



**ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล :**

**กรณีศึกษาอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี**

**Personnel Administration Problems of Sub-district Administrative Organization :**

**A Case Study of Mayo District, Pattani Province**

**คอดีเยาะ บือราเฮง**

**Khodeeyoh Beraheng**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**

**สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**

**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**for the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

**2554**

ชื่อสารนิพนธ์ ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล :  
กรณีศึกษาอำเภอมาฮอ จังหวัดปัตตานี  
ผู้เขียน คอดีเยาะ ปือราเฮง  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2553

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ จันทร์เพชร)

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ จันทร์เพชร)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ สุรเชษฐ์ ชีระมณี)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย กาญจนสุวรรณ)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์	ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี
ผู้เขียน	คอดีเยาะ บือราเฮง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2553

---

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล 2) รวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานส่วนตำบลในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี จำนวน 102 คน พนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solution) เพื่อหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รองลงมาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร

2) ข้อเสนอแนะ พนักงานส่วนตำบลมีข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ ควรมีคณะกรรมการกลางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรให้มีการแข่งขันคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ควรมีการสอบคัดเลือกที่มีเกณฑ์ชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และควรให้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามลำดับการขึ้นบัญชีของบุคลากรที่คณะกรรมการกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน มีความรู้ความสามารถ ต้องทำการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ต้องมีการตั้งหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และควรต้องมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานส่วนตำบล

ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร คือ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้โบนัสแก่บุคลากร ต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และต้องมีการพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคุณธรรม

ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ควรต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อของพนักงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อประหยัคงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล และต้องมีการติดตามผลการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อของพนักงาน

<b>Minor Thesis Title</b>	Personnel Administration Problems of Sub-district Administration Organizations : A Case Study of Mayo District, Pattani Province
<b>Author</b>	Khodeeyoh Beraheng
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2010

---

### **Abstract**

The two main objectives of the research study on Personnel Administration Problems of Sub-district Administration Organization : A Case Study of Mayo District, Pattani Province are 1) to investigate the problems in personnel administration of the sub-district administration organizations in Mayo District and 2) to obtain suggestions for solutions to the problems. The research subjects were 102 administrative officers of sub-district administration organizations in Mayo District, Pattani Province. The majority of the officials in the study were females. Most were at the age of 26-35 years old; and were university graduates. Most were married and had the work experience of 5 years or more. Research data were collected by means of questionnaire. The obtained data were calculated for percentages, means and standard deviations. The findings are presented as follow.

1. Four main problems were found in personnel administration of sub-district administration organizations in Mayo District, Pattani Province. All problems were rated at a moderate level. In details, the problem in personnel recruitment was found the most serious problem, followed by the performance evaluation, personnel development and pays and promotions, respectively.

2. Suggestions for the four main personnel administration problems were described as follow. In personnel recruitment, the officials suggested that a committee from the Local Administration Department should be responsible for the personnel recruitment so that the recruitments in all sub-district administration organizations in Mayo District, Pattani Province have the same fair criteria and process in personnel recruitment. Further, the recruitment should be done explicitly and fairly so as to get competent administrative personnel. The criteria for recruitment examination must be clearly stated and can be examined. Finally, it was suggested that the recruitment

should follow in the order of the recruitment lists under the regulations endorsed by the committee from the Local Administration Department.

The performance evaluation of the administrative personnel should be fairly administered. Solutions suggested for problems in performance evaluation concerned the quality of the evaluation committee. They must be well qualified and knowledgeable. Rules and regulations for the recruitment must be fair, reliable and can be inspected. Finally, these rules and regulations must be strictly followed.

Solutions concerning pays and promotions were suggested that pay raises, promotions and bonuses should be done on the basis of competency and knowledge and rely on the real work performance and virtue in the work.

