักวิชาการหลายๆท่านกล่าวไว้ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทานจะช่วยให้ทุกคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโทคนถติ มิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาดอกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่งมีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร

<sup>๗๖</sup> ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ), พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา,(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๓.

<sup>๗๗</sup> บุญสิริ ขวลิตรำรง, ธรรมโอสธ, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๓-๓๑.

<sup>๗๘</sup> อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แป้นสุวรรณ, พระธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๕.

๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| อ่อนหวานมานมิตรล้น  | เหลือหลาย       |
| หยาบปรมีเกลอราย     | เกลื่อนกลั      |
| ดุจดวงศศิฉาย ดาวดาษ | ประดับนา        |
| สุริยส่องดาราไร     | เมื่อร้อนแรงแสง |

๓. อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย บ้นวับันควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธี ของผู้ได้บังคับบัญชา ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| อาศัยเรือนท่านให้ | วิจารณ์     |
| เห็นท่านทำการงาน  | ช่วยพร้อม   |
| แม้มีกิจโดยสาร    | นาเวช       |
| พายคอยช่วยค้าจ้วง | จรดให้จนถึง |

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่เป็ “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

|                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว | แห่งนี้                   |
| หาง่าย หลายหมื่นปี       | มากได้                    |
| เพื่อนตาย ถ่ายแทนชี-     | วาวตม์                    |
| หายาก ฝากผีไข้           | ยากแท้จักหา <sup>๗๔</sup> |

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ประกอบด้วย ทาน หมายถึง ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือด้านเงินทุน ปัจจัยสี่ ทรัพย์สิ่งของ รวมทั้งวิชาความรู้ ศิลปวิทยาการ ปิยวาจา หมายถึง ถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน คำแนะนำชี้แจงสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุมีผล มีหลักฐาน ชักจูงให้ประชาชนเกิดความสามัคคี ประองตอง เห็นอกเห็นใจเกื้อกูลกัน อุตถจริยา หมายถึง ช่วยเหลือด้านร่างกาย และชวนชวนช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหา ปรับปรุงส่งเสริมด้านจริยธรรม และสมานัตตตา หมายถึง ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอ

<sup>๗๔</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.

ภาค ปฏิบัติสมาธิต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุข ทุกข์ คือ ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้แก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน<sup>๘๐</sup>

**คุณ โทษณ์** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า มี ๔ หลัก คือ ทาน มาจากคำว่า ทาน แปลว่า การให้ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอบอ้อมอารี บุคคลจะเป็นที่รักใคร่เป็นที่เคารพ นับถือของบุคคลอื่น ปี มาจากคำว่า ปิยวาจา แปลว่า วจีไพเราะ คือ การเจรจาสนทนาด้วยถ้อยคำที่อ่อนหวาน นิมนวล ไพเราะ ผู้ฟังๆ แล้วสบายหู อะ มาจากคำว่า อตถจริยา แปลว่า ช่วยเหลือผู้อื่นหรือเรียกว่า สงเคราะห์ผู้คนโดยการกระทำหรือประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้คนทางกาย วาจาและใจ สะ มาจากคำว่า สมานัตตตา แปลว่า มีตนเสมอต้นเสมอปลาย คือรู้จักวางตนเหมาะสมกับฐานะที่ควรจะเป็นหรือที่ตนเป็น<sup>๘๑</sup>

**ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวได้แก่ ทาน คือการให้ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดให้ความรู้แนะนำสั่งสอน ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รักจากจิตที่น้ำใจ กล่าวถ้อยคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานทำให้เกิดความสามัคคี ตลอดถึงคำแสดงประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสมาธิเสมอกันในชนทั้งหลาย<sup>๘๒</sup>

**บุญสิริ ขวลิตรารัง** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุกๆคนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุเช่นทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อยผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียตบแต่งน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางครั้งอาจต้อง

<sup>๘๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๑๑.

<sup>๘๑</sup> คุณ โทษณ์, **พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๕-๒๘.

<sup>๘๒</sup> ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ), **พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๓.

ทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ที่บัญญัติเอาไว้ เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง<sup>๘๓</sup>

**บรรเทิง พาวิจิตร** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ ประกอบด้วย ทานะ คือ การให้ มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนถึงให้ความรู้ และคำแนะนำสั่งสอน ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก มีวาจาอุดหนุนน้ำใจวาจาซาบซึ้ง กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ก่อเกิดไมตรีและความรักนับถือแสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐาน เป็นมูลเหตุจูงใจให้นิยมยอมตาม อรรถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ แก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม สมานัตตตา คือ วางตนสม่ำเสมอ เสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทุกชั้น วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมให้ถูกทาง<sup>๘๔</sup>

**อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แป้นสุวรรณ** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า ทาน คือ การแบ่งปันกันอยู่ แบ่งปันกันกิน แบ่งปันกันใช้ ปิยวาจา คือ พูดจากันอย่างไพเราะอ่อนหวาน ด้วยความปรารถนาดีทำให้เกิดการรักใคร่ สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อรรถจริยา คือ ทำตนเป็นคนที่มีความประโยชน์ต่อครอบครัว ต่อสังคมและประเทศชาติสมานัตตตา คือ การวางตนให้เหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ทำให้เกิดชนชั้นขึ้น<sup>๘๕</sup>

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหัตถ์ ๔ ประกอบไปด้วย ทาน คือการช่วยเหลือแบ่งปัน สิ่งของเครื่องใช้ปัจจัยที่เรามีอยู่แก่ผู้อื่น การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และถูกต้อง ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน สุภาพ ให้ความเป็นกันเอง ไม่พูดจาทำร้าย ส่อเสียดหรือทำให้ผู้อื่นเสียใจ ไม่บิดเบือนความเป็นจริง รู้จักใช้คำพูดอย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ อรรถจริยา คือการบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะด้วยแรงกายที่มีอยู่ ทำตนให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ไม่นิ่งดูดายหรือเลื่องลาง สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าไปสมาน การวางตัวเป็นกลาง ร่วมทุกข์ร่วมสุขร่วมกัน

<sup>๘๓</sup>บุญศิริ ขวลิตรารัง, **ธรรมโอสธ**, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๓-๓๑.

<sup>๘๔</sup>บรรเทิง พาวิจิตร, **การปกครองตามแนวพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕-๓๖.

<sup>๘๕</sup>อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แป้นสุวรรณ, **พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๕.

การวางตัวเหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่เสมอต้นเสมอปลาย ประพฤติแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่กระทำในสิ่งที่ชั่วหรือทำลายผู้อื่น

#### ๔) ความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔ ต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

การใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยผู้วิจัยขอ นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้ สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมะอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน ประสานความสัมพันธ์อันดีงามให้เกิดขึ้นในชนหมู่มาก เป็นหลักแห่งการเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ประชาชนอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข เป็นหลักธรรมะที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีกันในหมู่ คณะไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่และมี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. ทาน คือ การเผื่อแผ่ แบ่งปัน ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ทั้งทางทุนทรัพย์ สิ่งของ ปัจจัยสี่ที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หรือยารักษาโรค รวมทั้งการ แบ่งปันให้ความรู้ ศิลปวิทยาการ ความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ให้กับผู้อื่น

๒. ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ชัดเจน ไม่พูดส่งเสียดุด่าดูแคลน พูดด้วยคำที่สุภาพนอบนวล จริงใจ ไม่พูดโกหกเสแสร้ง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุมีผล มี หลักฐานอ้างอิง ไม่พูดเพ้อเจ้อ บิดเบือนจากความเป็นจริง การใช้ถ้อยคำที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น พูดแล้วเกิดความสามัคคี ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน

๓. อัตถจริยา คือ การทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ช่วยเหลือตามกำลังแรงกายที่ตนมีอยู่ ไม่ได้ถูกบังคับ ทำด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ขวนขวายช่วยทำกิจกรรมต่างๆที่เป็นสาธารณะ ประโยชน์ มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับชุมชนและสังคมด้วย

๔. สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าไปสมาน การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่น ให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูล กันแก้ปัญหา ช่วยกันคิดในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้ชุมชนและสังคมอยู่เย็นเป็นสุข

ด้วยหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะกับองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ในการดูแลให้ความช่วยเหลือแก่ ประชาชนในชุมชน สร้างความสามัคคีให้เกิดในชุมชน สามารถเข้าถึงปัญหาและวิถีชีวิตของคนใน ชุมชนได้อย่างแท้จริงการใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงาน ติดต่อประสานงานกับประชาชน จะ เป็นหลักอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้บุคลากรใน องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพต่อมา ดังนั้นการบริหารงานโดยนำหลักธรรมนี้มาใช้ควรพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อประชาชนมีความเดือดร้อนในด้านปัจจัยทั้งสี่ องค์การบริหารส่วนตำบลควร ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ทานอันเป็นสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ หรือเงินทุน เพื่อให้ประชาชน มี ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๒. เมื่อประชาชนมีความเดือดร้อน ต้องการความช่วยเหลือ เข้ามาติดต่อขอรับ บริการที่องค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลให้คำแนะนำชี้แจงอย่าถูกต้อง พูดจากับ ประชาชนด้วยความไพเราะน่าฟัง

๓. เมื่อประชาชนต้องการความช่วยเหลือทางด้านร่างกาย องค์การบริหารส่วน ตำบลก็ให้ความสำคัญ ขวนขวายช่วยเหลืออย่าเต็มกำลังความสามารถ

๔. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลก็เข้าไปช่วยในการแก้ไข ส่วนตำบล จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชนที่อยู่ในความดูแล ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถระบุและแก้ไขปัญหาได้ตามความต้องการของประชาชน และส่งเสริมให้ประชาชนเกิดความเข้าใจและเข้ามามีบทบาททั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยกันแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหัตถ์ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน การผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันมีหลัก ๔ ประการได้แก่ (๑) ทาน คือการให้ การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งของที่มีให้แก่ผู้ที่ต้องการ ผู้ขาดแคลนหรือผู้เดือดร้อน สิ่งของที่นำมาให้นั้นต้องเป็นสิ่งของที่ได้มาโดยสุจริตเป็นประโยชน์ คือผู้ให้ก็เป็นสุข อิ่มเอิบใจ ผู้รับก็สามารถบรรเทาทุกข์ความเดือดร้อน รวมทั้งการให้ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นจริงด้วย (๒) ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพและถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดถ้อยคำที่เป็นจริง และถ้อยคำที่ไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น พูดแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จึงให้ละเว้นความชั่ว ทำให้การทำงานสำเร็จ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการงานยิ่ง (๓) อตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเองและผู้อื่น รู้จักการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ห่มเทร่างกายในการช่วยเหลือผู้อื่น แก้ไขปัญหาต่างๆด้วยร่างกาย บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (๔) สมานัตตตา คือ การวางตัวให้เหมาะสมสมถ่อมต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหว เปลี่ยนแปลงง่ายและดำรงตนไว้ไม่ให้ตกไปในความชั่ว ปฏิบัติกับคนทั้งหลายอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมแก้ไขปัญหากับประชาชน

## ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยคัดเลือกรายงานวิจัยที่มีกรอบแนวคิดตรงกันและเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของท้องถิ่น ดังนี้

วิจิต โพธาราม ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการศึกษาพบว่า

๑. ผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดทั้ง ๔ ด้านได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านเครื่องวัสดุอุปกรณ์ ด้านบริหารจัดการมีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาผลการดำเนินงานเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านงบประมาณรองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรและด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์

๒. บุคลากรเพศหญิงเห็นว่ามีผลการดำเนินงานโดยรวมด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ของเทศบาลตำบลมากกว่าบุคลากรเพศชายอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. บุคลากรที่มีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษาและตำแหน่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>๘๖</sup>

**แส สิงห์ชิต** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า

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

๒. บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน ๒๑-๓๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเทศบาล ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความคิดเห็นมากกว่า บุคลากรที่มีอายุ ๑๑-๒๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

โดยสรุป บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรเทศบาลที่มีประสบการณ์ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นด้วยการบริหารงานบุคคลของเทศบาล มากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา ในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ<sup>๘๗</sup>

**สุนิษา ทวิชสังข์** ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า

พนักงานเห็นมีการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานีเป็นรายทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

<sup>๘๖</sup> วิจิต โพธาราม, “การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๖.

<sup>๘๗</sup> แส สิงห์ชิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๗.

ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวกด้านการรายงาน ด้านการประสานงาน และด้านพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๔ ข้อ คือ ด้านการวางแผนได้มีการกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ด้านการจัดองค์การ ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน และด้านการอำนวยความสะดวก ได้แบ่งสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการบริหารงาน และด้านการประสานงานได้แก่ได้จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อความสามัคคีภายใน<sup>๘๘</sup>

**อรรถัย จันทรเหลียง** ได้ศึกษาเรื่อง “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า

๑. บุคลากรของเทศบาลตำบลเขื่องใน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมและเป็นรายด้าน ๔ ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง

๒. บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน โดยรวมและในรายด้าน ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน ๓. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

๔. บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

โดยสรุป บุคลากรของเทศบาลตำบลเขื่องใน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านทั้ง ๔ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยรวมและในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อเสนอสืบค้นหรือผลจากการศึกษาที่ได้จะนำไปเป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป<sup>๘๙</sup>

**จรรยา ศรีสุกใส** ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นไทย” ผลการศึกษาได้เสนอแนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยการรวมองค์การบริหารงานบุคคลทั้งหมดที่มีอยู่

<sup>๘๘</sup> สุนิษา ทวีขันธ์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๘.

<sup>๘๙</sup> อรรถัย จันทรเหลียง, “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาสารคาม), ๒๕๔๘.

ขณะนี้ให้เป็นองค์กรระดับชาติเพียงองค์กรเดียวเรียกว่าคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) แยกเป็นอิสระจากระบบราชการพลเรือนของประเทศทำหน้าที่บริหารงานบุคคลเหนือพนักงานขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นทุกประเภทคณะกรรมการดังกล่าวนี้มีองค์ประกอบ ๓ ฝ่ายคือผู้แทนขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นทุกประเภทผู้แทนพนักงานท้องถิ่นทุกประเภทและผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐมนตรีแต่งตั้งประธาน ก.ถ. ได้แก่ผู้แทนขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นที่ได้รับเลือกมีสำนักงานเลขาธิการ ก.ถ. เป็นหน่วยงานธุรการนอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการประจำจังหวัด และอนุกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นประจำองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น แต่ละแห่งคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่การจ้างองค์กรที่มีอิสระจากอำนาจของราชการส่วนกลางนี้น่าจะสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและบริหารงานได้ดีกว่าการจัดองค์กรบริหารรูปแบบเดิมในส่วนของอำนาจหน้าที่นั้นองค์กรบริหารระดับชาติมีอำนาจหน้าที่ เฉพาะที่เกี่ยวกับการวางกฎเกณฑ์การบริหารและมีอำนาจบริหาร ซึ่งหากมอบให้องค์การบริหารระดับจังหวัดหรือระดับท้องถิ่นแล้วจะเกิดผลเสียมากกว่าการสร้างองค์การบริหารที่กล่าวมานี้อาจทำได้โดยการตรากฎหมายว่าด้วยระเบียบราชการท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทโดยกำหนดให้ระเบียบว่าด้วยพนักงานข้าราชการท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นประเภทนั้นๆเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการท้องถิ่น<sup>๙๐</sup>

**ศิวพร โยธะคง** ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภอดุสิต กรุงเทพมหานคร จังหวัดร้อยเอ็ด” พบว่า

๑. การบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีโคตร ตามองค์ประกอบ ๔ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีโคตร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $r=0.762$ ) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $r=0.763$ ) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $r=0.644$ ) และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $r=0.647$ )<sup>๙๑</sup>

**วรัญดา กุมริจิตร์** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” พบว่า

<sup>๙๐</sup> จรูญ ศรีสุกใส, “แนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นไทย” วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๔๐.

<sup>๙๑</sup> ศิวพร โยธะคง, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภอดุสิต กรุงเทพมหานคร จังหวัดร้อยเอ็ด”, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

๑) การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชรโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชรที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล โดยรวม ๔ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ พนักงานเทศบาลที่มี เพศ รายได้ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ไม่แตกต่างกัน

๓) บุคลากรของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร แยกเป็นด้านโดยเรียงความถี่สูงสุดตามลำดับดังนี้ ๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพียงพอตามภารกิจ ๒) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร ๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เทศบาลควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ คือ เทศบาลควรมีการบำรุงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชมเชย ให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกจากเงินเดือน<sup>๙๒</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นระบบย่อย ของระบบการเมืองจึงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากร ในระบบจะถูกกำหนดโดยพลังในทางการเมือง ทั้งจากภายนอกและภายใน ระบบการคัดเลือกคน เข้าสู่ระบบราชการก็จะมุ่งเน้นเรื่องความเสมอภาคและความยุติธรรมเป็นสำคัญ โดยถือว่าบุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารกิจการ จึงต้องให้ความสำคัญ ในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร การทำบุคลากรรู้สึกรักและหวงแหนในหน่วยงานจนกว่าจะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมกับงาน มีพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพอันส่งผลต่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กำหนดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากร การให้รางวัลทรัพยากร การพัฒนาทรัพยากร และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร กรอบแนวคิดดังกล่าวท้องถิ่นใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ใช้ประเมินการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาต่อไป

<sup>๙๒</sup> วรรณดา กุมรีจิตร, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร”, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์การปกครอง), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

## ๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เป็นการปกครองด้วยตนเองตามกฎหมายปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การได้แสดงความคิดเห็นการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ มีผู้วิจัยหลายท่านได้รวมข้อมูลในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดังนี้

**ธินดา ฐิติภากร** ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม พบว่า ความโปร่งใสของเทศบาลตำบลอยู่ในระดับปานกลาง และองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความโปร่งใสในการบริหารงานเทศบาล ๑) การเปิดเผยข้อมูล ๒) การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐ ๓) ความรับผิดชอบในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ๔) การให้ประชาชนติดตาม ตรวจสอบการบริหารงาน<sup>๙๓</sup>

**ชัยวิทย์ ประเสริฐสุข** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความแตกต่างของอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่ง มีระดับการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน<sup>๙๔</sup>

**รพีธ สว่างผ่อง** ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลของกรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

๑) กรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรีและมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก โดยมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักความคุ้มค่า สำหรับค่าเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักความรับผิดชอบต่อ

๒) กรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ แตกต่างกันมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๓) กรรมการบริหาร และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ที่มีตำแหน่งของกรรมการบริหารและสมาชิกสภา จำนวนครั้งที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใน

<sup>๙๓</sup>ธินดา ฐิติภากร, “การศึกษาเปรียบเทียบความโปร่งใสการบริหารงานของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม”,วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๕๖.

