

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้ของไทย ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลและพนักงานเทศบาลในภาคใต้ จำนวน 8,967 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคร็กกีและมอร์แกนได้จำนวน 368 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.03 การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าไค-สแควร์ (Chi-square)

#### สรุป

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส เป็นพนักงานเทศบาล มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี มีรายได้ต่อเดือน 6,000-12,000 บาท และสังกัดเทศบาลขนาดกลาง
2. ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.068$ )
  - 2.1 ด้านโครงสร้างคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.ด., ก.กลาง, ก.จังหวัด) อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.023$ )
  - 2.2 ด้านการกำหนดตำแหน่ง (PC) อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.014$ )
  - 2.3 การสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.115$ )
  - 2.4 การบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.978$ )
  - 2.5 การโอนย้ายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.261$ )
  - 2.6 การเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.061$ )
  - 2.7 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.096$ )
  - 2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.183$ )
  - 2.9 อัตรารายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.219$ )

2.10 การดำเนินการวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} =$

1.936)

2.11 การออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.869$ )

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในภาคใต้

3.1 อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และขนาดของเทศบาลที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสรารุช อินทะพันธุ์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรีอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับงานวิจัยของสุพรรณณี มาสวัสดิ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนมากมีปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสรารุช อินทะพันธุ์ (2543 : บทคัดย่อ) เว้นแต่ปัญหาด้านการโอนย้ายอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ การโอนย้ายจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารท้องถิ่นทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้บริหารท้องถิ่นจะเป็นผู้พิจารณาตามความจำเป็น ความรู้ความสามารถ และตัวบุคคล ซึ่งบางครั้งอาจถูกมองว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์และไม่เป็นธรรม การโอนย้ายพนักงานของเทศบาลบางแห่งจะต้องหาบุคคลมาแทน หากหาบุคคลมาลงไม่ได้ ก็ไม่สามารถโอนย้ายได้ ซึ่งการโอนย้ายจะมีหลายขั้นตอนและต้องใช้เวลามาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546 : 15-25) ที่ว่า ขาดความคล่องตัวในการโอนย้ายข้าราชการพลเรือนหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

2. เมื่อพิจารณาปัญหาการบริหารงานบุคคลเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากตามด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านการกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ “ทำให้พนักงานเทศบาลมุ่งเพื่อให้ได้สูงขึ้น” ซึ่งยังมี ความเหลื่อมล้ำและขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ ดังนั้น “เมื่อพนักงานเทศบาลได้สูงขึ้น จะประสบปัญหา ต่อการโอนย้ายของพนักงานเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพนิต เข็มทอง และคณะ (2546 : 5) ที่ว่า การกำหนดตำแหน่งโดยใช้การจำแนกตำแหน่ง (PC) ยังไม่เหมาะสม

- ด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ “ในการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารเทศบาลมี อำนาจมาก” และ “มีการกำหนดตัวผู้ที่ จะได้รับการคัดเลือกไว้แล้ว ทำให้ผู้สมัครคนอื่น ๆ มีโอกาสได้รับการ คัดเลือกน้อย” กล่าวคือในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเทศบาล ส่วนมากจะมาจาก ความเกรงใจกันหรือสนิทสนมกัน

- ด้านการโอนย้าย ได้แก่ “การโอนย้ายเป็นไปด้วยความยากลำบาก ถ้าไม่ได้รับความ เห็นชอบจากผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่าย “การไม่ยอมรับการโอนย้ายของผู้บริหารเทศบาลบางแห่งเพราะต้องผ่าน ความเห็นชอบจากนายกเทศมนตรีก่อน” และ “การโอนย้ายใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าความรู้ความสามารถ” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546 : 15-25) ตามที่ได้อภิปรายผลด้าน การโอนย้ายในข้อ 1

- การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ “การ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเทศบาล” โดยผู้บริหารเทศบาลจะเป็นผู้ประกาศ ผลการพิจารณา

- อัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น ได้แก่ “ไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น” และ “พนักงานเทศบาลบางแห่งไม่ได้รับเงิน โบนัส ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารเทศบาล” ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของนครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546 : 15-25) ที่ว่า อัตราเงินเดือน ไม่เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน และงานวิจัยของพนิต เข็มทอง และคณะ (2546 : 5) ที่ว่า ระบบค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสม แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงาน ก.ค. (2546 : 1-3) ที่ว่า พนักงานส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 40.48 เห็นว่ามีความเหมาะสมในเรื่องการจ่ายเงินเดือน ผลประโยชน์ ตอบแทนอื่น และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงาน ก.ค. (มปป. : 2-3) ที่ว่า พนักงานส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว

3. ผลการศึกษาพบว่า อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการ บริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน และ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ มาสวัสดี (2547 : บทคัดย่อ) ที่ว่า อายุมีความสัมพันธ์กับปัญหาการ บริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กล่าวคือ ผู้บริหารเทศบาล และพนักงานเทศบาลที่ มีอายุไม่เกิน 30 ปี, 31 – 40 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี กลับมีระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นผู้ที่มีระยะเวลา

ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-20 ปี กลับมีปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก

4. ผลการศึกษาพบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และขนาดของเทศบาลที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ มาสวัสดิ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ว่า เพศและการศึกษาแทบจะ ไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### ข้อเสนอแนะ

1. โครงสร้างคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.อ., ก.กลาง และ ก. จังหวัด) สมควรให้มีโครงสร้างแบบเดิมต่อไป แต่อาจปรับโครงสร้างให้มีคณะกรรมการเท่าที่จำเป็น เช่น อาจมีคณะอนุกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี และให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

2. ควรนำระบบแท่งมาใช้แทนการกำหนดตำแหน่ง (PC) ซึ่งจะช่วยลดการแบ่งชั้นระหว่างพนักงานเทศบาล

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลควรใช้ระบบคุณธรรม วิธีการสอบคัดเลือก และหลักเกณฑ์ต้องชัดเจน โปร่งใส และมีมาตรฐานเดียวกัน ควรให้ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก

4. การบรรจุแต่งตั้งพนักงานเทศบาล ให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้ได้รับการคัดเลือกตามลำดับที่เหมือนกับระบบข้าราชการพลเรือน

5. การโอนย้ายพนักงานเทศบาลควรพิจารณาตามความเหมาะสม ความจำเป็น และความรู้ความสามารถของพนักงานเทศบาล มากกว่าการเล่นพรรคเล่นพวก

6. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเทศบาล ควรพิจารณาตามความสามารถและผลงานตามระบบคุณธรรม

7. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีโอกาสศึกษาต่อ อบรม และดูงานมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเทศบาลควรประเมินไปตามผลงานและหลักเกณฑ์ซึ่งสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม

9. ควรปรับอัตราเงินเดือนให้แก่พนักงานเทศบาลเพิ่มขึ้นตามค่าครองชีพที่สูงขึ้น พนักงานระดับต้นควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นเพิ่มเติม มีการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานเทศบาล

10. ในการดำเนินการทางวินัย ควรตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการสอบสวนทางวินัยเป็นอย่างดีและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนการอุทธรณ์ ควรให้มีคณะกรรมการรับอุทธรณ์ และคณะกรรมการลงโทษทางวินัยแยกจากกัน ส่วนการร้องทุกข์ ควรให้พนักงานเทศบาลได้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการร้องทุกข์

11. ควรให้ความสะดวกและบริการที่ดีแก่ผู้ออกจากราชการในเรื่องการรับบำนาญ

12. รัฐสภาควรพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. .... เพื่อจะได้ประกาศใช้บังคับต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอิสระเพิ่มเติม ได้แก่ ศาสนา
2. ควรเก็บข้อมูลจากลูกจ้างเทศบาล นอกเหนือ ไปจากผู้บริหารเทศบาล และพนักงานเทศบาล
3. ควรเก็บข้อมูลจากผู้บริหารเทศบาล พนักงานและลูกจ้างเทศบาลทั่วทุกภาค เพื่อจะได้ทราบปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลทั่วประเทศ