In terms of personnel development, there should be a well-developed plan for educating the personnel. These may include educational programs and trainings, study visits and further/higher studies. These should be planned in advance for a good budgeting of the Sub-district Administration Organizations. Finally, the all the personnel development programs must be followed up and evaluated for better results.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและการดูแลเป็นอย่างดีจาก ผศ.ดร.สุวิทย์ จันทรพีเชร ประธานกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. สุวิทย์ จันทรพีเชร ที่ให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อคิดเห็นแนวทางการจัดทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณ ผศ.จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ และรศ.สุรเชษฐ์ ชิระมณี ที่ได้กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้คำแนะนำในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามจากพนักงานส่วนตำบลในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพื้นที่อำเภอมาฮอ จังหวัดปัตตานี ทุกท่านเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยเช่นกัน

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีนี้แด่ คุณพ่อคุณแม่ ผู้ให้กำเนิดที่ให้โอกาสแก่ลูกคนนี้เสมอมา รวมทั้งต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ขอขอบคุณพี่ๆเพื่อนๆ นักศึกษา MPA 18 และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด และที่สำคัญที่สุดต้องขอขอบคุณหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย ให้ได้รับโอกาสในการศึกษาครั้งนี้มาตลอด หลักสูตรจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คอดีเยาะ บือราสง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(11)
บทที่	
1 บทนำ	
1.ปัญหา และความสำคัญของปัญหา	1
2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
3.ขอบเขตของการวิจัย	2
4.สมมติฐานการวิจัย	3
5.นิยามศัพท์	3
6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
2 ทบทวนวรรณกรรม	
1.แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา	5
2.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	7
3.แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก	11
4.แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	14
5.แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน	19
6.แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุคลากร	20
7.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	25
8.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
9.กรอบแนวคิดในการวิจัย	40



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
1.ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	41
2.ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	42
3.เครื่องมือในการวิจัย	42
4.การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	43
5.การรวบรวมข้อมูล	43
6.การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้	43
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
2. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล	46
3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล	56
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
1.สรุปผลการวิจัย	58
2.อภิปรายผลการวิจัย	59
3.ข้อเสนอแนะ	61
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	64
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสอบถาม	66
ภาคผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของอำเภอมาขอ	73
ประวัติผู้วิจัย	76

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขอ	41
2 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
3 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร	46
4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	48
5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร	50
6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการพัฒนาบุคลากร	52
7 ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล	54
8 จำนวนประเด็นข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล	56

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โครงสร้างคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น	31
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	40

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันได้มีการตราพระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ให้มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 30 พฤศจิกายน 2542 เป็นต้นมา โดยพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอิสระในการบริหารงานบุคคล กำหนดอำนาจหน้าที่ในการออกคำสั่งด้านต่างๆในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งการแต่งตั้งและให้พ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น นั้น

นอกจากนี้แล้ว พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ยังได้มีการกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง มีคณะกรรมการของพนักงานส่วนตำบลทำหน้าที่ถึง 3 คณะ คือ

1. คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น(ก.ถ.) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในระดับคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.)
2. คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลในระดับจังหวัด (ก.อบต.จังหวัด)
3. คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลระดับจังหวัด (ก.อบต.จังหวัด) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งในจังหวัด

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลและจากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้ได้รับทราบข้อมูลสภาพการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีตำแหน่งว่างจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลระดับจังหวัด (ก.อบต.จังหวัด) ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการเปิดสอบแข่งขันนั้น มีการดำเนินการเปิดสอบแข่งขันล่าช้าและในขณะเดียวกันองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ มีตำแหน่งว่างและขาดแคลนบุคลากรจำนวนมาก

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยไม่มีการยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ทำการประเมินยังขาดความรู้ในเรื่องการประเมินผลและไม่มีการตรวจสอบผลการประเมินผล และนอกจากนี้ยังไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำแก่ผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินไม่มีการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3. การให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับ และการกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่น (รางวัลประจำปี) สำหรับบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม ไม่มีความโปร่งใส เพราะผู้บริหารมีความลำเอียง ทำให้ได้รับค่าตอบแทนและรางวัลประจำปีที่แตกต่างกัน เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นระหว่างบุคลากร

4. การพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกอบรม การสัมมนา และการส่งเสริมการศึกษาต่อ เนื่องจากมีหน่วยงานเอกชนและภาครัฐจำนวนมากพยายามจัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา และการประชาสัมพันธ์สำหรับการศึกษาต่อ ที่มีความซ้ำซ้อนกัน ทำให้บุคลากรแย่งกันสมัครอบรมและการศึกษาต่อโดยไม่คำนึงถึงงบประมาณ และประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลเองยังขาดระบบการจัดทำแผนการฝึกอบรม การสัมมนา และการส่งเสริมการศึกษาต่อในสถาบันต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ให้กับบุคลากร

จากข้อมูลสภาพการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี เพื่อให้ทราบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี อย่างเป็นระบบ แล้วสามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาลikeได้อย่างเหมาะสม

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

2.2 เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

### 3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานส่วนตำบลที่เป็นข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

### 3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาในการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี ไว้ 2 หัวข้อ ดังนี้

#### 3.2.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ

- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน
- ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร
- ด้านการพัฒนาบุคลากร

#### 3.2.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ

- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน
- ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร
- ด้านการพัฒนาบุคลากร

### 3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ ศึกษากรณีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี จำนวน 10 แห่ง

## 4. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐาน การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี คือ ปัญหาด้านสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีอยู่ในระดับมาก ปัญหาด้านการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี มีอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร มีอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร มีอยู่ในระดับปานกลาง

## 5. นิยามศัพท์

5.1 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

5.2 บุคลากร คือ พนักงานส่วนตำบลที่เป็นข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

5.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคล คือ สิ่งต่างๆ ที่คอยขัดขวางไม่ให้เกิดการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี ประสบความสำเร็จในการ

บริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร

5.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการที่เริ่มจาก การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีก่อนเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

5.6 การให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร คือ การให้ผลประโยชน์กับพนักงานส่วนตำบล ที่สมควรได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการให้ประโยชน์ตอบแทนอื่น (รางวัลประจำปี)

5.7 การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

## 6. ประโยชน์ ที่ คาดว่า จะได้รับจากการวิ จัย

6.1 ได้ทราบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ  
มายอ จังหวัดปัตตานี

6.2 ได้ทราบข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลใน  
เขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

6.3 สามารถนำข้อเสนอแนะจากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการ  
บริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับ ปัญหา

##### 1.1 ความหมายของปัญหา

ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการมากมายได้ให้ความหมายของปัญหาไว้ ดังนี้ นิติกรณ์ เส้นตรง (2545 : 52) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง สภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการ

แมคควอไร (Macquarie) (อ้างใน นิติกรณ์ เส้นตรง, 2545 : 52) ได้ให้ความหมายของคำว่าปัญหาไว้ดังนี้

- 1) คำถามหรือเรื่องราวใดๆ ที่มีข้อสงสัย มีความไม่แน่นอน หรือมีความยุ่งยาก
- 2) คำถามที่ยกมาเพื่อแก้หรืออภิปราย

ส่วนพจนานุกรมของเวสเตอร์ (Webster) (อ้างใน นิติกรณ์ เส้นตรง, 2545 : 52) ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า

- 1) คำถามที่เสนอมาเพื่อแก้ไขหรือพิจารณา
- 2) คำถาม เรื่องราว สถานการณ์หรือบุคคลที่ทำให้งงงวย หรือยุ่งยากและ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายว่า คือ ข้อสงสัย คำถาม ข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข



ดรักเกอร์ (Drucker) (อ้างในนิตินทรีย์ เส้นตรง, 2545 : 117-143) ได้กล่าวถึงรากฐานสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการศึกษาและพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะทำให้มองเห็นปัญหาได้กว้างไกลและเป็นการพยายามทำความเข้าใจกับปัญหา เพื่อให้ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีลักษณะเฉพาะ และสามารถแก้ไขได้โดยกฎเกณฑ์หรือหลักการที่เหมาะสม