<sup>๙๔</sup>ชัยวิทย์ ประเสริฐสุข, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์”,วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม), ๒๕๕๖.

องค์การบริหารส่วนตำบล และระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน มีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๙๕</sup>

**อภิชาติ โชติชัชวาลกุล** ได้ศึกษาหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า (๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๖ ด้านอยู่ในระดับมาก (๒) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลเป็นรายด้าน จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ พบว่าแตกต่างกันตามหลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ (๓) ปัญหาและแนวทางในการทำงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า จะต้องมีการทำงานแบบโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และยุติธรรม มีการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน<sup>๙๖</sup>

**วริยา เอี่ยมวิบูลย์** ได้ทำ การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตำแหน่งของคณะทำงานสนับสนุนการพัฒนาระดับตำบล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรอื่นๆ คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ความเชื่อในหลักประชาธิปไตยและความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ขอคณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาชนบทระดับตำบล ไม่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารส่วนตำบลพบว่า การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลควรให้มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงานในด้านอำนาจหน้าที่ ในการให้บริการสาธารณะ โดยรัฐต้องเร่งดำเนินการสนับสนุนบุคลากรและกระจายงบประมาณไปยังองค์การบริหารส่วนตำบล และรัฐควรให้คำแนะนำและส่งเสริมความรู้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในที่นี้ในการจัดเก็บภาษีอากรและรายได้ต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ควรมีการประเมินและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง อนึ่ง ควรเน้นการแก้ไข ในเรื่องของการกำหนดแผน และนโยบายในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยทั้งสองฝ่ายต้องให้ความร่วมมือแก่กันและกันในการ

<sup>๙๕</sup> รพีพร แสงผ่อง, “กระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลของกรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี), ๒๕๔๗.

<sup>๙๖</sup> อภิชาติ โชติชัชวาลกุล, “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาในเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี, รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐.

ปฏิบัติงานทุกขบวนการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารงานและเป็นแหล่งให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ<sup>๙๗</sup>

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าการนำหลักการบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารจำเป็นอย่างมาก เพราะหลักการดังกล่าวมีให้ความเป็นธรรมกับทุกคนสามารถตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบระเบียบพร้อมที่จะเปิดเผยและมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลตรวจสอบการดำเนินการและการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้

เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของทุกภาคส่วนซึ่งจะส่งผลให้ภาพพจน์ขององค์กรโดยรวมดีขึ้น และเป็นสังคมที่เติบโตด้วยความแข็งแกร่งอันจะช่วยให้ประเทศชาติมีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

### ๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทักษะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยคัดเลือกงานวิจัยตามทักษะของพนักงานและป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของท้องถิ่น

**นพพล สุรณัฏฐ์** ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทักษะของพนักงานส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทักษะของพนักงานส่วนตำบล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านบุคคล พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทักษะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน องค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกัน<sup>๙๘</sup>

**ธัญนิตา ไทธิปกรณ์** ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความโปร่งใส และศึกษาเปรียบเทียบถึงระดับความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการประจำของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม จำนวน ๑๕๑ คน พบว่าความโปร่งใสของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความโปร่งใสในการบริหารงานเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าทั้ง ๒ หน่วยงานมีความโปร่งใสในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

<sup>๙๗</sup> วรียา เอี่ยมวิบูลย์, “ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล”, ภาควิชาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะพัฒนาสังคม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๔๒.

<sup>๙๘</sup> นพพล สุรณัฏฐ์, “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทักษะของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๗.

๑) การเปิดเผยข้อมูล ๒) การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐ ๓) การบริหารกิจการของท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกันแต่ในด้าน ๔) การให้ประชาชนติดตาม ตรวจสอบการบริหารงาน มีความแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะการวิจัย (๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือผู้บริหารระดับสูงควรเพิ่มข้อบัญญัติในการส่งเสริมด้านความโปร่งใส และส่วนกลางควรกำหนดนโยบายในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (๒) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ คือ ควรแจ้งข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง จัดหาเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์เมื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ เข้าถึงหลักสูตรมาภิบาล และปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ประชาชนทราบข้อมูลของหน่วยงาน และเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน และทำให้การบริหารงานของรัฐเกิดความโปร่งใสมากขึ้น<sup>๙๙</sup>

**วนิดา เทพขุม** ได้ศึกษาเรื่อง “การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติของพนักงานส่วนตำบลอำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง” พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านความโปร่งใสมีปัญหาในระดับปานกลาง องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกิจกรรม การดำเนินงาน การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบงานจ้าง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการตรวจสอบ อยู่ในระดับน้อย โดยรวมองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถสร้างความโปร่งใสให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนได้พอสมควร<sup>๑๐๐</sup>

**บุญยิ่ง ประทุม** ได้ศึกษาเรื่อง “พัฒนาการการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามทัศนคติของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอด จังหวัดลพบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ๑) องค์การบริหารส่วนตำบลมีกระบวนการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นต่อประชาชน เช่นการลงพื้นที่เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่ การให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน การปลูกฝังเรื่องเกี่ยวกับปกครองท้องถิ่นแก่เด็กและเยาวชน ๒) องค์การบริหารส่วนตำบล มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เช่น ติดป้ายประกาศ การทำเอกสารแผ่นพับ วาสาร การประกาศเสียงตามสาย การประชุมองค์การบริหาร ส่วนตำบลสัญจร การทำ website นอกจากนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสัมมนาเชิงรุก ๓) องค์การบริหารส่วนตำบล มีกระบวนการตรวจสอบ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการภาคประชาชนในการดำเนินการตรวจสอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล การให้ความรู้และการอบรมในระเบียบกฎหมายแก่ประชาชน ส่วนการตรวจสอบโดยสภาท้องถิ่น มีการเปิดโอกาสให้สภาท้องถิ่นในการตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้หลายช่องทาง เช่น การตั้งกระทู้ถาม หรือเปิดอภิปรายผู้บริหารท้องถิ่น และการเชิญประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมสภาท้องถิ่น ๔) องค์การบริหารส่วนตำบล มีกระบวนการทำประชาคมโดยมีการรวมกลุ่มกันเพื่อ

<sup>๙๙</sup> ธีรณิดา ไทธิปกรณ, “การศึกษาเปรียบเทียบความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๘.

<sup>๑๐๐</sup> วนิดา เทพขุม, “การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติของพนักงานส่วนตำบลอำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง”, ค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๐.

ป้องกันปัญหาของชุมชนและเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการอนุมัติงบประมาณสอดคล้องกับแผนพัฒนาเพื่อให้การพัฒนาสนองตอบตรงตามความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสของประชาชนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้ ๑) ปัจจัยด้านทหารและข้าราชการเกษียณในพื้นที่ ๒) ปัจจัยโครงสร้างกฎหมาย ๓) ปัจจัยการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง ๔) ปัจจัยการเข้าถึงพื้นที่และการสร้างผู้นำชุมชน ๕) ปัจจัยด้านภาคประชาชนเข้มแข็งและคลังสมองท้องถิ่น ข้อเสนอแนะพบว่า

๑. องค์การบริหารส่วนตำบล ควรสนับสนุนองค์กรสตรีให้มีความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบ องค์การบริหารส่วนตำบล โดยอบรมให้ความรู้ทางการปกครองท้องถิ่น กฎหมายท้องถิ่นแก่กลุ่มสตรีใน องค์การบริหารส่วนตำบล

๒. องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการบริหารด้วยความโปร่งใสโดยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบโดยทั่วถึง และหลากหลายช่องทาง เช่น แผนพับ วารสาร เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก ควรสนับสนุนภาคประชาชนให้เข้มแข็งในการตรวจสอบการทำงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล โดยการให้ความรู้ด้านกฎหมาย การจัดซื้อจัดจ้าง การทำแผนพัฒนาท้องถิ่นแก่ประชาชน แต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการด้านต่างๆ องค์การบริหารส่วนตำบลควรจัดประชุมประชาคมเป็นประจำทุกเดือนเป็นการประชุมแบบสัญจรไปทุกหมู่บ้าน เพื่อรับฟังความคิดเห็น ปัญหา ความต้องการของประชาชน ควรจัดทำทำเนียบข้อมูลด้านต่าง ๆ ในท้องถิ่น เช่น ด้านการศึกษา ด้านกฎหมาย ด้านศาสนาและวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ

๓. สถาบันการศึกษาในท้องถิ่นควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อถอดบทเรียนรู้ด้านความโปร่งใสควรมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านความโปร่งใส<sup>๑๐๑</sup>

**ศิริพร ปัญญาเสน ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานต่อความสุจริตและความโปร่งใสในองค์การบริหารส่วนตำบลพิชัย จังหวัดลำปาง” ผลการวิจัยพบว่า ด้านความโปร่งใส ในงานโครงสร้างพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความโปร่งใสในระดับปานกลาง องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ อาทิ แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา กรรมการตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการตรวจงานจ้าง ทำให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาโดยการทำประชาคมหมู่บ้าน<sup>๑๐๒</sup>**

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและทัศนคติ พอที่จะสรุปได้ดังนี้ ทัศนคติเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและพร้อมที่จะแสดงออกด้วยคำพูด การปฏิบัติหรือการแสดงออกทางด้านทัศนคติในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

<sup>๑๐๑</sup>บุญยั้ง ประทุม, “พัฒนาการการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนตามทัศนคติของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอต จังหวัดลพบุรี”, *วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๕๑.

<sup>๑๐๒</sup>ศิริพร ปัญญาเสน, “ทัศนคติของพนักงานต่อความสุจริตและความโปร่งใสในองค์การบริหารส่วนตำบลพิชัย จังหวัดลำปาง”, *ค้นคว้าอิสระทางรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๑.

ทักษะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากทัศนคติได้ ส่วนทัศนคติเป็นการแสดงออกทางด้านความคิดเห็นที่เปลี่ยน แปลงได้ยาก เพราะมีส่วนประกอบที่มาจากขบวนการกลั่นกรองทางด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรืออารมณ์โดยสังมประสพการณ์ทั้งในด้านบวกและในด้านลบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยพร้อมที่จะแสดงออกมาในเชิงบวก เชิงลบและความนิ่งเฉย

#### ๒.๗.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคหวัตถุ ๔

พุทธศาสนาเกิดขึ้นมานานเป็นระยะกว่าสองพันปี หากมองในแง่ของทฤษฎีองค์การแล้ว ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าทำไมองค์กรศาสนานี้จึงมีความเข้มแข็งและยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน สมัยก่อนผู้บริหารทั่วไปมักมองข้ามแหล่งความรู้นี้ไปไม่ว่าจะเป็นด้วยความดูถูกดูแคลนไม่สนใจ ไม่รู้ หรือมีอคติ หากแต่ปัจจุบันนี้เริ่มมีผู้ให้ความสนใจธรรมะในพุทธศาสนามากขึ้นโดยเฉพาะการนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร สังคหวัตถุ ๔ ก็เป็นหลักธรรมอันหนึ่งที่เหมาะสมกับการบริหารการปกครองคนหมู่มาก เพราะเป็นหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน ประสานชนให้เกิดความสามัคคีกัน ดังนั้นจึงได้มีผู้สนใจให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ดังนี้

กฤตยา โอวาท ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ภาคการเกษตร พบว่า การบริหารการจัดการสหกรณ์ ขาดการวางแผนที่ดี การกำหนดแผนงานเป็นเพียงแผนกว้างๆ ในเรื่องการทำธุรกิจ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงาน แต่ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถ ทำงานในหน้าที่อื่นได้ โดยไม่มีการควบคุมซึ่งกันและกัน ขาดผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถทั้งฝ่าย<sup>๑๐๓</sup>

ปณณร เจริญชัยพลกษ ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับคะแนนการเห็นด้วยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปิยวาจา ด้านสมานัตตาด้านทาน และด้านอัตถจริยาอยู่ในระดับมากทั้งหมด ตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสังคหวัตถุ ๔ ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ กับการผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ๒ ด้าน คือ ด้านปิยวาจา และสมานัตตาด้าน และ อยู่ในระดับปานกลาง คือด้านทาน และอัตถจริยา<sup>๑๐๔</sup>

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอน

<sup>๑๐๓</sup> กฤตยา โอวาท, “การศึกษาการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ภาคการเกษตร”, (รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์), ๒๕๔๗.

<sup>๑๐๔</sup> ปณณร เจริญชัยพลกษ, “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

ตามปกติ พบว่า นักเรียนที่สอนโดยการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนประกอบวิชาพระพุทธศาสนา มีความรู้ เพิ่มขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่สอนโดยการสอนตามปกติ<sup>๑๐๕</sup>

**พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย** ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าในด้านแนวความคิดเกี่ยวกับครอบครัว พระพุทธศาสนาเห็นว่าครอบครัวเป็นสถาบันที่มีความสำคัญสำหรับฆราวาส ซึ่งเป็นสถานที่ใช้ชีวิต ร่วมกันของบุคคลที่มีอุดมคติชีวิตเหมือนหรือใกล้เคียงกัน โดยมีสัมพันธภาพทางกายและทางจิตใจต่อกัน อันมีเป้าหมายเพื่อการแบ่งเบาภาระหน้าที่ต่อกัน และการผลิตสมาชิกที่มีคุณภาพให้กับสังคม ลักษณะครอบครัวที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนาได้แก่ครอบครัวที่สมาชิกทุกคนในครอบครัวมีคุณลักษณะทางธรรมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง

ด้านแนวคิดเกี่ยวกับการขัดเกลา พระพุทธศาสนาเห็นว่า การขัดเกลา คือ กระบวนการพัฒนาชีวิตของบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องขัดเกลาตนเองให้มีคุณภาพ อันเป็น กระบวนการพัฒนาชีวิตอย่างต่อเนื่องจนบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิต คือพระนิพพาน ซึ่งการขัดเกลาเป็นกระบวนการที่บุคคลทุกสถานภาพจะต้องปฏิบัติ และส่งเสริมผู้อื่นให้ได้รับการขัดเกลาที่ถูกต้อง แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการขัดเกลาในครอบครัว ได้แก่ การให้ความสำคัญแก่เด็กในฐานะที่เป็นผู้สืบทอดอารยธรรมของมนุษย์ ที่ผู้ใหญ่จะต้องให้การอบรมสั่งสอนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีงาม การเชื่อมั่นในศักยภาพของเด็กที่สามารถฝึกฝนพัฒนาตนเองได้ การปลูกฝังจิตสำนึกในความกตัญญูกตเวที การรู้จักหน้าที่ของตนเองที่พึงปฏิบัติต่อผู้อื่น การเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล และตระหนักถึงกระบวนการแห่งเหตุปัจจัยของสรรพสิ่ง

ส่วนที่สอง วิธีการขัดเกลาในสถาบันครอบครัวตามหลักพระพุทธศาสนามีลักษณะสำคัญ คือ การให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยต่อการขัดเกลาบุคคลทุกด้าน ทั้งที่เป็นองค์ประกอบภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งสมาชิกในครอบครัวจะต้องขัดเกลาตนเองให้มีคุณสมบัติตามหน้าที่อย่างสมบูรณ์ ในส่วนของการอบรมสั่งสอนบุตรมีลักษณะสำคัญ คือ การปลูกฝังให้บุตรได้พัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญาอย่างครบถ้วน อีกทั้งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เล็กจนเติบโตใหญ่ โดยบุคคลเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตนเป็นกัลยาณมิตรในการส่งเสริมการขัดเกลาให้บรรลุส่วนที่สาม วิธีการประยุกต์การขัดเกลาทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาใช้กับสถาบันครอบครัว ได้แก่ วิธีการขัดเกลาที่พระพุทธองค์ทรงนำมาปฏิบัติในสังคมสงฆ์ คือ การวางระเบียบกฎเกณฑ์การปฏิบัติร่วมกับสมาชิกในครอบครัว การส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจแก่สมาชิกครอบครัวเมื่อปฏิบัติตนถูกต้อง การลงโทษหรือห้ามปรามเมื่อมีการกระทำผิดกฎเกณฑ์การเปิดโอกาสให้สมาชิก

<sup>๑๐๕</sup> พระวีรวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่องสังฆวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มเสริมสร้างลักษณะนิสัยขั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๕.

ในครอบครัวได้ตรวจสอบและแนะนำตักเตือนกันได้ และการเปิดโอกาสให้สมาชิกในครอบครัวได้  
สำนึกตนในกรณีที่ได้เผลอพลั้งทำผิดพลาดไป<sup>๑๐๖</sup>

**ไพฑูรย์ ขุนอาสา** ได้วิจัยเรื่อง “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี”พบว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้  
ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน  
จึงจะนำหลักสังคหวัตถุธรรมนี้ไปปฏิบัติได้<sup>๑๐๗</sup>

**พุกษา พุทธรักษ์** ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลัก  
สังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวม  
สมาชิกมีความเข้าใจ แต่ยังคงไม่มีความเข้าใจว่าใครเป็นเจ้าของสหกรณ์ ในระดับการปฏิบัติ  
ในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ทุกข้อมีระดับการปฏิบัติมาก โดยมีระดับของการปฏิบัติในเรื่องมี  
การกำหนดวิธีควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงินการบัญชีและเอกสารอื่นๆ ที่  
เกี่ยวข้องมากที่สุด การบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลัก สังคหวัตถุ ๔ ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และ ด้าน  
สมานัตตตา ที่ยังคงมีระดับการปฏิบัติ<sup>๑๐๘</sup>

**มานิตา สุขสำราญ** ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียน  
พุทธศาสนาวันอาทิตย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติ  
ภายในครอบครัว ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมในการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  
ของบุคคลในครอบครัว พบว่า การที่สมาชิกหาโอกาสพบปะพูดคุยกันอาทิตย์ละ ๑ ครั้ง เพื่อสร้าง  
ความเข้าใจที่ดีต่อกัน แม้จะมีเวลาน้อยมาก แต่การให้รู้จักแบ่งเวลาทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการ  
เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้สึกที่ดี การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน  
แสดงความเห็นใจและปรารถนาดีให้ความช่วยเหลือเพื่อนบ้านจะก่อให้เกิดความสามัคคี ผูกมิตรไมตรี  
เป็นการสร้างความสุขต่อครอบครัวและสังคม<sup>๑๐๙</sup>

<sup>๑๐๖</sup> พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย (แก้ววงศ์น้อย), “แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบัน  
ครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชา  
พระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๔.

<sup>๑๐๗</sup> ไพฑูรย์ ขุนอาสา, “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๓๒.

<sup>๑๐๘</sup> พุกษา พุทธรักษ์, “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา  
สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,  
(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

<sup>๑๐๙</sup> มานิตา สุขสำราญ, “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการนำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติภายในครอบครัว”, **วิทยานิพนธ์  
หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬา  
ลกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๘

**รภัสสา พานิกุล** ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐ ตามหลักสังคหวัตถุ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน” พบว่า ความพึงพอใจของประชาชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐ ตามหลักสังคหวัตถุ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มาใช้บริการจัดหางานที่มีสถานภาพสมรส สถานภาพการทำงาน ระดับการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการการจัดหางานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะพบว่า ด้านงาน ควรมีขั้นตอนการให้บริการเหมาะสมชัดเจน ด้านปิยวาจา ควรพูดจาทักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงใจสุภาพ ด้านอัตถจริยา ควรดูแลเอาใจใส่ผู้มาใช้บริการอยู่เสมอ ด้านสมานัตตตา ควรให้บริการโดยยึดกฎระเบียบ ตอบสนองความต้องการมีคุณธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน<sup>๑๑๐</sup>

**ราชนัน รัชชัย, พันโท.** ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยองพบว่า ผู้ที่มาใช้บริการส่วนใหญ่จะมีพื้นที่อาศัยอยู่นอกพื้นที่เทศบาลนครระยอง คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐ ผลการศึกษา ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านงาน เป็นอันดับแรก ( $x = ๓.๙๖$ ) รองลงมา มีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านปิยวาจา ( $x = ๓.๙๕$ ) และสุดท้ายมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านอัตถจริยา ( $x = ๓.๗๖$ ) โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $x = ๓.๘๘$ ) ด้านปัญหาและอุปสรรค การลงบัญชีทหารกองเกิน หน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนประชาชนที่มีอาชีพทำการเกษตรกรรม และประมงน้ำเค็ม จึงทำให้ประชาชนไม่ได้รับข่าวสาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ราชการควรจัดทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนได้รับข่าวสารจากทางราชการ เพื่อประโยชน์ของประชาชน<sup>๑๑๑</sup>

**สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี.** ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชน ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร มีพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานครตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสมานัตตตามากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือด้านงาน ด้านอัตถจริยา และลำดับสุดท้าย คือ ด้านปิยวาจา และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาและรายได้ต่อเนื่องต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับเพศ อายุ สถานภาพ

<sup>๑๑๐</sup>รภัสสา พานิกุล, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหวัตถุ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน”, **พุทธศาสนมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

<sup>๑๑๑</sup>ราชนัน รัชชัย, พันโท, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

สมรส อาชีพ ประสบการณ์ในการมาใช้บริการ ประเภทของการมาใช้บริการและพื้นที่อยู่อาศัยมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชนของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพกำลังคน ซึ่งภาครัฐยังขาดทิศทางและนโยบายที่แน่ชัด ทั้งยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการประสานงานและร่วมมือระหว่างหน่วยฝึกอบรมต่างๆ ทำให้การพัฒนาบุคลากรมีลักษณะต่างคนต่างทำไม่ตรงกับความต้องการ<sup>๑๑๒</sup>

**โสภณ สวาทาโต, ดต.** ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนตามหลักสังคหวัตถุ ๔” พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตตา พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านทาน และด้านปิยวาจามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก<sup>๑๑๓</sup>

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในการบริหารงานของอบต. ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในส่วนข้อเสนอแนะประชาชนต้องการให้ขั้นตอนการให้บริการของอบต. มีความเหมาะสมชัดเจนรวดเร็ว พนักงานควรพูดจาทักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงใจสุภาพ ดูแลเอาใจใส่ผู้มาใช้บริการอยู่เสมอ และควรให้บริการโดยยึดกฎระเบียบ ให้ความเท่าเทียมกันและเป็นธรรม ในส่วนของผู้บริหารพบว่ามีสมาธิในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจน จึงไม่สามารถนำหลักสังคหธรรมไปใช้ในการบริหารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพได้

## ๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “การบริหารบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ๑. เพศ ๒. อายุ ๓. ระดับการศึกษา ๔. รายได้ ๕. ประสบการณ์ทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยผู้วิจัยสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎี ของทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วน

<sup>๑๑๒</sup> สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี, “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

<sup>๑๑๓</sup> โสภณ สวาทาโต, ดต., “ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนตามหลักสังคหวัตถุ ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

ท้องถิ่น<sup>๑๔</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ ๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

<sup>๑๔</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๗.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

#### ๓.๒ ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

##### ๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร (Population) พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นจำนวน ๖๒๕ คน<sup>๑</sup>

๒) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ดังนี้

---

<sup>๑</sup>สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก, กลุ่มมาตรฐานการบริหารงานท้องถิ่น, วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖, (อัตสำเนา).

**ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)** กลุ่มตัวอย่างได้มาจาก พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๒๔๔ คน ที่ได้จากสูตรของ Taro Yamane ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ ๐.๐๕ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย            N            =            จำนวนประชากรทั้งหมด  
                   e            =            ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
                   n            =            จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด ๖๒๕ คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{625}{1 + 625(0.05)^2}$$

$$n = \frac{625}{1 + 1.5625}$$

$$n = \frac{625}{2.5625}$$

$$n = 243.90$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๒๔๔ คน

**วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)** การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจาย ให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ ออบต. เป็นระดับในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นสัดส่วนโดยใช้สูตร ดังนี้

จำนวนตัวอย่างในแต่ละ ออบต. = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด × จำนวนพนักงานในแต่ละ ออบต.

จำนวนประชากรทั้งหมด

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของ พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๒๔๔ คน รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

| ที่ | องค์การบริหารส่วนตำบล<br>อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | จำนวน<br>พนักงาน (คน) | จำนวน<br>กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| ๑   | องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์                       | ๑๑๔                   | ๔๔                          |
| ๒   | องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข                          | ๗๑                    | ๒๘                          |
| ๓   | องค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ                         | ๖๙                    | ๒๗                          |
| ๔   | องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์                      | ๖๑                    | ๒๔                          |
| ๕   | องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง                      | ๕๕                    | ๒๑                          |
| ๖   | องค์การบริหารส่วนตำบลคอนทอง                         | ๕๒                    | ๒๐                          |
| ๗   | องค์การบริหารส่วนตำบลจี่วังาม                       | ๓๐                    | ๑๒                          |
| ๘   | องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ยอดอน                       | ๒๗                    | ๑๑                          |
| ๙   | องค์การบริหารส่วนตำบลวัดพริก                        | ๒๗                    | ๑๑                          |
| ๑๐  | องค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำคู้                      | ๒๕                    | ๑๐                          |
| ๑๑  | องค์การบริหารส่วนตำบลปากโทก                         | ๒๕                    | ๑๐                          |
| ๑๒  | องค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง                       | ๒๔                    | ๙                           |
| ๑๓  | องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านป่า                        | ๒๔                    | ๙                           |
| ๑๔  | องค์การบริหารส่วนตำบลจอมทอง                         | ๒๑                    | ๘                           |
| รวม |                                                     | ๖๒๕                   | ๒๔๔                         |

## ๓.๒.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

๑. กลุ่มที่ ๑ ผู้นำทางศาสนาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
๒. กลุ่มที่ ๒ ผู้บริหารผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานบุคคลในองค์กร
๓. กลุ่มที่ ๓ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
๔. กลุ่มที่ ๔ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่น้อยกว่า ๕ ปี

## ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๒ รูป/คน ได้แก่

- |                                   |                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------|
| ๑. พระครูกิตติรัตนานุกูล          | ผอ.โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช   |
| ๒. พระมหาธีรเดช ธีรวฑฒโน          | ร.ร.ผอ.วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ฝ่ายบริหาร |
| ๓. พระมหาธนศักดิ์ จินตทวี         | ผจล.วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร       |
| ๔. ว่าที่ร้อยตรี ธรรมบุญ ท้าวฮ้าย | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง       |
| ๕. นายนิโรจน์ แจ่มแก้ว            | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง        |
| ๖. นายศิริชัย รอดเทศ              | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคอนทอง          |
| ๗. นายอำนาจ ตาววงศ์               | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์       |

|                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| ๘. นายสุรพงษ์ พุกจันทร์       | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ |
| ๙. ว่าที่ร้อยตรี โยธิน บุญมาก | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข  |
| ๑๐. นายพัฒนา กันอ่อง          | นิติกร อบต.บึงพระ               |
| ๑๑. นางสาวกมลชนก สิริมา       | นักพัฒนาชุมชน อบต.สมอแข         |
| ๑๒. นางสาวจิรวัดน์ เผือกพ่วง  | นักวิชาการจัดเก็บ อบต.มะขามสูง  |

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

#### ๓.๓.๑ แบบสอบถาม

- ๑) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม
- ๒) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
- ๓) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- ๔) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๕) นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
- ๖) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา
- ๗) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- ๘) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

#### ๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นตามกรอบของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพินังงานส่วนตำบล โดยปรับปรุงและสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกเพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ ๒** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทั้ง ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ๕ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด
- ๔ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก
- ๓ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง
- ๒ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย
- ๑ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเนินมะปราง อำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษากันจำนวน ๓๐ คน เพื่อทดสอบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจคำถามในแบบสอบถามอย่างชัดเจนหรือไม่ เมื่อมีข้อบกพร่องก็จะทำการแก้ไขให้ถูกต้อง แล้วจึงนำแบบสอบถามแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาดังที่ได้กำหนดไว้แล้ว ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

**ตอนที่ ๓** ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended)

### ๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๒.๑) อาจารย์ พระมหา ดร.วรัญญู วรณญู หัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๒) อาจารย์ ผศ.ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง อาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๓) อาจารย์ รุ่งอรุณ อบเชย อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๔) อาจารย์ ดร.โชติ บดีรัฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

๒.๕) นางอัจฉรา ปานพ่วง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปากโทก อำเภอเมือง  
จังหวัดพิษณุโลก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ก่อนนำไปใช้เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหา  
สาระ และโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการวัด  
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อและวัตถุประสงค์  
หรือหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence)<sup>๒</sup> โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้

$$\text{ใช้สูตร } \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง  
R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ  
 $\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- +๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ซึ่งเครื่องมือการวิจัยฉบับ  
นี้ได้ค่า IOC ระหว่าง ๐.๖-๑.๐ ทุกข้อซึ่งถือว่าเครื่องมือใช้ได้

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว  
ไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานส่วนตำบลเนินมะปราง อำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก  
จำนวน ๓๐ ชุดเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค  
(Cronbach's Alpha Coefficient)<sup>๓</sup> โดยเครื่องมือการวิจัยทั้งฉบับ จำนวน ๓๖ ข้อ ได้ค่าความ  
เชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๕๕ แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ  
ได้สูง

๔) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอ  
ความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อแจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

<sup>๒</sup>สมนึก ภัททิยธนี, การวัดผลการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่๕, (กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์), ๒๕๔๙, หน้า๒๒๐.

<sup>๓</sup>สิน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิสซิงจำกัด), ๒๕๔๗, หน้า ๑๙๑.

### ๓.๓.๔ แบบสัมภาษณ์

- ๑) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์
- ๒) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
- ๓) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์
- ๔) สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อนำมาวิเคราะห์

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

- ๑) ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจาก พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
- ๒) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับพนักงานส่วนตำบล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๔ ชุด และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน ๒๔๔ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด
- ๓) นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

#### ๓.๔.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

- ๑) ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์
- ๒) ทำการนัดวัน เวลาและสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้
- ๓) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดนัดไว้ จนครบทุกประเด็น โดยขออนุญาตใช้วิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์
- ๔) นำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

## ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

**สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)** สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนา ปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๑ – ๕.๐๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๑ – ๔.๕๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๑ – ๓.๕๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๑ – ๒.๕๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๕๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

**สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)** ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างเป็นสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD.)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Question) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท นำเสนอเป็นความเรียงประกอบตาราง โดยการแจกแจงความถี่ของผู้ตอบคำถามปลายเปิด

### ๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยวิธีการดังนี้

- ๑) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ
- ๒) นำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- ๓) วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context)
- ๔) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป

---

ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตร), ๒๕๔๑, หน้า ๗๕.

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๔๔ คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป/คน วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชิงพรรณนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๕.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

#### ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ แสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละ (Percentage) ของพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน

(n=๒๔๔)

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------|------------|--------|
| ๑. เพศ                    |            |        |
| ชาย                       | ๗๖         | ๓๑.๑   |
| หญิง                      | ๑๖๘        | ๖๘.๙   |
| รวม                       | ๒๔๔        | ๑๐๐.๐  |

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------|------------|--------|
| <b>๒. อายุ</b>            |            |        |
| ต่ำกว่า ๓๐ ปี             | ๕๙         | ๒๔.๑   |
| ๓๑ - ๔๐ ปี                | ๑๒๘        | ๕๒.๕   |
| ๔๑ - ๕๐ ปี                | ๔๕         | ๑๘.๔   |
| ๕๑ - ๖๐ ปี                | ๑๒         | ๕.๐    |
| รวม                       | ๒๔๔        | ๑๐๐.๐๐ |
| <b>๓. ระดับการศึกษา</b>   |            |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี          | ๕๘         | ๒๓.๘   |
| ปริญญาตรี                 | ๑๔๒        | ๕๘.๒   |
| สูงกว่าปริญญาตรี          | ๔๔         | ๑๘.๐   |
| รวม                       | ๒๔๔        | ๑๐๐.๐๐ |
| <b>๔. รายได้</b>          |            |        |
| ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท        | ๑๐๐        | ๔๑.๐   |
| ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท       | ๑๐๙        | ๔๔.๗   |
| มากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท        | ๓๕         | ๑๔.๓   |
| รวม                       | ๒๔๔        | ๑๐๐.๐  |
| <b>๕. ประสบการณ์ทำงาน</b> |            |        |
| ต่ำกว่า ๕ ปี              | ๖๙         | ๒๘.๓   |
| ๕ - ๑๐ ปี                 | ๑๒๖        | ๕๑.๖   |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                | ๓๓         | ๑๓.๕   |
| มากกว่า ๑๕ ปี             | ๑๖         | ๖.๖    |
| รวม                       | ๒๔๔        | ๑๐๐.๐  |

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ที่ตอบแบบสอบถามเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” จำแนกได้ดังนี้

ส่วนใหญ่เพศหญิง จำนวน ๑๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๙ และเพศชาย จำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑

ส่วนใหญ่อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๕ รองลงมา อายุ ต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๑ และส่วนน้อย อายุ ๕๑ - ๖๐ ปี จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๐

ส่วนใหญ่ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน ๑๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒ รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๘ และส่วนน้อย สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐

ส่วนใหญ่รายได้ ๑๐,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๗ รองลงมา ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๐ และส่วนน้อย มากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓

ส่วนใหญ่ประสบการณ์ทำงาน ๕ – ๑๐ ปี จำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖ รองลงมา ต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๓ ส่วนน้อย มากกว่า ๑๕ ปี จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๖

#### ๔.๒ ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๒ - ๔.๖

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๔ ด้าน

(n=๒๔๔)

| ด้านที่ | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|---------|-------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|         |                                           | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๑       | ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์                | ๓.๗๑                   | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๒       | ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                | ๓.๗๓                   | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๓       | ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์            | ๓.๖๗                   | ๐.๗๐ | มาก   |
| ๔       | ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์  | ๓.๗๔                   | ๐.๖๕ | มาก   |
| รวม     |                                           | ๓.๗๑                   | ๐.๖๓ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๔ ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =๓.๗๑, S.D.=๐.๖๓) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$ =๓.๗๔, S.D.=๐.๖๕) รองลงมา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$ =๓.๗๓, S.D.=๐.๗๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$ =๓.๗๑, S.D.=๐.๗๑) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$ =๓.๖๗, S.D.=๐.๗๐) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