วิระพล สุวรรณรัตน์ (2537 : 41) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการแก้ปัญหา คือ การศึกษาโดยการค้นหาปัญหาแล้วกำหนดประเด็นปัญหาตามสภาพที่เป็นจริง เค้นชัดและเข้าใจง่าย จะช่วยให้การหาสาเหตุของปัญหาและการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ตรงกับความต้องการตามวัตถุประสงค์

สุรพันธ์ ยนต์ทอง (2533 : 33-174) ได้กล่าวถึง การบริหารงานใดๆ เช่นการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ การบริหาร โดยอาศัยระบบการวางแผนและการจัดทำงบประมาณหรือการบริหารเชิงระบบ ล้วนแต่เริ่มต้นจากการค้นหาปัญหา และวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจนก่อน จึงจะวางแผนและดำเนินการแก้ไข ตลอดจนประเมินผลในการแก้ไขปัญหาแล้วนำผลไปปฏิบัติงานอีกตามลำดับ

กล่าวได้ว่า ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งคาดหวังหรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่จริงหรือผลที่เกิดขึ้นจริง หรือกล่าวได้ว่า สภาพที่เกิดขึ้นจริงไม่ตรงกับสภาพที่ต้องการให้เกิด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

## 1.2 แนวทางการแก้ ปัญหา

เป็นการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา โดยที่แต่ละสาเหตุมีวิธีการแก้ไขได้หลายวิธี วิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีอาจแก้ไขได้หลายสาเหตุ การแก้ปัญหาคควรหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

นิตินทรีย์ เส้นตรง (2545 : 53) ได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีกระบวนการแก้ปัญหา 4 ขั้นตอน คือ

1) ระบุปัญหา เป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ ก่อนที่จะแก้ปัญหานั้นจะต้องทราบว่าปัญหานั้นคืออะไร

2) สาเหตุแห่งปัญหา การหาสาเหตุแห่งปัญหา อาจหาได้โดยหลักของตรรกวิทยาหรืออาจหาได้โดยหลักของประสบการณ์ หลังจากได้สาเหตุแห่งปัญหาแล้วก็นำสาเหตุเหล่านั้นมาเรียงลำดับความสำคัญ

3) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา โดยจะเน้นในพลังของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาจากมากไปหาน้อย ดูสาเหตุที่อยู่ในบทบาทที่แก้ไขได้ จัดสาเหตุที่เป็นสาเหตุสุดท้ายที่จะแก้ไขออกไป

4) กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ในการแก้ปัญหามุ่งเน้นการแก้สาเหตุปัญหา เมื่อสาเหตุแห่งปัญหาได้รับการแก้ไขให้หมดสิ้นลงแล้ว ปัญหาจะถูกแก้ไขโดยปริยาย การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหา จะต้องแก้ไขให้ครบระบบการแก้ไขเพียงส่วนใดสาเหตุและปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไข

สรุปได้ว่า การศึกษาปัญหาเป็นภารกิจขององค์กรต้องปฏิบัติ เพื่อค้นหาตัวปัญหาและ นำข้อมูลดังกล่าวไปวางแก้ไข หรือวางแผนการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการตามวัตถุประสงค์ อย่างเหมาะสม ดังนั้นการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร ส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจ ค้นหาตัวปัญหาที่แท้จริง เพื่อนำไปกำหนดประเด็นปัญหาและหาแนวทางวางแผน เพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล

### 2.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3-8) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิเขาว์ (2539 : 7-8) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบ และการดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบด้านการแข่งขันและได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การโยกย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 1) ได้อธิบายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจนไปถึงการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

นิโกร (Nigro) (อั่งโนอุทัย หิรัญโต, 2531 : 2-3) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่าอย่างสั้นๆ ว่าหมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

จากความหมายการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พอสรุปสาระสำคัญของความหมายการบริหารงานบุคคลได้ ดังนี้

- 1) การบริหารงานบุคคลเป็นการให้ได้คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
- 2) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่ การแสวงหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 2-3) กล่าวว่า ในการบริหารงานใดๆ ก็ตาม เรื่องเกี่ยวกับคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความยุ่งยากมากที่สุด ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าจะมีงบประมาณกลางเพียงพอมีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ อย่างเพียงพอ แต่ถ้าปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย ก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าหากได้คนดี มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้ปัญหาอื่นๆ แتبหมดไปทีเดียว ส่วนที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องยุ่งยากมากขึ้น เป็นเพราะว่าจะต้องเกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อบุคคลและเป็นปัญหาที่ไม่มีที่สิ้นสุด

## 2.3 ภารกิจหลักด้านการบริหารงานบุคคล

คณัย เทียนพุด (2545 :33) ได้แบ่ง ภารกิจหลักด้านการบริหารงานบุคคลออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบัน แต่มุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง พยายามทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมีความต้องการสิ่งใดบ้างและพนักงานคาดหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร หน่วยงานควรพยายามบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่อำนวยความสะดวก และมีสิ่งตอบแทน และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานได้อย่างดียิ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์เต็มที่ โดยใช้ให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และไม่ให้อยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่การงานที่จะทำ

#### 2.4 กระบวนการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้มีการกำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้  
 รงชัย สันติวงษ์ (2542 : 40-42) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ การวางแผนองค์การและการออกแบบงาน ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรม

2) การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์การ

3) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน คือ การมีวิธีการสรรหาบุคคล ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน เพื่อให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่างๆ

4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือปฐมนิเทศ ซึ่งพนักงานใหม่จะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ ซึ่งมีกลไกติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นมีประสิทธิภาพที่อยู่ตลอดเวลา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การอบรมและพัฒนา คือ กิจกรรมหรือหน้าที่งานการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งทำให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงาน ได้แก่ การอบรมหรือการฝึกอบรมและการพัฒนา

6) การจ่ายค่าตอบแทน คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

7) การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

8) การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล คือ การรักษาภาคีการด้วยการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหายและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังมีการประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน

สุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 27-29) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการ โดยแผนดังกล่าวจะระบุจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องมีในระยะเวลา 3 ปี

2) การสรรหาและการคัดเลือก การโอนย้ายและการแต่งตั้ง คือ การรับบุคลากรจากที่จบการศึกษาตามหลักสูตรต่างๆ ของสถาบันการศึกษา แล้วนำไปบรรจุในขั้นต่ำของตำแหน่งนั้นเพื่อให้เติบโตต่อไป

3) การพัฒนาบุคลากร คือ การที่บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่โอกาสดังกล่าวเมื่อเทียบกับบุคลากรภาครัฐยังไม่เพียงพอสำหรับทุกคน

4) การใช้ประโยชน์จากบุคลากร คือ การที่บุคลากรได้รับการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การเลื่อนขั้นเงินเดือน ระดับเลื่อนตำแหน่งให้เข้าไปปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ในองค์กร

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและผลการประเมินดังกล่าวผูกโยงกับการขึ้นเงินเดือน และการแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง

6) การฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ คือ บุคลากรส่วนใหญ่มักเป็นข้าราชการเมื่ออายุ 60 ปี ก็ถึงการเกษียณอายุราชการมีการฟื้นฟูสภาพของการเป็นบุคลากรภาครัฐ แต่เนื่องจากการฟื้นฟูสภาพการเป็นข้าราชการ ทั้งที่สมัครใจลาออกและถูกลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลสามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ

- 1) การจัดหาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้ายและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2) การให้ค่าตอบแทนและรางวัล ประกอบด้วย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น
- 4) การบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและอนามัย การดำเนินการทางวินัย และการให้พ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรของรัฐ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือก

#### 3.1 ความหมายการสรรหา

นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ด้วยกัน ดังนี้

จุมพล หนีมพานิช (2546 : 293-294) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูงและจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 159) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่าง ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์กร

#### 3.2 หลัก การสรรหา

จุมพล หนีมพานิช (2546 : 295-296) กล่าวถึง หลักการสรรหาบุคลากร ดังนี้

หลักการสรรหาบุคลากร คือ การหาหรือการดึงคนที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐาน ตามหลักการสรรหาซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือ

- 1) ระบบคุณธรรม (Merit System) คือ ระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้วิธีการสอบแข่งขัน เพื่อวัดความสามารถบุคคลในการเลือกเข้ารับราชการให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ

ตลอดจนให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความสามารถรวมทั้งให้ยืมถืออาชีพรับราชการ มีหลักการดังต่อไปนี้

1.1) หลักความมั่นคง คือ เมื่อบุคคลเข้าทำงานแล้วจะไม่ถูกออกจากงาน โดยง่ายตราบเท่าที่บุคคลเหล่านั้นยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีและมีความประพฤติดี หลักนี้โดยทั่วไปช่วยทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ขณะเดียวกันเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

1.2) หลักความสามารถ คือ องค์กรจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้าทำงาน โดยที่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน โดยที่บุคคลนั้นๆ มีโอกาสก้าวหน้า จะต้องมีการสอบแข่งขัน

1.3) หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ แนวคิดที่จะให้ข้าราชการเป็นกลางทางการเมืองตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ข้าราชการประจำ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดไว้

1.4) หลักความเสมอภาคในโอกาส คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและพื้นความรู้ที่กำหนด มีสิทธิสมัครสอบได้โดยไม่มีภาระเลื่อมล้ำ คือ รับสมัครให้ทราบทั่วไป

2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) คือ ปฏิบัติการในประการต่างๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมืองและทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชัยชนะในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรคหรือผู้ที่ช่วยสนับสนุนวิ่งเต้นช่วยเหลือในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ

### 3.3 นโยบายการสรรหา

นิโกร (Nigro) (อ้างในจุมพล หนิมพานิช, 2546 : 300-301) ได้แบ่งนโยบายการสรรหาบุคลากร ออกเป็น 2 ประเภท คือ นโยบายแบบเปิดและนโยบายแบบปิด

#### 1) นโยบายแบบเปิด ได้แก่

ประการที่หนึ่ง การสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการโดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาตามที่กำหนดไว้เข้าสมัครรับราชการในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อนแล้วจึงค่อยๆ เลื่อนขั้นขึ้นไป

ประการที่สอง การสมัครเข้ารับราชการโดยมีการกำหนดวุฒิที่แน่นอนไว้ ไม่มีการพิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญ เหตุผลที่กำหนดไว้เช่นนั้นก็เพราะต้องการให้ผู้ที่จบการศึกษาใหม่ๆ มีความประสงค์หรือความต้องการที่จะรับราชการตลอดไป

ประการที่สาม เป็นการเปิดรับสมัครบุคคลโดยมีการกำหนดไว้แน่นอนเลยว่า จะเปิดเฉพาะเมื่อมีตำแหน่งที่ว่างเท่านั้น

## 2) นโยบายแบบปิด ได้แก่

ประการที่หนึ่ง นโยบายที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสมัครได้โดยเสมอภาค

ประการที่สอง มีการเปิดรับสมัครทุกเวลาที่เป็นเวลาราชการไม่ว่าช่วงนั้นจะมีตำแหน่งที่ว่างหรือไม่ก็ตาม

ประการที่สาม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครในทุกระดับชั้นถ้าบุคคลคนนั้น มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

ประการที่สี่ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ตลอดจนความชำนาญมาสมัครเข้ารับราชการ แม้ว่าจะระดับการศึกษาของบุคคลคนนั้นจะมีไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดก็ตาม