(n=๒๔๔)

| ข้อที่ | ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์                                                     | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|        |                                                                                | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๑      | องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม | ๓.๗๒                   | ๐.๘๖ | มาก   |
| ๒      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสำรวจความเพียงพอของบุคลากรต่อภาระงานในปัจจุบัน       | ๓.๗๓                   | ๐.๘๓ | มาก   |
| ๓      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการแต่งตั้ง รับโอน เลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมแก่พนักงาน   | ๓.๖๗                   | ๐.๘๗ | มาก   |
| ๔      | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการจัดหาบุคลากร            | ๓.๗๗                   | ๐.๙๐ | มาก   |
| ๕      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการศึกษาความต้องการบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานในอนาคต     | ๓.๕๗                   | ๐.๘๙ | มาก   |
| ๖      | องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้มีการสรรหาบุคลากรภายในทดแทนตำแหน่งที่ว่าง     | ๓.๖๘                   | ๐.๙๒ | มาก   |
| ๗      | องค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร                           | ๓.๗๖                   | ๐.๙๗ | มาก   |
| ๘      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีวิธีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่โปร่งใสและเป็นธรรม     | ๓.๖๘                   | ๐.๙๕ | มาก   |
| ๙      | องค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร                | ๓.๗๕                   | ๐.๗๙ | มาก   |
| ๑๐     | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสมบัติบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง               | ๓.๗๕                   | ๐.๘๑ | มาก   |
| รวม    |                                                                                | ๓.๗๑                   | ๐.๖๓ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๔ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนด กลยุทธ์ในการจัดหาบุคลากร ( $\bar{X}=3.77$ ,  $S.D.=0.90$ ) รองลงมา ข้อที่ ๗ องค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร ( $\bar{X}=3.76$ ,  $S.D.=0.97$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการศึกษาความต้องการบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานในอนาคต ( $\bar{X}=3.57$ ,  $S.D.=0.89$ )

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n=๒๔๔)

| ข้อที่ | ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                                                                                        | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|        |                                                                                                                                   | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๑      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง              | ๓.๗๙                   | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๒      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร                  | ๓.๗๕                   | ๐.๗๗ | มาก   |
| ๓      | องค์การบริหารส่วนตำบลเตรียมบุคลากรเพื่อความรู้รับผิดชอบในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้, ความสามารถในการทำงาน           | ๓.๗๒                   | ๐.๘๐ | มาก   |
| ๔      | องค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน                                    | ๓.๘๐                   | ๐.๘๑ | มาก   |
| ๕      | เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้วได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่นๆอีก                                        | ๓.๖๕                   | ๐.๘๕ | มาก   |
| ๖      | องค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่                                | ๓.๘๐                   | ๐.๘๐ | มาก   |
| ๗      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี | ๓.๗๕                   | ๐.๙๐ | มาก   |
| ๘      | บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ                                   | ๓.๕๘                   | ๐.๘๔ | มาก   |
| ๙      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม                  | ๓.๗๓                   | ๐.๘๓ | มาก   |
| รวม    |                                                                                                                                   | ๓.๗๓                   | ๐.๗๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =๓.๗๓, S.D.=๐.๗๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การ

บริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทำงานในหน้าที่ ( $\bar{X}=3.80$ ,  $S.D.=0.80$ ) รองลงมา ข้อที่ ๔ องค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=3.80$ ,  $S.D.=0.81$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๘ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ ( $\bar{X}=3.58$ ,  $S.D.=0.84$ )

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์

(n=๒๔๔)

| ข้อที่ | ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์                                                                                                    | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|        |                                                                                                                                      | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๑      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ                                                              | ๓.๖๔                   | ๐.๘๗ | มาก   |
| ๒      | การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                          | ๓.๖๑                   | ๐.๘๖ | มาก   |
| ๓      | องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ                                             | ๓.๗๑                   | ๐.๗๗ | มาก   |
| ๔      | การพิจารณาความดีความชอบ องค์การบริหารส่วนตำบลมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน                                         | ๓.๗๑                   | ๐.๘๓ | มาก   |
| ๕      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร | ๓.๕๙                   | ๐.๙๑ | มาก   |
| ๖      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่                                                       | ๓.๗๓                   | ๐.๘๔ | มาก   |
| ๗      | องค์การบริหารส่วนตำบลจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด                                                                      | ๓.๖๙                   | ๐.๙๓ | มาก   |
| ๘      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม                                                   | ๓.๖๖                   | ๐.๘๕ | มาก   |
| รวม    |                                                                                                                                      | ๓.๖๗                   | ๐.๗๐ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ ,  $S.D.=0.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ( $\bar{X}=3.73$ ,

S.D.=๐.๘๔) รองลงมา ข้อที่ ๓ องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ในด้านการทำงานและความประพฤติ ( $\bar{X}$ =๓.๗๑, S.D.=๐.๗๗) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการ จูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ( $\bar{X}$ =๓.๕๙, S.D.=๐.๙๑)

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลของ องค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัด พิษณุโลก ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

(n=๒๔๔)

| ข้อที่ | ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                           | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|        |                                                                                                                                                                    | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๑      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและขอทราบเหตุผลในการขอ โอน-ย้าย และลาออกของบุคลากร                                                                   | ๓.๗๕                   | ๐.๘๔ | มาก   |
| ๒      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการสำรวจความ ต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือ ลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน                                         | ๓.๖๔                   | ๐.๘๘ | มาก   |
| ๓      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้อำนวยความสะดวก เช่น ดำเนินการเกี่ยวกับขอโอน-ย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ                                          | ๓.๗๗                   | ๐.๗๗ | มาก   |
| ๔      | องค์การบริหารส่วนตำบลได้ดำเนินการตาม ระเบียบ และให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพล ภาพเมื่อแพทย์ได้ตรวจ และลงความเห็นที่ไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และให้ออกจากราชการ | ๓.๖๗                   | ๐.๘๗ | มาก   |
| ๕      | การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร องค์การบริหาร ส่วนตำบลได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ของทางราชการ                                                                     | ๓.๗๖                   | ๐.๘๖ | มาก   |
| ๖      | เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรม องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทนเงิน ช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม                                       | ๓.๖๒                   | ๐.๙๕ | มาก   |
| ๗      | เมื่อบุคลากรเกษียณอายุ องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและได้ จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิต                                             | ๓.๗๐                   | ๐.๘๗ | มาก   |

ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

| ข้อที่ | ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์                                                                         | ระดับการบริหารงานบุคคล |      |       |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-------|
|        |                                                                                                                  | $\bar{X}$              | S.D. | แปลผล |
| ๘      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออกหรือเกษียณอายุ              | ๓.๘๖                   | ๐.๘๐ | มาก   |
| ๙      | องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น | ๓.๘๔                   | ๐.๘๐ | มาก   |
|        | รวม                                                                                                              | ๓.๗๔                   | ๐.๖๕ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ ,  $S.D.=0.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.95$ ) รองลงมา ข้อที่ ๓ องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในการทำงานและความประพฤติ ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.77$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ( $\bar{X}=3.59$ ,  $S.D.=0.86$ )

### ๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้ พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ ๑** พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง ที่ ๔.๗

**ตารางที่ ๔.๗** แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล ที่มีเพศต่างกัน

(n=๒๔๔)

| การบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล | เพศ         |      |               |      | t     | Sig  |
|-----------------------------------------------|-------------|------|---------------|------|-------|------|
|                                               | ชาย (๗๖ คน) |      | หญิง (๑๖๘ คน) |      |       |      |
|                                               | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |       |      |
| ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์                    | ๓.๗๕        | ๐.๖๔ | ๓.๖๙          | ๐.๗๕ | ๐.๖๐  | ๐.๕๕ |
| ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                    | ๓.๗๔        | ๐.๘๓ | ๓.๗๒          | ๐.๖๔ | ๐.๑๖  | ๐.๘๖ |
| ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์                | ๓.๖๓        | ๐.๗๕ | ๓.๖๘          | ๐.๖๙ | -๐.๕๐ | ๐.๖๒ |
| ด้านการจูงใจรักษาและป้องกัน<br>ทรัพยากรมนุษย์ | ๓.๗๘        | ๐.๖๔ | ๓.๗๒          | ๐.๖๖ | ๐.๗๓  | ๐.๔๗ |
| รวม                                           | ๓.๗๓        | ๐.๖๒ | ๓.๗๐          | ๐.๖๓ | ๐.๒๕  | ๐.๘๐ |

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ  $t - test$  แบบข้อมูล ๒ กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ ๒** พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๘

**ตารางที่ ๔.๘** แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล ที่มีอายุต่างกัน

(n=๒๔๔)

| การบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS     | df  | MS   | F     | Sig. |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|-----|------|-------|------|
| ด้านการจัดหา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๒.๐๐   | ๓   | ๐.๖๖ | ๑.๓๑  | ๐.๒๖ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๑.๙๓ | ๒๔๐ | ๐.๕๐ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๓.๙๓ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๑.๐๖   | ๓   | ๐.๓๕ | ๐.๗๐  | ๐.๕๕ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๐.๙๖ | ๒๔๐ | ๐.๕๐ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๒.๐๒ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการให้รางวัล<br>ทรัพยากรมนุษย์            | ระหว่างกลุ่ม         | ๔.๑๖   | ๓   | ๑.๓๘ | ๒.๘๘* | ๐.๐๓ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๑๕.๖๐ | ๒๔๐ | ๐.๔๘ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๐.๐๒ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการดำรงรักษาและ<br>ป้องกันทรัพยากรมนุษย์  | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๖๘   | ๓   | ๐.๒๒ | ๐.๕๓  | ๐.๖๖ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๐๒.๘๑ | ๒๔๐ | ๐.๔๒ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๐๓.๕๙ | ๒๔๓ |      |       |      |
| รวม ๔ ด้าน                                    | ระหว่างกลุ่ม         | ๑.๕๒   | ๓   | ๐.๕๐ | ๑.๒๙  | ๐.๒๗ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๙๓.๙๓  | ๒๔๐ | ๐.๓๙ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๙๕.๔๕  | ๒๔๓ |      |       |      |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.) ดังตารางที่ ๔.๙

ตารางที่ ๔.๙ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีอายุต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.)

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า ๓๐ ปี | ๓๑ - ๔๐ ปี | ๔๑ - ๕๐ ปี | ๕๑ - ๖๐ ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|------------|
|               |           | ๓.๘๖          | ๓.๖๖       | ๓.๕๔       | ๓.๓๔       |
| ต่ำกว่า ๓๐ ปี | ๓.๘๖      | -             | ๐.๒๐       | ๐.๓๒*      | ๐.๕๒*      |
| ๓๑ - ๔๐ ปี    | ๓.๖๖      |               | -          | ๐.๑๒       | ๐.๓๒*      |
| ๔๑ - ๕๐ ปี    | ๓.๕๔      |               |            | -          | ๐.๒๐       |
| ๕๑ - ๖๐ ปี    | ๓.๓๔      |               |            |            | -          |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า พนักงานส่วนตำบล อายุ ต่ำกว่า ๓๐ ปี มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี, พนักงานส่วนตำบล อายุ ต่ำกว่า ๓๐ ปี มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล อายุ ๕๑ - ๖๐ ปี, พนักงานส่วนตำบล อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล อายุ ๕๑ - ๖๐ ปี, มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**สมมติฐานที่ ๓** พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑๐

**ตารางที่ ๔.๑๐** แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

(n=๒๔๔)

| การบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS     | df  | MS   | F    | Sig. |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|-----|------|------|------|
| ด้านการจัดหา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๖๕   | ๒   | ๐.๓๒ | ๐.๖๓ | ๐.๕๓ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๓.๑๐ | ๒๔๑ | ๐.๕๑ |      |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๓.๗๕ | ๒๔๓ |      |      |      |
| ด้านการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๒๓   | ๒   | ๐.๑๑ | ๐.๒๓ | ๐.๗๙ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๑.๗๙ | ๒๔๑ | ๐.๕๐ |      |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๒.๐๒ | ๒๔๓ |      |      |      |
| ด้านการให้รางวัล<br>ทรัพยากรมนุษย์            | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๗๐   | ๒   | ๐.๓๕ | ๐.๗๑ | ๐.๕๙ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๑๙.๐๖ | ๒๔๑ | ๐.๔๙ |      |      |
|                                               | รวม                  | ๑๑๙.๗๖ | ๒๔๓ |      |      |      |
| ด้านการดำรงรักษาและ<br>ป้องกันทรัพยากรมนุษย์  | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๐๖   | ๒   | ๐.๐๓ | ๐.๐๗ | ๐.๙๒ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๐๓.๕๓ | ๒๔๑ | ๐.๔๓ |      |      |
|                                               | รวม                  | ๑๐๓.๕๙ | ๒๔๓ |      |      |      |
| รวม ๔ ด้าน                                    | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๑๔   | ๒   | ๐.๐๗ | ๐.๑๗ | ๐.๘๓ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๙๕.๓๑  | ๒๔๑ | ๐.๓๙ |      |      |
|                                               | รวม                  | ๙๕.๔๕  | ๒๔๓ |      |      |      |

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

**สมมติฐานที่ ๔** พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑๑

**ตารางที่ ๔.๑๑** แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ต่างกัน

(n=๒๔๔)

| การบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS     | df  | MS   | F     | Sig. |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|-----|------|-------|------|
| ด้านการจัดหา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๑.๙๓   | ๒   | ๐.๙๖ | ๑.๙๐  | ๐.๑๕ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๑.๘๒ | ๒๔๑ | ๐.๕๐ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๓.๗๕ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๐.๙๔   | ๒   | ๐.๔๗ | ๐.๙๔  | ๐.๓๙ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๑.๐๘ | ๒๔๑ | ๐.๕๐ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๒.๐๒ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการให้รางวัล<br>ทรัพยากรมนุษย์            | ระหว่างกลุ่ม         | ๓.๐๒   | ๒   | ๑.๕๐ | ๓.๑๑* | ๐.๐๔ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๑๖.๗๔ | ๒๔๑ | ๐.๔๘ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๑๙.๗๖ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการดำรงรักษาและ<br>ป้องกันทรัพยากรมนุษย์  | ระหว่างกลุ่ม         | ๑.๑๐   | ๒   | ๐.๕๕ | ๑.๓๐  | ๐.๒๗ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๐๒.๔๙ | ๒๔๑ | ๐.๔๒ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๐๓.๕๙ | ๒๔๓ |      |       |      |
| รวม ๔ ด้าน                                    | ระหว่างกลุ่ม         | ๑.๖๐   | ๒   | ๐.๘๐ | ๒.๐๖  | ๐.๑๒ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๙๓.๘๕  | ๒๔๑ | ๐.๓๘ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๙๕.๔๕  | ๒๔๓ |      |       |      |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F – test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.) ดังตารางที่ ๔.๑๒

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.)

| รายได้              | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า<br>๑๐,๐๐๐ บาท | ๑๐,๐๐๐ -<br>๑๕,๐๐๐ บาท | มากกว่า<br>๑๕,๐๐๐ บาท |
|---------------------|-----------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|                     |           | ๓.๗๘                  | ๓.๕๔                   | ๓.๗๔                  |
| ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท  | ๓.๗๘      | -                     | ๐.๒๔*                  | ๐.๐๔                  |
| ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท | ๓.๕๔      |                       | -                      | ๐.๒๐*                 |
| มากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท  | ๓.๗๔      |                       |                        | -                     |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า พนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท, พนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ที่มีรายได้ มากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท, มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**สมมติฐานที่ ๕** พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑๓

**ตารางที่ ๔.๑๓** แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน

(n=๒๔๔)

| การบริหารงานบุคคลของ<br>องค์การบริหารส่วนตำบล | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS     | df  | MS   | F     | Sig. |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|-----|------|-------|------|
| ด้านการจัดหา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๒.๒๖   | ๓   | ๐.๗๕ | ๑.๔๘  | ๐.๒๑ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๒๑.๔๘ | ๒๔๐ | ๐.๖๐ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๓.๗๔ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์                | ระหว่างกลุ่ม         | ๒.๕๙   | ๓   | ๐.๘๖ | ๑.๗๓  | ๐.๑๖ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๑๙.๔๓ | ๒๔๐ | ๐.๔๙ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๒๒.๐๒ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการให้รางวัล<br>ทรัพยากรมนุษย์            | ระหว่างกลุ่ม         | ๔.๑๓   | ๓   | ๑.๓๗ | ๒.๘๕* | ๐.๐๓ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๑๕.๖๓ | ๒๔๐ | ๐.๔๘ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๑๙.๗๖ | ๒๔๓ |      |       |      |
| ด้านการดำรงรักษาและ<br>ป้องกันทรัพยากรมนุษย์  | ระหว่างกลุ่ม         | ๓.๕๙   | ๓   | ๑.๑๙ | ๒.๘๗* | ๐.๐๓ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๑๐๐.๐๐ | ๒๔๐ | ๐.๔๑ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๑๐๓.๕๙ | ๒๔๓ |      |       |      |
| รวม ๔ ด้าน                                    | ระหว่างกลุ่ม         | ๒.๘๔   | ๓   | ๐.๙๔ | ๒.๔๕  | ๐.๐๖ |
|                                               | ภายในกลุ่ม           | ๙๓.๖๐  | ๒๔๐ | ๐.๓๘ |       |      |
|                                               | รวม                  | ๙๕.๔๔  | ๒๔๓ |      |       |      |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงทำการวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาค่าแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.) ดังตารางที่ ๔.๑๔ - ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD.)

| ประสบการณ์ทำงาน | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า ๕ ปี | ๕ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๖ ปีขึ้นไป |
|-----------------|-----------|--------------|-----------|------------|-------------|
|                 |           | ๓.๘๕         | ๓.๕๖      | ๓.๖๓       | ๓.๗๙        |
| ต่ำกว่า ๕ ปี    | ๓.๘๕      | -            | ๐.๒๐      | ๐.๒๙*      | ๐.๐๖        |
| ๕ - ๑๐ ปี       | ๓.๕๖      |              | -         | ๐.๐๗       | ๐.๒๓*       |
| ๑๑ - ๑๕ ปี      | ๓.๖๓      |              |           | -          | ๐.๑๖        |
| ๑๖ ปีขึ้นไป     | ๓.๗๙      |              |           |            | -           |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า พนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ ปี มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี, พนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ - ๑๐ ปี มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป, มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านการจํารักรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ Least Significant Difference (LSD.)

| ประสบการณ์ทำงาน | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า ๕ ปี | ๕ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๖ ปีขึ้นไป |
|-----------------|-----------|--------------|-----------|------------|-------------|
|                 |           | ๓.๘๗         | ๓.๖๒      | ๓.๘๐       | ๓.๙๓        |
| ต่ำกว่า ๕ ปี    | ๓.๘๗      | -            | ๐.๒๐      | ๐.๒๕*      | ๐.๐๖        |
| ๕ - ๑๐ ปี       | ๓.๖๒      |              | -         | ๐.๑๘       | ๐.๓๑*       |
| ๑๑ - ๑๕ ปี      | ๓.๘๐      |              |           | -          | ๐.๑๓        |
| ๑๖ ปีขึ้นไป     | ๓.๙๓      |              |           |            | -           |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า พนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ ปี มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี, พนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ - ๑๐ ปี มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกับพนักงานส่วนตำบล ประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป, มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร

บริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนนอกนั้นไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ ๔.๑๖** สรุปโดยภาพรวม การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑ - ๕

| สมมติฐาน | ตัวแปรอิสระ     | ตัวแปรตาม                                                                                   | ค่าทดสอบ | ค่า Sig. | ผลการศึกษา |        |
|----------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|--------|
|          |                 |                                                                                             |          |          | ยอมรับ     | ปฏิเสธ |
| ๑        | เพศ             | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | t - test | ๐.๘๐     | -          | ✓      |
| ๒        | อายุ            | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | F - test | ๐.๒๗     | -          | ✓      |
| ๓        | ระดับการศึกษา   | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | F - test | ๐.๘๓     | -          | ✓      |
| ๔        | รายได้          | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | F - test | ๐.๑๒     | -          | ✓      |
| ๕        | ประสบการณ์ทำงาน | การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก | F - test | ๐.๐๖     | -          | ✓      |

จากตารางที่ ๔.๑๖ สรุปได้ว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

#### ๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด (Open-Ended) ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง ดังนี้

##### ๔.๔.๑ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๗

ตารางที่ ๔.๑๗ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

| ปัญหา อุปสรรค                                                               | ข้อเสนอแนะ                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน  | ๑. ควรใช้ระบบคุณธรรมในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน                                                 |
| ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล คัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน              | ๒. ควรเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างกว้างขวาง ใช้ระบบความรู้ความสามารถ คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน |
| ๓. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งเรียกรับผลประโยชน์ในการบรรจุพนักงาน | ๓. รัฐบาลควรมีมาตรการตรวจสอบในการบรรจุบุคลากรอย่างเข้มงวด                                      |

##### ๔.๔.๒ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๘

ตารางที่ ๔.๑๘ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

| ปัญหา อุปสรรค                                                               | ข้อเสนอแนะ                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร                 | ๑. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กร                         |
| ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ | ๒. ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ |
| ๓. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง        | ๓. ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง                   |

#### ๔.๔.๓ ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๙

ตารางที่ ๔.๑๙ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์

| ปัญหา อุปสรรค                                                                            | ข้อเสนอแนะ                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจัดสวัสดิการแก่พนักงานไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน | ๑. ควรจัดสวัสดิการให้บุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน     |
| ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้บุคลากร   | ๒. ควรจัดสรรงบประมาณจัดสวัสดิการให้เพียงพอต่อความต้องการ            |
| ๓. การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ความสำคัญกับเครือญาติ       | ๓. ควรใช้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงาน |

#### ๔.๔.๔ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๐

ตารางที่ ๔.๒๐ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

| ปัญหา อุปสรรค                                                                                 | ข้อเสนอแนะ                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ๑. พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีการโอน - ย้ายบ่อย                                        | ๑. ควรมีมาตรการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร                   |
| ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่มีนโยบายสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน | ๒. ควรมีนโยบายประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน     |
| ๓. ผู้บริหารไม่มีนโยบายให้ค่าปรึกษาแก่พนักงานในการโอน - ย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง               | ๓. ควรให้คำแนะนำ ปรึกษากับพนักงานในการโอน - ย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง |

#### ๔.๕ สรุปการสัมภาษณ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ ๔. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๑๒ ท่าน ดังนี้

- |                                   |                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------|
| ๑. พระครูกิตติรัตนานุกูล          | ผอ.โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช   |
| ๒. พระมหาธีรเดช ธีรวิฑฒโน         | ร.ร.ผอ.วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ฝ่ายบริหาร |
| ๓. พระมหาธนศักดิ์ จินตทวี         | ผจล.วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร       |
| ๔. ว่าที่ร้อยตรี ธรรมบุญ ท้าวฮ้าย | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง       |
| ๕. นายนิโรจน์ แจ่มแก้ว            | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง        |
| ๖. นายศิริชัย รอดเทศ              | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง          |
| ๗. นายอำนาจ ดาวงค์                | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์       |
| ๘. นายสุรพงษ์ พุกจันทร์           | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ          |
| ๙. ว่าที่ร้อยตรี โยธิน บุญมาก     | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข           |
| ๑๐. นายพัฒนา กันอ่อง              | นิติกร อบต.บึงพระ                        |
| ๑๑. นางสาวกมลชนก สิริมา           | นักพัฒนาชุมชน อบต.สมอแข                  |
| ๑๒. นางสาวจิรวัดน์ เผือกพ่วง      | นักวิชาการจัดเก็บ อบต.มะขามสูง           |

ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สามารถสรุปผลโดยจำแนกตามรายด้านของการวิจัย ดังนี้

#### ๔.๕.๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีอิสระอย่างแท้จริง ในการสรรหาบุคลากร ต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ผ่านหลายกระบวนการขั้นตอนตามกฎหมาย เกิดความล่าช้าในการสรรหา<sup>๑</sup> ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าทำงาน ใช้ช่องว่างเรียกรับผลประโยชน์จากพนักงาน ทั้งนี้ เพราะกฎหมายเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถจัดหาพนักงานได้เอง เพื่อให้ได้คนในพื้นที่เข้ามาทำงาน จากช่องว่างดังกล่าวจึงมีการเรียกรับผลประโยชน์จากพนักงาน ลูกจ้าง ในการบรรจุ แต่งตั้ง โอน-ย้าย ทำให้ได้คนไม่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้าทำงาน องค์การบริหารส่วนตำบลขาดการวางแผนในการจัดหาบุคลากรในปัจจุบันและอนาคตแทนตำแหน่งที่ว่างลงเนื่องจากการโอน-ย้าย ลาออก รวมถึงขาดความชอบธรรมในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่พนักงาน<sup>๒</sup>

การสรรหาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดโดยกระทรวงมหาดไทย ทำให้ขาดอิสระในการสรรหา ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีการกิจแตกต่างกัน ไม่สามารถขยายกรอบบุคลากรตามตำแหน่งๆ ได้ตามความต้องการ ส่งผลให้การสรรหาเกิดความล่าช้า ไม่สามารถสรรหาคนในพื้นที่มาปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ตามความต้องการ<sup>๓</sup>

การสรรหาบุคลากรผู้บริหารมักเลือกบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น บุตร หลาน ญาติ เข้ามาทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปเข้ามาแข่งขันเท่าที่ควร ส่งผลให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง องค์การบริหารส่วนตำบลใช้หลักการสรรหาแบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลขาดการเตรียมพร้อมในการวางแผนความต้องการบุคลากร เมื่อมีบุคลากรโอน-ย้าย ลาออก ไม่สามารถจัดหาบุคลากรมาแทนตำแหน่งได้ทันต่อความต้องการ ส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างลง ทำให้งานในตำแหน่งนั้นค้างค้ำ การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานยังขาดหลักการ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานส่วนใหญ่ ส่งผลให้พนักงานขาดความผูกพันกับองค์กร เพราะเห็นว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ส่งผลให้ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ขอโอนย้ายจำนวนมาก<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ธรรมบุญ ท้าวฮ้าย, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกว้าง, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์ นายพัฒนา กันอ่อง, นิติกรองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ, ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ นายศิริชัย รอดเทศ, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง, ๑๕ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ นางสาวกมลชนก สิริมา, นักพัฒนาชุมชนองค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข, ๑๔ มกราคม ๒๕๕๗.

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถแข่งขันกันอย่างกว้างขวาง และที่สำคัญผู้บริหารต้องเว้นจากอคติ ๔ ในการสรรหา หากไม่สามารถเว้นจากอคติ ๔ ได้ การใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสรรหาบุคลากร ควรเว้นจาก ๑. ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก เพราะชอบเป็นพิเศษ หากมีฉันทาคติผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับพรรคพวกญาติมิตร ทำให้ได้บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ๒. โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง เพราะความเกลียดชัง ความไม่ชอบ จะทำให้การสรรหาบุคลากรไม่เปิดกว้างให้บุคคลทั่วไปเข้ามาแข่งขันคัดเลือกที่หลากหลาย ๓. ภยาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ จะส่งผลให้การสรรหาบุคลากรจำกัดวงแคบ เลือกแต่พรรคพวก ญาติมิตร กลุ่มผลประโยชน์เข้ามาทำงาน ๔. โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้ ส่งผลให้ผู้บริหารขาดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนในการสรรหาบุคลากร ดังนั้น อคติ ๔ หรือ ความลำเอียงทั้ง ๔ ประการนี้ นับได้ว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งสำหรับการสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหาร คนที่เป็นหัวหน้างาน ไม่ควรมีอคติทั้ง ๔ ประการนี้อยู่ในจิตใจ มิฉะนั้นพนักงานส่วนตำบลจะขาดความเชื่อมั่น ไม่มีความสุข ไม่มีความรู้สึกมั่นคงและอบอุ่น รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกแยกและความไม่สำเร็จ ไม่เจริญก้าวหน้าของงานทั้งปวงขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีอิสระอย่างแท้จริงในการสรรหาบุคลากร เกิดความล่าช้าในการสรรหา ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนกับการจัดหาบุคลากร ใช้ช่องว่างเรียกรับผลประโยชน์จากพนักงาน ในการบรรจุ แต่งตั้ง โอน-ย้าย

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรเว้นจากอคติ ๔ คือ เว้นจาก ๑. ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก ๒. โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง ๓. ภยาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ ๔. โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้

#### ๔.๕.๒ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณ จำกัด การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้ตามความต้องการ เช่น สนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมตามตำแหน่งที่จัดขึ้นโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หน่วยงานราชการ เอกชน เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก<sup>๕</sup>

การพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพิ่มทักษะ ความสามารถตามตำแหน่งที่จัดขึ้นโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ใช้งบประมาณไม่น้อยกว่า ๒๐,๐๐๐ บาท ต่อคน เมื่อพนักงาน

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ พระมหาธนศักดิ์ จินตทวี, ผจล.วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร, ๑๖ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๖</sup>สัมภาษณ์ นายนิโรจน์ แจ่มแก้ว, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง, ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมได้ ซึ่งถือว่ายังไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และไม่สามารถเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมเป็นประโยชน์แก่เพื่อนพนักงานและองค์กรเท่าที่ควร เมื่อพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังขาดความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ การปฏิบัติงานยังใช้ประสบการณ์เดิมที่เคยปฏิบัติมาไม่สามารถใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้อย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมเผยแพร่แก่เพื่อนพนักงานและองค์กรได้ การอบรมกลายเป็นความรู้เฉพาะตัว เพิ่มศักยภาพการทำงานของตนเองในบางส่วนเท่านั้น<sup>๗</sup>

องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถได้ตามความต้องการของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งไม่ได้จัดสรรงบประมาณทุนการศึกษาให้กับบุคลากร หรือจัดให้ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพนักงานไม่ได้รับประโยชน์ในส่วนนี้ และผู้บริหารไม่มีนโยบายไม่ได้จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งในส่วนตั้งงบประมาณด้านทุนการศึกษา ฝึกอบรมตามตำแหน่ง การศึกษาดูงาน<sup>๘</sup>

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรผู้บริหารควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่พนักงาน ผู้บริหารและองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรใช้หลักการครองคน ประกอบด้วย รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระวังผู้บังคับบัญชาลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรม “เหฏฐิมทิส” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบ่าว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน ๕ คือ

๑. ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้สติปัญญา ความสามารถ รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน

๒. ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และสนับสนุน อุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมาย โดยชอบธรรม

๓. ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สுகดิบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๔. ด้วยแจกของมีสติแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง

๕. ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง

ผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พึงปฏิบัติต่อกัน ผู้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำคน พึงดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุง ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องด้วยดี คือด้วยความเป็นธรรมตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า เพื่อให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการสนองงาน

<sup>๗</sup>สัมภาษณ์ นายอำนวยการ ทาวงศ์, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๘</sup>สัมภาษณ์ นางสาวจิรวิวัฒน์ เผือกพ่วง, นักวิชาการจัดเก็บ องค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง, ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ได้เต็มที่ อย่าให้ลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อถอยว่าทำดีสักเท่าใด ผู้ใหญ่ก็ไม่เหลียวแล<sup>๙</sup>

กล่าวโดยสรุป ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณ จำกัด การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้ตามความต้องการ เช่น สนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมตามตำแหน่ง เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักการครองคน ประกอบด้วย รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องตามหลักธรรม “เหฏฐิมิติก” คือ ๑. ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง ๒. ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล ๓. ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ ๔. ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน ๕. ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อน

#### ๔.๕.๓ ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามการส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ส่งผลให้การให้รางวัลผลตอบแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการของบุคลากร ส่งผลกระทบต่อกำลังใจของพนักงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้ผ่านไปวันๆ ไม่ได้ที่เต็มศักยภาพของตนเอง รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นได้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และองค์การบริหารส่วนตำบลขาดข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการให้รางวัล ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน<sup>๑๐</sup>

องค์การบริหารส่วนตำบลต้องใช้งบประมาณของตนเองในการบริหารจัดการทั้งในส่วนค่าใช้จ่ายประจำ และงบประมาณในการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณจำกัด รวมถึงข้อจำกัดด้านกฎหมาย ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้รางวัลและค่าตอบแทนได้ตามความต้องการของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจค่าครองชีพในปัจจุบัน ซึ่งค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ องค์การบริหารส่วนตำบลต้องจัดให้กับพนักงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดโดยส่วนกลาง<sup>๑๑</sup>

การให้รางวัล ค่าตอบแทนพนักงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถให้ได้ทั้งในรูปแบบเงินค่าตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การโอน - ย้าย ตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน การเลื่อนระดับ แต่สภาพความเป็นจริงการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารกับพนักงานไม่มีความผูกพันกันเท่าที่ควร การติดต่อประสานงานยังไม่ได้

<sup>๙</sup>สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผอ.โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐</sup>สัมภาษณ์ นายศิริชัย รอดเทศ, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง, ๑๕ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑</sup>สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี โยธิน บุญมาก, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข, ๑๔ มกราคม ๒๕๕๗.

เท่าที่ควร การปฏิบัติงานจึงเป็นไปในลักษณะต่างส่วน ต่างคนต่างทำ เพราะผู้บริหารไม่มีนโยบายการปฏิบัติงานเป็นแนวราบ ไม่มีนโยบายให้พนักงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีนโยบายให้คำตอบแทนกับพนักงานตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติทั้งในส่วนสวัสดิการ ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา องค์การบริหารส่วนตำบลขาดการสำรวจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ขาดความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ขาดข้อมูลเพื่อสร้างหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน<sup>๑๒</sup>

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายสงฆ์ให้ข้อมูลที่สำคัญสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานบุคคลด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมะอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน ประสานความสัมพันธ์อันดีงามให้เกิดขึ้นในชนหมู่มาก เป็นหลักแห่งการเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ซึ่งกันและกันเพื่อให้ประชาชนอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข เป็นหลักธรรมะที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีกันในหมู่คณะไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ และมี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. ทาน คือ การเผื่อแผ่ แบ่งปัน ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ทั้งทางทุนทรัพย์สิ่งของ ปัจจัยสี่ที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หรือยารักษาโรค รวมทั้งการแบ่งปันให้ความรู้ ศิลปวิทยาการ ความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ให้กับผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเพียงพอต่อความต้องการของพนักงานส่วนตำบล

๒. ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ชัดเจน ไม่พูดส่งเสียงดูถูกดูแคลน พูดด้วยคำที่สุภาพมีเมตตาจริงใจ ไม่พูดโกหกเสแสร้ง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุมีผล มีหลักฐานอ้างอิง ไม่พูดเพ้อเจ้อ บิดเบือนจากความเป็นจริง การใช้ถ้อยคำที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น พูดแล้วเกิดความสามัคคี ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน ผู้บริหารส่วนตำบลควรมีความจริงใจในการให้ทุน ให้โทษกับพนักงาน ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงเพื่อเป็นคุณเป็นโทษแก่พนักงานคนใดคนหนึ่ง เพื่อสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นกับพนักงานส่วนตำบล

๓. อัตถจริยา คือ การทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ช่วยเหลือตามกำลังร่างกายที่ตนมีอยู่ ไม่ได้ถูกบังคับ ทำด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ขวนขวายช่วยทำกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นสาธารณะประโยชน์ มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับชุมชนและสังคมด้วย ผู้บริหารส่วนตำบลควรทำคุณประโยชน์ทั้งประชาชน องค์กร และพนักงาน โดยการให้คำตอบแทนในรูปแบบต่างๆ กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

๔. สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าไปสमान การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่นในความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แก้ปัญหา ช่วยกันคิดในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้ชุมชนและสังคมอยู่เย็นเป็นสุข ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความหนักแน่นในการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ การพิจารณาความดีความชอบ

<sup>๑๒</sup>สัมภาษณ์ นายพัฒนา กันอ่อง, นิติกร องค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ, ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

เพื่อให้ผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม เพื่อให้การโอน - ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ปรับเลื่อนตำแหน่ง ขึ้น มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของพนักงาน<sup>๑๓</sup>

กล่าวโดยสรุป อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลผลตอบแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการของบุคลากร ขาดข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการให้รางวัล ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักสังคัตถ ๔ ประกอบ ๑. ทาน คือ ให้ความช่วยเหลือ สงเคราะห์ทั้งทางทุนทรัพย์สิ่งของ ศิลปวิทยาการ ๒. ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ไม่พูดส่งเสียงดังดูถูกดูแคลน ๓. อัตถจริยา ให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เหมาะกับความรู้ความสามารถ ๔. สมานัตตตา คือ ผู้บริหารวางตัวเสมอต้นเสมอปลายกับพนักงาน

#### ๔.๕.๔ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานส่วนตำบลไม่ค่อยมีความผูกพันกับองค์กร มีการโอน - ย้าย ลาออก จำนวนมาก เพราะผู้บริหารขาดนโยบาย มาตรการที่เหมาะสมในการธำรงรักษาและป้องกันบุคลากร เนื่องจากไม่นำเอาหลักการบริหารงานบุคคลมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคเมื่อบุคลากรเสียชีวิตองค์การบริหารส่วนตำบลมีค่าตอบแทนให้น้อย ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการครองชีพในปัจจุบัน องค์การบริหารส่วนตำบลขาดการจัดทำสำรวจความต้องการของบุคลากรในการโอน-ย้าย ลาออก จึงส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลขาดแคลนบุคลากรที่จะมาแทนตำแหน่งเดิมที่ว่างลงส่งผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล<sup>๑๔</sup>

พนักงานส่วนตำบลมีการโอน-ย้าย ลาออก ไม่มีความผูกพันกับองค์กรเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะพนักงานเห็นว่าหน่วยงาน องค์กรอื่นอาจให้ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ดีกว่า สักัดเดิมของตน ในการธำรงรักษาและป้องกันบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลจะดูแลรักษาในขณะที่พนักงานสังกัดอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล หากพนักงานพ้นจากสังกัดเดิมแล้วไม่สามารถธำรงดูแลรักษาบุคลากรได้เพราะเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารจะดำเนินการได้<sup>๑๕</sup>

ผู้บริหารไม่มีนโยบายในการธำรงรักษาและป้องกันบุคลากร การโอน-ย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ผู้บริหารไม่มีข้อมูลจำเป็นในการวางแผนการโอน-ย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญ

<sup>๑๓</sup>สัมภาษณ์ พระมหาธีรเดช อีรวุฒโน, รก.รผอ.วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ฝ่ายบริหาร, ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๔</sup>สัมภาษณ์ นายอำนาจ ตาววงศ์, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๕</sup>สัมภาษณ์ นายนิโรจน์ แจ่มแก้ว, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง, ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

กำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการโอน-ย้าย ลาออกบ่อย ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีบุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง<sup>๑๖</sup>

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า ในการธำรงรักษาป้องกันบุคลากร ผู้บริหารควรใช้หลักธรรม คือ หลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นคุณธรรมของนักปกครองและนักบริหารที่ดีตามหลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ และสั่งการ ด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย บ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจจากประชาชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาละ เทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานส่วนตำบล ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มีความสุขในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน ส่งผลต่อความสุขความเจริญในการพัฒนาท้องถิ่น การให้บริการสาธารณะในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม<sup>๑๗</sup>

กล่าวโดยสรุป ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พนักงานส่วนตำบลไม่ค่อยมีความผูกพันกับองค์กร มีการโอน - ย้าย ลาออก จำนวนมาก ผู้บริหารขาดนโยบาย มาตรการที่เหมาะสมในการธำรงรักษา และป้องกันบุคลากร

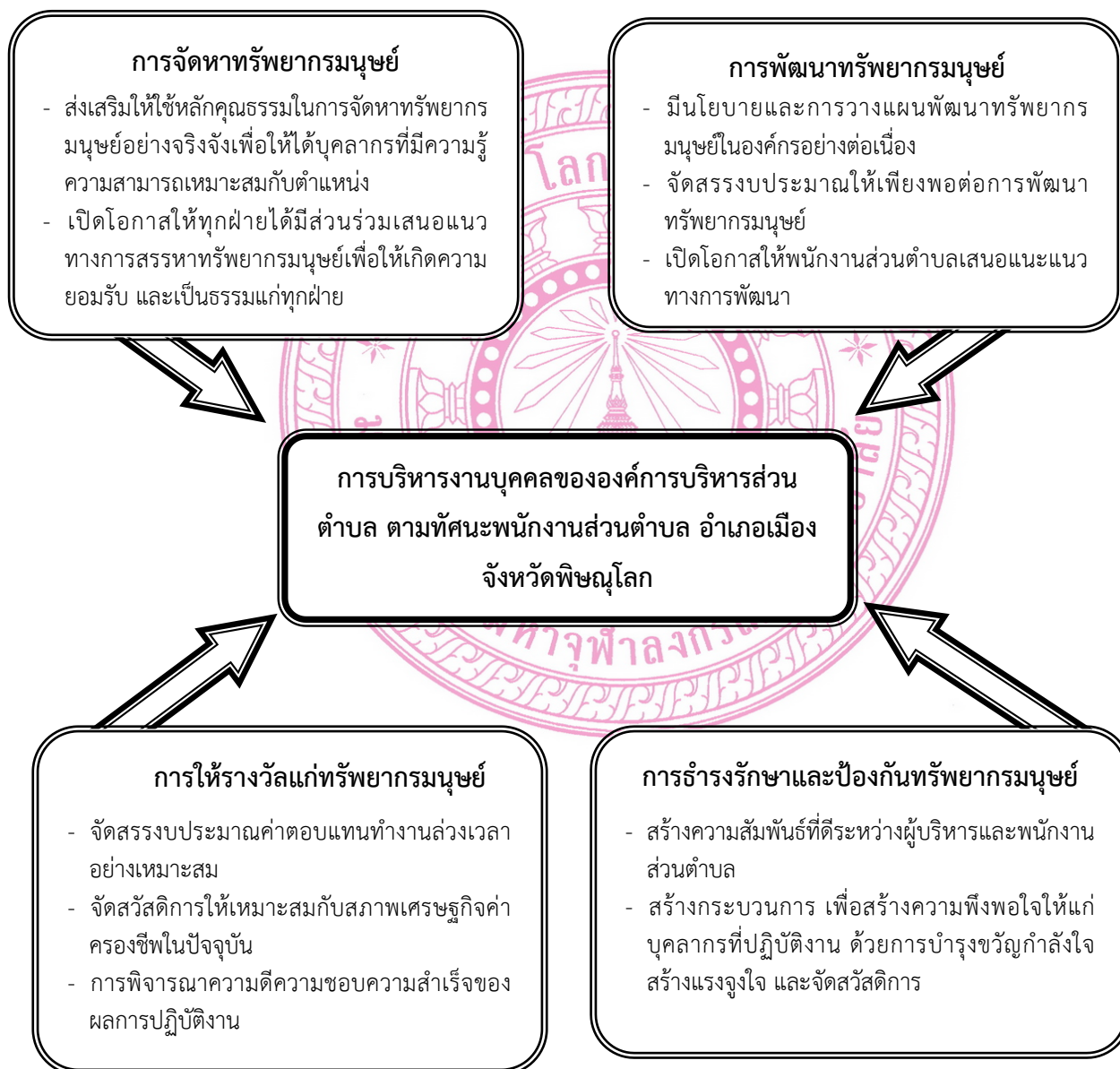
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมสำหรับนักปกครองนักบริหารที่ดี หลักความถูกต้อง มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ และสั่งการ ด้วยความถูกต้อง รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม

<sup>๑๖</sup>สัมภาษณ์ นางสาวกมลชนก สิริมา, นักพัฒนาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข, ๑๔ มกราคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๗</sup>สัมภาษณ์ พระมหาธนศักดิ์ จินตกวี, ผจก.วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร, ๑๖ มกราคม ๒๕๕๗.

## ๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่คณะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ดังแสดงในแผนภาพที่ ๔.๑



แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจากแผนภาพที่ ๔.๑

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้อิสระแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการในการปฏิบัติงาน ทบทวนข้อกฎหมายปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ควรใช้ระเบียบเดียวกันทั่วประเทศเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ การสรรหาบุคคลควรมีความยืดหยุ่นปฏิบัติตามได้ง่าย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ใช้หลักคุณธรรมในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความยอมรับและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดสรรงบประมาณเฉพาะกิจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และเพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากร และมีมาตรการการตรวจสอบการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ให้อิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้พนักงานส่วนตำบลเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลควรทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการให้ค่าตอบแทนบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบค่าตอบแทน ค่ารักษาพยาบาล และค่าครองชีพให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง และสภาพเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างข้าราชการพลเรือนและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีความแตกต่างด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือพนักงานส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในระหว่างการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างการรักษาพยาบาลในกรณีเจ็บป่วย และผลตอบแทนหลังจากการเกษียณ เพื่อให้พนักงานส่วนท้องถิ่นมีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน การให้บริการสาธารณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่วนตำบล สร้างกระบวนการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม

## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๒. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

การเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๒๔๔ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป/คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้ ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และแบบสัมภาษณ์ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงหาค่าจำนวน และ ค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ใช้การทดสอบค่าที (t-test) และใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบที่มีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Least Significant Difference (LSD) และตอนที่ ๔ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชิงพรรณนา มีลำดับขั้นตอนดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก** พบว่า พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๙ พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๕ พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒ พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีรายได้ ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๗ และพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีประสบการณ์ทำงาน ๕ - ๑๐ ปี จำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖

**๕.๑.๒ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก** พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม ๔ ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.63$ ) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.74$ ,  $S.D.=0.65$ ) รองลงมา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.71$ ) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.71$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.67$ ,  $S.D.=0.70$ ) ตามลำดับ และสามารถจำแนกในแต่ละด้านได้ดังนี้

**๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ,  $S.D.=0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๔ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการจัดหาบุคลากร ( $\bar{X}=3.77$ ,  $S.D.=0.50$ ) รองลงมา ข้อที่ ๗ องค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร ( $\bar{X}=3.76$ ,  $S.D.=0.57$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการศึกษาความต้องการบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานในอนาคต ( $\bar{X}=3.57$ ,  $S.D.=0.58$ )

**๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่ ( $\bar{X}=3.80$ ,  $S.D.=0.50$ ) รองลงมา ข้อที่ ๔ องค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=3.80$ ,  $S.D.=0.51$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๘ บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ ( $\bar{X}=3.58$ ,  $S.D.=0.54$ )

**๓) ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ ,  $S.D.=0.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.54$ ) รองลงมา

ข้อที่ ๓ องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ ( $\bar{X}=๓.๗๑$ ,  $S.D.=๐.๗๗$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ( $\bar{X}=๓.๕๙$ ,  $S.D.=๐.๙๑$ )

**๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๓.๗๔$ ,  $S.D.=๐.๖๕$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ ๖ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ( $\bar{X}=๓.๗๓$ ,  $S.D.=๐.๙๕$ ) รองลงมา ข้อที่ ๓ องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ ( $\bar{X}=๓.๗๑$ ,  $S.D.=๐.๗๗$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ ๕ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ( $\bar{X}=๓.๕๙$ ,  $S.D.=๐.๘๖$ )

#### ๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย พบว่า

๑) พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๒) พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อแยกทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓) พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๔) พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อแยกทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕) พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อแยกทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๕.๑ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐาน                                                                                                                                                | ผลการทดสอบ |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
|                                                                                                                                                         | ยอมรับ     | ปฏิเสธ |
| สมมติฐานที่ ๑ พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน             | -          | ✓      |
| สมมติฐานที่ ๒ พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน            | -          | ✓      |
| สมมติฐานที่ ๓ พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน   | -          | ✓      |
| สมมติฐานที่ ๔ พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน          | -          | ✓      |
| สมมติฐานที่ ๕ พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน | -          | ✓      |

๕.๑.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เรียงลำดับเป็นด้าน ดังนี้

๑) ปัญหา อุปสรรค ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน ๓. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งเรียกรับผลประโยชน์ในการบรรจุพนักงาน

๒) ปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จัดสรรงบประมาณ

ในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ๓. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง

๓) ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคล ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ๑. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ๓. การพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ความสำคัญกับเครือญาติ

๔) ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ๑. พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีการโอน ย้ายบ่อย ๒. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่มึนโยบายสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ๓. ผู้บริหารไม่มึนโยบายให้คำปรึกษาแก่พนักงานในการโอน ย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

#### **๕.๑.๕ สรุปการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก**

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรเว้นจากอคติ ๔ คือ เว้นจาก ๑. ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก ๒. โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง ๓. ภยาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ ๔. โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้

๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักการครองคน ประกอบด้วย รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องตามหลักธรรม “เหฏฐิมทิต” คือ ๑. ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง ๒. ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล ๓. ด้วยการรักษาพยาบาล ในยามเจ็บไข้ ๔. ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน ๕. ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อน

๓) ด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักสังคหัตถ์ ๔ ประกอบด้วย ๑. ทาน คือ ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ทั้งทางทุนทรัพย์สิ่งของ ศิลปวิทยาการ ๒. ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ไม่พูดส่งเสียงดูถูกดูแคลน ๓. อัตถจริยา ให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เหมาะกับความรู้ความสามารถ ๔. สมานัตตตา คือ ผู้บริหารวางตัวเสมอต้นเสมอปลายกับพนักงาน

๔) ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมสำหรับ นักปกครองนักบริหารที่ดี หลักความถูกต้อง มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ และสั่งการ ด้วยความถูกต้อง รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

### ๕.๒.๑ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ผลการศึกษา การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี ถูกต้องตามระเบียบการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วนการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่างๆ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลตอบแทนจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และการธำรงรักษาบุคลากร ให้ความสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงาน กล่าวได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานบุคคลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สุกิจ จุลละนันท์**<sup>๑</sup> เป้าหมายหลักของการบริหารงานบุคคลนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ ๆ อยู่ ๔ ประการกล่าวคือ ๑. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ๒. การพัฒนาบุคลากร ๓. การบำรุงรักษาซึ่งบุคคล ๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน เป้าหมายทั้ง ๔ ประการที่กล่าวมานี้จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมหรือกระบวนการที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหลักการบริหารงานบุคคล ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก ซึ่งการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **ศิวาพร โยธะคง**<sup>๒</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด” พบว่าการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีโคตร ตามองค์ประกอบ ๔ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### สำหรับรายด้านอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

๑) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการสำรวจความเพียงพอของบุคลากรต่อภาระงานในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับพนักงานในการแต่งตั้ง รับโอน เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการจัดหาบุคลากร เปิดโอกาสให้มีการสรรหาบุคลากรภายในทดแทนตำแหน่งที่ว่างเพื่อให้พนักงานปรับ เลื่อนตำแหน่ง ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร มีวิธีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่โปร่งใสและเป็นธรรม จึงส่งผลให้การสรรหาบุคลากรเป็นที่ยอมรับของพนักงาน กล่าวได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีการ

<sup>๑</sup>สุกิจ จุลละนันท์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี), ๒๕๑๔, หน้า ๑๖-๑๗.

<sup>๒</sup>ศิวาพร โยธะคง, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

บริหารงานบุคคลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**<sup>๓</sup> ที่กล่าวไว้ว่า การจัดหาบุคคล เป็นการคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ มีการรับสมัครงาน คัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนและประเภทของผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการ ขนาด และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ แต่คุณสมบัติของผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวางแผน ประนีประนอม ชักจูงที่ดี และเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งการสรรหาบุคคลประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การสรรหา และการคัดเลือก เลือกใช้กระบวนการที่เหมาะสมเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงานและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลมีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ซึ่งการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **สุนิษา ทวิชสังข์**<sup>๔</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเห็นมีการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี ด้านการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

**๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่ นำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๕</sup> ที่กล่าวไว้ว่า การอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอน ที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะ ที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่า การอบรม หรือการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่ต้องจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มากขึ้นในตัวบุคลากร โดยเฉพาะเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และเงื่อนไขของปัจจัย สภาพแวดล้อมอื่นๆ ตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลมีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา

<sup>๓</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.), **คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย), ๒๕๔๘, หน้า ๘-๑๐.

<sup>๔</sup>สุนิษา ทวิชสังข์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๘.

<sup>๕</sup>ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช), ๒๕๔๒, หน้า ๔๐.

ทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนิษา ทวิชสังข์<sup>๖</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเห็นในการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี ด้านพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

๓) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นที่พิจารณาความดีความชอบในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โอน ย้าย ให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การพิจารณาความดีความชอบมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงานและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนดอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น<sup>๗</sup> ที่ว่าด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส ในส่วนของค่าตอบแทนซึ่งมีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การย้าย มีหลักเกณฑ์การย้ายที่ชัดเจนโปร่งใส การจูงใจ มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรยุทธา กุมริจิตร์<sup>๘</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย กำแพงเพชร” พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

๔) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะและขอทราบเหตุผลในการขอโอน-ย้าย และลาออก สนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น สำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน อำนวยความสะดวกให้กับพนักงานเกี่ยวกับขอโอน-ย้ายหรือลาออก โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก

<sup>๖</sup> สุนิษา ทวิชสังข์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๘.

<sup>๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.), คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, หน้า ๑๑-๑๓.

<sup>๘</sup> วรยุทธา กุมริจิตร์, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัด กำแพงเพชร”, สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตรการปกครอง), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

เกษียณอายุ ให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพลภาพเมื่อแพทย์ได้ตรวจและลงความเห็นว่าเป็นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และให้ออกจากราชการ การจัดสรรสวัสดิการในการดูแลสุขภาพพยาบาลแก่พนักงานอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการ เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรมได้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทนเงินช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากรได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**<sup>๙</sup> ที่ว่าการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นใจ มั่นคง มีพลังใจ เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ จากผลการวิจัยกล่าวได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดำรงรักษาบุคลากรตั้งแต่เข้าทำงาน ออกจากงานจนถึงเสียชีวิตได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **วริญดา กุมริจิตร์**<sup>๑๐</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

**๕.๒.๒ ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะของพนักงานส่วนตำบล ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน**

**สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ ๑** ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทั้งชายและหญิงมีความเสมอภาคกันในการปฏิบัติงาน โอกาสในการปรับเปลี่ยน เลื่อน โอน ย้าย ตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **วริญดา กุมริจิตร์**<sup>๑๑</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ไม่แตกต่างกัน

<sup>๙</sup>สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.), **คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**, หน้า ๑๘-๒๑.

<sup>๑๐</sup>วริญดา กุมริจิตร์, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร”, **สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตรการปกครอง)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

<sup>๑๑</sup>วริญดา กุมริจิตร์, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร”, **สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตรการปกครอง)**, ๒๕๕๔.

**สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ ๒** ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารส่วนตำบล ให้ความสำคัญธรรมชาติกับพนักงานในการพิจารณาความดีความชอบ พนักงานมีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความผูกพันกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน ถึงพนักงานมีอายุต่างกัน แต่ได้รับโอกาส ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานไม่ต่างกัน ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **วรยุทธดา กุมริจิตร์**<sup>๑๒</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ ๓** ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และผู้บริหารสนับสนุนด้านทุนการศึกษาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **วิชิต โพธาราม**<sup>๑๓</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ ๔** ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ รายได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งอายุงาน ถึงพนักงานจะมีรายได้ต่างกัน แต่มีความเสมอภาคกันในการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลประโยชน์เกื้อกูลจากการทำงานและการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากร อย่างเป็นธรรม ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **อรรถัย จันทรเหลียง**<sup>๑๔</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน

<sup>๑๒</sup>วรยุทธดา กุมริจิตร์, การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตรการปกครอง), ๒๕๕๔.

<sup>๑๓</sup>วิชิต โพธาราม, “การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๕๖.

<sup>๑๔</sup>อรรถัย จันทรเหลียง, “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาสารคาม), ๒๕๕๘.

**สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ ๕** ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรขนาดเล็ก พนักงานมีความใกล้ชิดกัน สามารถบอกสอนงานกับพนักงานใหม่ให้สามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว พนักงานมีความผูกพันช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร พนักงานกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **อรรถัย จันทรเหลียง<sup>๑๕</sup>** ได้ศึกษาเรื่อง “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคล เป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรอำนวยความสะดวกในการดำเนินการขอโอนย้ายหรือลาออก

๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ การสนับสนุนให้บุคลากรย้าย หรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๓) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด

๔) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรส่งเสริมพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ดี

๕) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรนำระบบคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน

๖) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน

<sup>๑๕</sup>อรรถัย จันทรเหลียง, “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาสารคาม), ๒๕๔๘.

### ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการดังนี้

- ๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถแข่งขันกันโดยเสรีเพื่อมีสิทธิในการเข้ามาทำงานตามหลักความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับเครือญาติ หรือกลุ่มหัวคะแนน
- ๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปใช้ความสามารถในการแข่งขันในการสรรหาบุคลากร

### ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการดังนี้

- ๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรปรับปรุงให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่โปร่งใสเป็นธรรม โดยยึดหลักนิติธรรมและคุณธรรม ในการเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนระดับ เพิ่มระดับ) การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้าย และการจูงใจในการทำงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม
- ๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดสวัสดิการให้เพียงพอสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจค่าครองชีพในปัจจุบัน
- ๓) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรประกาศยกย่องบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

### ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการดังนี้

- ๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรปรับปรุงให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน
- ๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนา เพิ่มทักษะ ตามความสามารถ โดยให้ทุนการศึกษา ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม

### ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการดังนี้

- ๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรปรับปรุงการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี
- ๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพื่ณร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

- ๑) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล นำระเบียบการบริหารงานบุคคลมาใช้อย่างจริงจัง ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล
- ๒) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย

๓) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรกำหนดนโยบายการบริหารส่วนบุคคลให้ชัดเจน ประกาศให้พนักงานรับทราบโดยทั่วถึง เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง

๔) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานเป็นประจำทุกปี

### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบใหม่ที่ยังไม่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑) ควรศึกษา การจัดสวัสดิการแก่พนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษากับพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อต้องการทราบสภาพการจัดสวัสดิการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับการดำรงชีพในปัจจุบันหรือไม่ และพนักงานส่วนท้องถิ่นต้องการให้หน่วยงานองค์กรจัดสวัสดิการอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

๒) ควรศึกษา ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ โดยศึกษากับพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อต้องการทราบขวัญกำลังใจ ความกดดันสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

๓) ควรศึกษา คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ โดยศึกษากับพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อต้องการทราบคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น และเพื่อหาความสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆ กับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

๔) ควรศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษากับประชาชนที่รับบริการจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพเพียงใด

๕) ควรศึกษา ความขัดแย้งภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ โดยศึกษากับพนักงานส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงาน

## บรรณานุกรม

### ๑.ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ :

##### (๑) หนังสือ

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๔.

คุณ โทชนธ์. พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน' กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

จำรัส นองมาก. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๒.

จิรพจน์ สุนาถวนิชย์กุล. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๓.

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

ชาติ เชียงใหม่. การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๙.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗.

ติน ปรัชญพฤทธิ. รศ.ดร. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๘.

ถวิล ธาราโกชน. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.

เทพพนม เมืองแมน. และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.

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

ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ. เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙. นำกัการพิมพ์, ๒๕๔๐.

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

นิภา เมธาวิชัย. วิทยาการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๓.

บันเทิง พาวิจิตร. การปกครองตามแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘.

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

บุญศิริ ขวลิตรดำรง. ธรรมโอสถ. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙

ประกาศราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๖ ตอน ๑๒๐ ก, วันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๘.

ปรีชา นันทาวัฒน์ น.อ.(พิเศษ). พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔.

พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนการพิมพ์, ๒๕๓๒.

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

พิมลจรรย์ นามวัฒน์. การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๓๔.

ภิญโญ สาร. วิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๑๔.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๙.

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

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

เมธี ปลัณธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. กรุงเทพมหานคร : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๒๙.

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

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

สงวนศรี วิรัชชัย. จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศึกษาพร, ๒๕๒๗.

ส่งศรี ชมพูนุท. การวิจัย. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน). สังคหัตถุ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.

สมบูรณ์ ศาลายาชีวิน. ขวัญกำลังใจของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

สมพงษ์ เกษมสิน. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗.

สมาน รังสิโยภักย์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพมหานคร

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. **คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๔๘.

สุกิจ จุลละนันท์. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔.

สุชา จันทรเฒ. **จิตวิทยาพัฒนาการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิ์การสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓.

สุปราณี ศรีนัทรากิมุข. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘.  
 สุรางค์ ไคว้ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

เสนาะ ดิยาว. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

อมร รักษาสัตย์. **การปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕.

อารี เพชรผุด. **เทคนิคในการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป..

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

อุดม เขยทิวศ์และกนิษฐาณ แปนสุวรรณ. **พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘.

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

## (๒) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย

จรัสศรี จริยากุล และคณะ. “แนวความคิดพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ” **รายงานวิชาการ**. ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม, ๒๕๕๐.

นฤมล กาญจนกำเนิด. “แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ของเทศบาลเมืองคอหงส์ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.

ปณณธร เทียนชัยพุกษ์. “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การกรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พฤกษา พุทธรักษ์. “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ไพฑูรย์ ขุนอาสา. “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดอุดรดิตถ์”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒.

รภัสสา พานิกุล. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหวัตถุ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางานกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน”. **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ราชนัน ธงชัย, พันโท. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

สมชาย กัลป์ยะกิติ. “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี. “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแคกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

สายฝน ผ่องศรี. “ความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล เทศบาลตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

เสน่ห์ ผดุงญาติ. “สภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๕.

แส สึงหัยจิต. “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗.

ยุทธนา พงษ์เฉลิม. “การประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหนองแขง จังหวัดสระบุรี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

อมร รักษาสัตย์. “การปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล”. **รายงานการวิจัยเรื่อง**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕.

อรรถัย จันทรเหลื่อง. “ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี”.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘.

อรัชพร แม่นเลิศ. “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองสระบุรี”.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๕๐.

### (๓) เอกสารที่ยังไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.). รายงานการศึกษาขั้นต้น เรื่องปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ ๒). กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๒, (อัดสำเนา).

สมชัย วงษ์นายะ. ดร., รศ. และทวนทอง เขาวงกิตพงศ์. ดร., รศ. “เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัย. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร. ๒๕๕๑, (อัดสำเนา).

### (๔) ภาษาอังกฤษ

#### หนังสือ

Fled M.P. man. *Psychology in the Industrial Environmen*. London : Butterworth and Co., Ltd., 1971.

Gulick L. and Urwick J. *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administration. 1973.

Hurlock E. *Adolescent Development*. New York : McGraw-Hill Book, 1995.

Luthans Freeman. *Ogranization Behavioral*. Singapore : McGraw-Hill, 1995.

Mary L. Good. *Integrating the Individual and the Organization*. New York : Wiley, 2006.

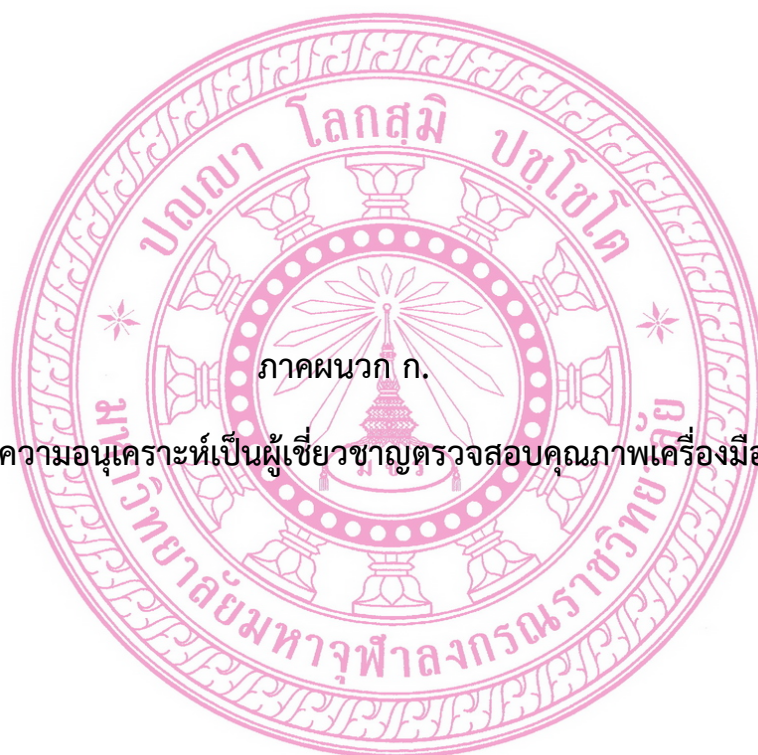
Nunally Jum C. *Test and Measurements Assessment and Prediction*. New York : McGraw Hill Book Co.. Inc., 1950.

### (๕) บทความจากเว็บไซต์ (Web Site)

เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. อบต.. เทศบาล”. ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓. (ออนไลน์). เข้าถึง.

<http://www.tambol.com>. (๑ ตุลาคม ๒๕๕๕)





ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๗๐๙

วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พระมหาวิญญู วรรณญ,ดร. ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ตรวจแล้ว  
ในนามอธิการบดีมหาวิทยาลัย

พระมหาวิญญู วรรณญ,ดร.  
(พระมหาวิญญู วรรณญ,ดร.)



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๗๑๐

วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผศ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง)

กรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๑๐ เม.ย. ๕๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๗๑๑

วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์รุ่งอรุณ อบเชย รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนและวิชาการ

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตามทศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

(นายประจักษ์ งาม)

๑ ก.ย. ๕๖

ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๒๕๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ดร.โชติ บดีรัฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พิบูลสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์

จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รักษาราชการแทนอธิการบดี ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณา  
แล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน  
การทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง  
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

อ.ดร.นันทนา ๒๕๕๖  
อ.ดร.นันทนา ๒๕๕๖  
๑๐ พ.ค. ๒๕๕๖

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๒๔๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร นางอัจฉรา ปานพวง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปากโทก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์

จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

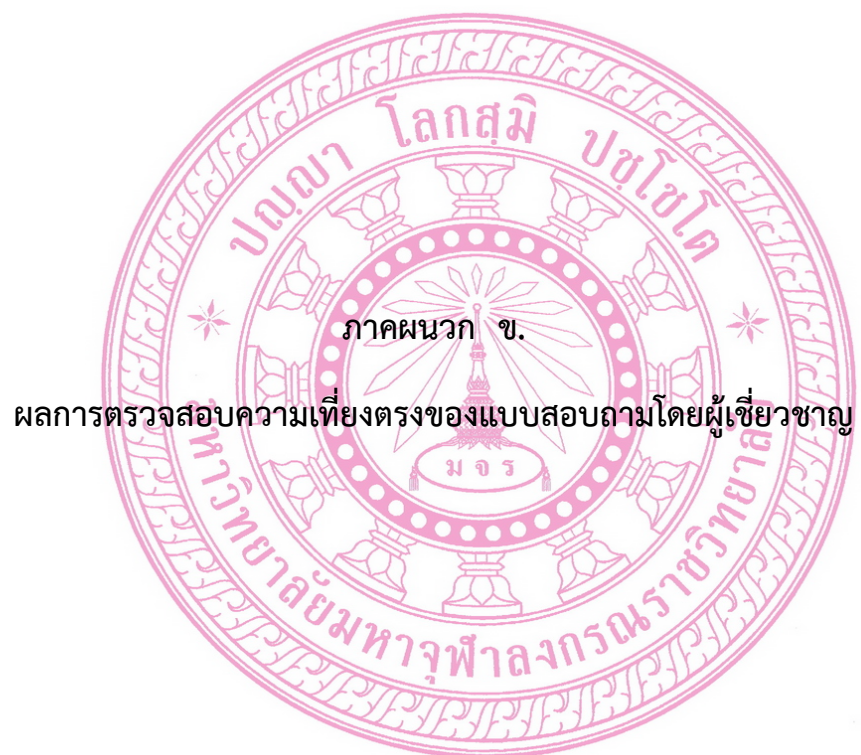
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

อินทร์ ตรีพร ตรีพร

(อินทร์ ตรีพร)

1๓ ๑๓/๑/๕๖



ตรวจแล้ว  
ไพฑูริย์/ศรีชัย มสอ  
(Try out) จริณ ๓๐ ๑๑๕

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ  
เรื่อง : การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล พนาภิรักษ์ กิ่งอำเภอศรีภูมิ อ.ศรีบุญเรือง จ.นครราชสีมา  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ม.พ.อ. / ๒๕

| ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC  | แปลผล  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|--------|
|        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕ |      |        |
| ข้อ ๑  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๔  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๕  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๖  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๗  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๘  | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๙  | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๐ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๑ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๒ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๓ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๔ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๕ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๖ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๗ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๘ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๑๙ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๐ | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC  | แปลผล  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|--------|
|        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕ |      |        |
| ข้อ ๒๑ | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๒ | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๓ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๔ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๕ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๖ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๗ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๘ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๒๙ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๐ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๑ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๒ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๓ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๔ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๕ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ข้อ ๓๖ | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |

๑๕๕

ภาคผนวก ค.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๒๕๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตัวอย่าง

เจริญพร นายกองค้การบริหารส่วนตำบลอำเภอเนินมะปราง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในโครงการงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้นิสิตมีความประสงค์จักเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try Out) จากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวอย่าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try Out) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

สมเด็จพระนางเจ้าสุทิดาฯ

ขอเจริญพร

๖๐๕ พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

นายปิยะ หนองแก้ว

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

เพื่อไม่ขัดขวางการดำเนินงาน

นางปิยะกร ทองเชื้อ

บุคลากร  
สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

นายปิยะกร ทองเชื้อ

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

นางปิยะกร ทองเชื้อ

นางปิยะกร



ภาคผนวก ง.

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)

การวิจัยเรื่อง : การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ

พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) จากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out)

กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

จำนวน ๓๐ ชุด ดังนี้

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .933                   | 36         |

นางอรรณพ  
ไพศาลเกษม สอนทด  
กลุ่มบริหารงานบุคคล  
1/1/2561  
พระครูสังวรวิมล เกษตรศิริ กิตติคุณ โย.ดร.  
ม.พ.ช. 1/1/2561

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| a1                    | 112.37                     | 150.654                        | .269                             | .934                             |
| a2                    | 112.43                     | 147.840                        | .579                             | .931                             |
| a3                    | 112.47                     | 151.775                        | .348                             | .933                             |
| a4                    | 112.57                     | 145.426                        | .645                             | .930                             |
| a5                    | 112.67                     | 145.954                        | .630                             | .930                             |
| a6                    | 112.70                     | 145.321                        | .596                             | .930                             |
| a7                    | 112.23                     | 146.185                        | .501                             | .931                             |
| a8                    | 112.43                     | 149.289                        | .424                             | .932                             |
| a9                    | 112.37                     | 146.930                        | .614                             | .930                             |

| Item-Total Statistics |                               |                                      |                                        |                                        |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
| a10                   | 112.47                        | 153.016                              | .243                                   | .933                                   |
| b1                    | 112.37                        | 149.689                              | .548                                   | .931                                   |
| b2                    | 112.37                        | 146.378                              | .654                                   | .930                                   |
| b3                    | 112.57                        | 151.564                              | .283                                   | .933                                   |
| b4                    | 112.43                        | 144.047                              | .715                                   | .929                                   |
| b5                    | 112.43                        | 148.047                              | .563                                   | .931                                   |
| b6                    | 112.37                        | 148.378                              | .575                                   | .931                                   |
| b7                    | 112.60                        | 147.007                              | .623                                   | .930                                   |
| b8                    | 112.43                        | 149.840                              | .492                                   | .932                                   |
| b9                    | 112.43                        | 151.082                              | .389                                   | .932                                   |
| c1                    | 112.33                        | 150.092                              | .431                                   | .932                                   |
| c2                    | 112.57                        | 151.013                              | .504                                   | .932                                   |
| c3                    | 112.43                        | 150.116                              | .556                                   | .931                                   |
| c4                    | 112.43                        | 152.116                              | .305                                   | .933                                   |
| c5                    | 112.50                        | 147.983                              | .420                                   | .932                                   |
| c6                    | 112.47                        | 144.189                              | .623                                   | .930                                   |
| c7                    | 112.63                        | 149.757                              | .400                                   | .932                                   |
| c8                    | 112.40                        | 146.524                              | .596                                   | .930                                   |
| d1                    | 112.43                        | 149.426                              | .623                                   | .931                                   |
| d2                    | 112.43                        | 147.082                              | .572                                   | .931                                   |
| d3                    | 112.47                        | 151.085                              | .407                                   | .932                                   |
| d4                    | 112.63                        | 148.861                              | .461                                   | .932                                   |
| d5                    | 112.30                        | 144.148                              | .585                                   | .931                                   |
| d6                    | 112.23                        | 139.151                              | .731                                   | .929                                   |

*Dr. S. J. J.*

| Item-Total Statistics |                               |                                      |                                        |                                        |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
| d7                    | 112.47                        | 142.947                              | .694                                   | .929                                   |
| d8                    | 112.47                        | 145.982                              | .560                                   | .931                                   |
| d9                    | 112.43                        | 145.082                              | .433                                   | .933                                   |

*Handwritten signature*





ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (เดิมที่. ๑๐๗๓๐๗)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๐ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

เรียน พล.ต.อ.มท.  
- ๑๐๗๓๐๗

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ดร.สาธิต วัฒนศิริ ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

1๕๐๓๓๓๓  
- ๑๐๗๓๐๗  
D.

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลย์โลก (คป.ม. พิบูลย์โลก)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลย์โลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขออนุญาตให้ นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองคํการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (ผปท. (จิตเจ้บ่คาร์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๕ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขออนุญาตให้ นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

นางญาณศิริ คงสกุล

นางญาณศิริ คงสกุล

เจ้าหน้าที่ธุรการ

10 S.A. 2556

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลย์โลก (คนอ. จึงพระ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๗ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลย์โลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานของท่าน เพื่อขออนุญาตให้ นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๘๘

(นางปราณี กล่อมจิตต์)

หัวหน้าสำนักงานปลัด

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก (คปท. (ค.ม.ค.น.))

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๕ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

10 ธ.ค. ๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิชัยโลก (คนท. ท้าโพธิ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๕ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิชัยโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ใบรับความอนุเคราะห์

ส.ท. ป. ๕

(คมกฤษณ กันมา)  
เจ้าพนักงานธุรการ

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิชัยโลก (ดปท. จอผาทอง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิชัยโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (ฉก.บ้านป่า)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ได้ส่งมาด้วย  
๕ ชุด  
๒๕๕๖  
๒๕๕๖  
๒๕๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิชัยโลก (ณงู วัฒนวงศ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิชัยโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออโนโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ว.ร. สุทธิ  
<ศาสตราจารย์ วัฒน>  
12 ธ.ค. ๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิชัยโลก (สม.พ.ปากโทก)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิชัยโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

(นางเจริญ มั่นแฉะ  
หัวหน้าสำนักงาน)

16 ธ.ค 56

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก (ณ.ม. วัจนาภา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ด้วยความเคารพ

(นางสาวพรณี ชัยประเสริฐ)

หัวหน้าสำนักปฎิบัติ

คณบดีวิทยาลัย

1๐ พ.ย. ๕๖.

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (ฉบพ. ๒๔๓๐๒๖)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ได้ ใน ตม.๑๒๐๖๖

จำแนก

(พรศักดิ์ ทับทิม)

หัวหน้าสำนักปลัด

10 ส.ค. 56

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๓)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (คปท. ภูผาพิบูล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานของท่าน เพื่อขออนุมัติขอความเห็นชอบให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุมัติขอความเห็นชอบจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

(นางบิลเลียด ลำไย)

หัวหน้าสำนักงานปลัด อบต.วัดพระ

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๔๘๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เจริญพร นายองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพิบูลโลก (ฉษท.วังสาม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๒ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วน  
ตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิบูลโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตมีความประสงค์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจาก  
หน่วยงานของท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๘๘

นางสาวสมาน ปานสมบูรณ์

จนท.วิเคราะห์นโยบายและแผน

20 ธันวาคม 2556





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

๑. แบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยมีพนักงานส่วนตำบลผู้ตอบแบบสอบถาม

๒. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ ๓ แนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๓. ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถาม ตามสภาพความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะนำไปสรุปผลการศึกษาค้นคว้าในลักษณะภาพรวม ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่านหรือผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการมีข้อมูลในการทำวิจัยตามหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาโท และพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือของท่าน

พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี

นิสิตปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ปีการศึกษา ๒๕๕๖

**ตอนที่ ๑** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

**๑. เพศ**

☐ ชาย

☐ หญิง

**๒. อายุ**

☐ ต่ำกว่า ๓๐ ปี

☐ ๓๐ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ - ๖๐ ปี

**๓. ระดับการศึกษา**

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงปริญญาตรี

**๔. รายได้**

☐ ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

☐ ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท

☐ มากกว่า ๑๕,๐๐๑ บาท

**๕. ประสบการณ์การทำงาน**

☐ ต่ำกว่า ๕ ปี

☐ ๕ - ๑๐ ปี

☐ ๑๑-๑๕ ปี

☐ ๑๕ ปีขึ้นไป

**ตอนที่ ๒** การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานบุคคลด้านขวามือของท่านที่ตรงกับ  
การบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลของท่านตามความเป็นจริง โดยมี  
เกณฑ์มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

๕ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล<br>ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง<br>จังหวัดพิษณุโลก | ระดับการบริหาร |     |             |      |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                    | มาก<br>ที่สุด  | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| <b>ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                  |                |     |             |      |                |
| ๑. องค์การบริหารส่วนตำบล ของท่านมีการวางแผนใน<br>การจัดหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม       |                |     |             |      |                |
| ๒. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการสำรวจ<br>ความเพียงพอของบุคลากรต่อภาระงานในปัจจุบัน             |                |     |             |      |                |
| ๓. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการแต่งตั้ง รับ<br>โอน เลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมแก่พนักงาน         |                |     |             |      |                |
| ๔. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนด<br>กลยุทธ์ในการจัดหาบุคลากร                         |                |     |             |      |                |
| ๕. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการศึกษาความ<br>ต้องการบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานในอนาคต           |                |     |             |      |                |
| ๖. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านเปิดโอกาสให้มี<br>การสรรหาบุคลากรภายในทดแทนตำแหน่งที่ว่าง           |                |     |             |      |                |
| ๗. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านใช้ระบบคุณธรรม<br>ในการสรรหาบุคลากร                                 |                |     |             |      |                |
| ๘. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีวิธีการคัดเลือก<br>และสรรหาบุคลากรที่โปร่งใสและเป็นธรรม           |                |     |             |      |                |
| ๙. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านใช้ระบบคุณธรรม<br>ในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร                      |                |     |             |      |                |
| ๑๐. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการกำหนด<br>สมบัติบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง                    |                |     |             |      |                |

| การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล<br>ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง<br>จังหวัดพิษณุโลก                                          | ระดับการบริหาร |     |             |      |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                                             | มาก<br>ที่สุด  | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| <b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                                                           |                |     |             |      |                |
| ๑. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม มีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง              |                |     |             |      |                |
| ๒. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีงบประมาณในการจัดประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคลากร                   |                |     |             |      |                |
| ๓. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านเตรียมบุคลากรเพื่อ ความรับผิดชอบในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้, ความสามารถในการทำงาน             |                |     |             |      |                |
| ๔. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกันเทียมกัน                            |                |     |             |      |                |
| ๕. เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาแล้ว ได้นำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่นๆอีก                                              |                |     |             |      |                |
| ๖. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่                                |                |     |             |      |                |
| ๗. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี |                |     |             |      |                |
| ๘. บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ                                          |                |     |             |      |                |
| ๙. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม                   |                |     |             |      |                |

| การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาม<br>ทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง<br>จังหวัดพิษณุโลก                                            | ระดับการบริหาร |     |             |      |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                                                | มาก<br>ที่สุด  | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                 |                |     |             |      |                |
| ๑. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ                                                              |                |     |             |      |                |
| ๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                          |                |     |             |      |                |
| ๓. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการทำงานและความประพฤติ                                             |                |     |             |      |                |
| ๔. การพิจารณาความดีความชอบ องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน                                         |                |     |             |      |                |
| ๕. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีการวางแผนด้านการจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร |                |     |             |      |                |
| ๖. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้ให้การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่                                                       |                |     |             |      |                |
| ๗. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ราชการกำหนด                                                                      |                |     |             |      |                |
| ๘. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนอย่างเพียงพอและเหมาะสม                                                   |                |     |             |      |                |

| การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาม<br>ทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง<br>จังหวัดพิษณุโลก                                                                            | ระดับการบริหาร |     |             |      |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                                                                                | มาก<br>ที่สุด  | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| <b>ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                                                                                |                |     |             |      |                |
| ๑. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้ให้คำปรึกษา<br>ข้อเสนอแนะและขอทราบเหตุผลในการขอโอน-ย้าย<br>และลาออกของบุคลากร                                                                |                |     |             |      |                |
| ๒. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้มีการสำรวจความ<br>ต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือ<br>ลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน                                     |                |     |             |      |                |
| ๓. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้อำนวยความสะดวก<br>เช่นดำเนินการเกี่ยวกับขอโอนย้ายหรือลาออก<br>โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ                                        |                |     |             |      |                |
| ๔. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านได้ดำเนินการตาม<br>ระเบียบและให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ทุพพลภาพ<br>เมื่อแพทย์ได้ตรวจและลงความเห็นว่าเป็น<br>ปฏิบัติหน้าที่ได้และให้ออกจากราชการ |                |     |             |      |                |
| ๕. การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร องค์การบริหารส่วน<br>ตำบลของท่านได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ<br>ของทางราชการ                                                                 |                |     |             |      |                |
| ๖. เมื่อบุคลากรถึงแก่กรรม องค์การบริหารส่วนตำบล<br>ของท่าน ได้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทนเงิน<br>ช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ และช่วยจัดพิธีกรรม                                  |                |     |             |      |                |
| ๗. เมื่อบุคลากรเกษียณอายุ องค์การบริหารส่วนตำบล<br>ของท่านได้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ<br>และให้ได้จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิต                                      |                |     |             |      |                |
| ๘. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการสร้าง<br>ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือ<br>ลาออก หรือเกษียณอายุ                                                         |                |     |             |      |                |
| ๙. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีการสนับสนุนให้<br>บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยัง<br>หน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น                                             |                |     |             |      |                |

ตอนที่ ๓ แนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่คณะพนักงานส่วนตำบล  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

**คำชี้แจง** ให้ท่านเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร  
ส่วนตำบล ตามที่คณะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เพื่อเป็นข้อมูลใน  
การแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้มี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป โดยเสนอในแต่ละด้าน ดังนี้

**๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์**

ปัญหาและอุปสรรค.....

แนวทางการพัฒนา.....

**๒. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ปัญหาและอุปสรรค.....

แนวทางการพัฒนา.....

### ๓. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

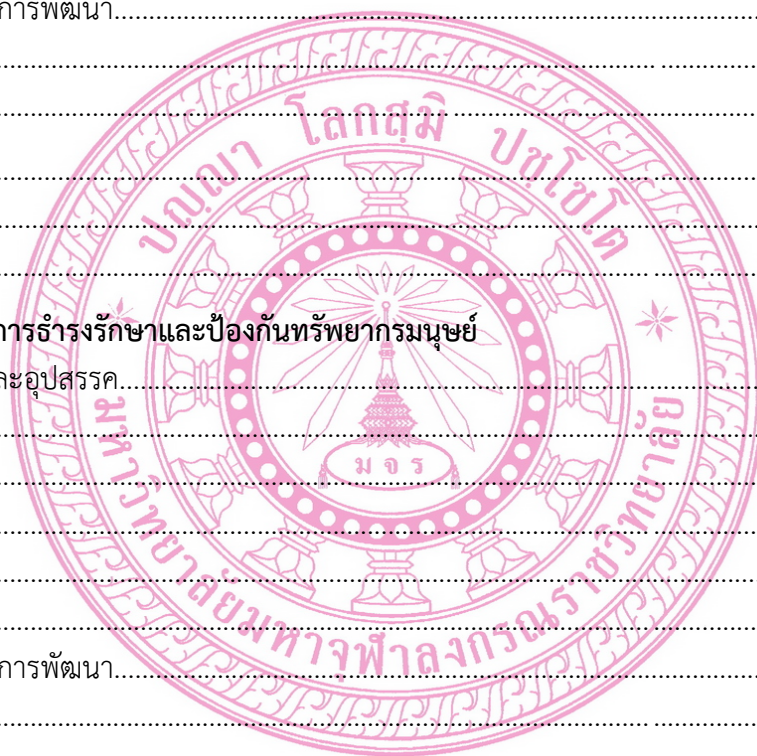
ปัญหาและอุปสรรค.....

แนวทางการพัฒนา.....

### ๔. ด้านการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาและอุปสรรค.....

แนวทางการพัฒนา.....





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๖๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน พระครูกิตติรัตนานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้หนังสือได้สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

๐๕๖ ๐๒๖ ๑๐๓๓๕  
๐๐ ๔๔ ๕๗



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๖๖

วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้บัณฑิตศึกษาเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย

เรียน พระมหาธีรเดช อีรวฑฒโน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติจากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

(พระมหาธีรเดช อีรวฑฒโน)

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

๑๑ / ๑๒ / ๒๕๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติให้หนังสือสัญญาเพื่อประกอบการวิจัย

เรียน พระมหาดุสิต จินตกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัญญา จำนวน ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติจากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้หนังสือ  
สัญญาเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

เกล้าฯ ยินดีติดอา  
๐/๑๑๑๑๑  
๐.๑๑๑๑  
๑๑ ๑.๑.๑๑

(พระเทพปริยัติเมธี)

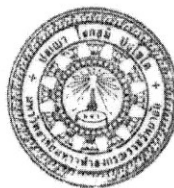
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๘๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร ว่าที่ร้อยตรีธรรมบุญ ท้าวฮ้าย นายกองค้การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รักษาสระจำตวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ได้รับจดหมาย  
18 ม.ค. 56

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๗๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เจริญพร นายศิริชัย รอดเทศ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้หนังสือได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

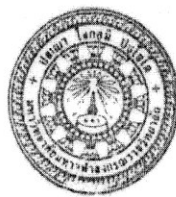
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ยินยอมให้สัมภาษณ์

(นายศิริชัย รอดเทศ)

15 มกราคม 2557

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๖๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เจริญพร นายนิโรจน์ แจ่มแก้ว นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รักษาระจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

10/1/67

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๗๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตศึกษาเพื่อประกอบการวิจัย

เจริญพร นายสุรพงษ์ พุกจันทร์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตจากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

(นายสุรพงษ์ พุกจันทร์)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ

10 ธ.ค. ๕๖.

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๙๗๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นายอานวย ตาวงศ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

(นาง อธิเบศร์ ธรรมดี)

20 ธ.ค. 57.

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๘๗๓



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร ว่าที่ร้อยตรีโยธิน บุญมาก ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ยงค์ ทัศนา  
๐๔๑๒๗:๗๕๖๖  
ให้พร.๓  
(เจริญพร)  
ปลัด อบต.สมอแข

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๘๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นายพัฒนา กันอ่อง นิติกรองค์การบริหารส่วนตำบลบึงพระ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

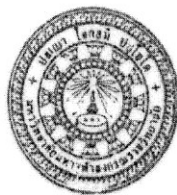
(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ได้รับ ๐๔/๑๐/๒๕๕๖  
ทศ. นพ.  
(เลขาฯ มจร กทม.)  
12 ๑๑ ๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๘๗๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นางสาวจิรวัฒน์ เพ็ญพวง นักวิชาการจัดเก็บองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุธะเมธี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้  
สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

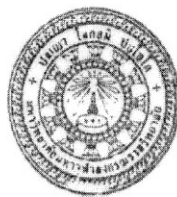
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ที่ ศร ๖๑๐๙(๗)/๑๘๗๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติครุฑให้หนังสือสัญญาเพื่อประกอบการวิจัย

เจริญพร นางสาวกมลชนก สิริมา นักพัฒนาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลสมอแข

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัญญา จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี รักษาราชการแทนอธิการบดี ๕๕๒๓๔๐๕๕๒๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ  
พนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ดังกล่าว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุมัติครุฑจากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้หนังสือได้  
สัญญาเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ขอไม่ขัดข้อง

22/12/56



ภาคผนวก ซ.

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

#### ประกอบการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะ พนักงานส่วนตำบล

อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

\*\*\*\*\*

#### ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ : .....

ตำแหน่ง : .....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ : .....

เวลา : .....

#### ตอนที่ ๒ ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม ทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

##### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ข้อที่ ๑. การบริหารงานบุคคล ด้านจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นอย่างไร ?

ข้อที่ ๒. การบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นอย่างไร ?

ข้อที่ ๓. การบริหารงานบุคคล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นอย่างไร ?

ข้อที่ ๔. การบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นอย่างไร ?

พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ ฉายา นาสกุล : พระมหาสุเทพ สุทวเมธี (ดีเยี่ยม)
- วัน/เดือน/ปีเกิด : วัน ศุกร์ ที่ ๑๔ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๗
- สถานที่เกิด : ๕๓ หมู่ ๑ บ้านกระซอน ตำบลกระซอน  
อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา
- การศึกษา : สำเร็จการศึกษาพุทธศาสตรบัณฑิต เอกการบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- อุปสมบท : เมื่อวันที่ ๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘  
ณ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร ตำบลในเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐
- เข้าศึกษา : วันที่ ๑๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๕
- สำเร็จการศึกษา : วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗
- หน้าที่การงาน : ครูสอนพระปริยัติธรรม/ ครูพระสอนศีลธรรม  
เลขานุการเจ้าคณะตำบลในเมือง เขต ๑ จังหวัดพิษณุโลก  
ผู้ช่วยเลขานุการเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร  
๙๒/๓ ถนนพุทธบูชา ตำบลในเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