ประการที่ห้า เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่ทำงานทั้งในภาครัฐบาลและภาคธุรกิจโยกย้ายสับเปลี่ยนกันได้

## 3.4 วิธีการสรรหา

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 302-307) ได้แบ่งวิธีการสรรหาออกเป็น 2 วิธี คือ

1) วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร คือ การเลือกสรรจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถโดยการสับเปลี่ยนโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา

2) วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร คือ การวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีวิธีการสรรหาอยู่หลายวิธี ดังต่อไปนี้

- 2.1) วิธีการติดต่อกับสำนักจัดหางาน
- 2.2) วิธีการประกาศรับสมัครโดยทั่วไป
- 2.3) วิธีการติดต่อกับสถาบันการศึกษา
- 2.4) วิธีการติดต่อกับสหภาพแรงงาน
- 2.5) วิธีการใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางบริหาร
- 2.6) วิธีการติดต่อเป็นส่วนตัว
- 2.7) วิธีการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาตามแหล่งต่างๆ
- 2.8) วิธีการที่เปิดให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง
- 2.9) ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง



### 3.5 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2545 : 23) ได้แบ่งขั้นตอน ดังนี้

- 1) วางแผนกำลังคนและคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานและเปิดรับสมัคร
- 2) กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่างๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
- 3) กำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับงาน
- 4) ใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจประวัติภูมิหลังและการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน
- 5) กำหนดให้ผู้สมัครได้รับสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับ เพื่อให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

จากแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีหลักการสรรหา นโยบายในการสรรหาและมีวิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการประเมินผลการทำงาน

### 4.1 ความหมายของการประเมินผลการทำงาน

เสนาะ ตีเขาว์ (2539 : 150) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 21) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกถึงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สามารถสรุปความหมายได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

#### 4.2 วัตถุประสงค์ ของการประเมิน ผลการปฏิบัติ งาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545 : 13) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
- 4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ก่อเกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
- 5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าจะจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

#### 4.3 หลัก การประเมิน ผลการปฏิบัติ งาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545 : 15) ได้เสนอหลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงานอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่หน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ในผลการประเมินและความเที่ยงตรงของผลการประเมิน คือ

3.1) ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ ซึ่งให้เห็นได้จาก

(ก) เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา

(ข) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบ ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่ที่ทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินผลและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน

6) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2) เลือกรูปแบบการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่ง  
หนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ  
ยอมรับและร่วมมือ

6.5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะ  
กำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและการ  
ประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่  
กำหนดไว้

6.8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการ  
ประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อ  
ประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ นอกจากนี้ต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการ  
สื่อสารกลับให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

#### 4.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 33) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี

1) กระจายตามหลักสถิติ ผู้ประเมินพิจารณาคูณสมบัติคุณภาพผลงานหรือพฤติกรรม  
ของผู้ถูกประเมินตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด แล้วจัดพนักงานเข้ากลุ่มตามผลการประเมิน โดยใช้  
หลักการกระจายสถิติ เช่น ควอไทล์ เคไซล์ และเปอร์เซ็นต์ไทล์

2) จัดลำดับตามผลการทำงาน ผู้ประเมินพิจารณาคูณสมบัติของผู้ถูกประเมินแต่ละ  
รายตามรายการที่องค์กรกำหนด แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไป  
ต่ำหรือจากมากไปน้อย

3) ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา องค์กรกำหนดรายการคุณสมบัติที่ต้องการให้  
พนักงานปฏิบัติ และให้ผู้ประเมินกรอกเครื่องหมายหรือข้อความ แล้วจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนน  
รวม โดยจะทำ “แบบถ่วงน้ำหนัก” หรือ “แบบกำหนดทางเลือก” ก็ได้

4) เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน ผู้ประเมินหรือพนักงานจากหน่วยงาน  
ทรัพยากรบุคคลสอบถามจากหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน แล้วทำรายงานส่งผู้บังคับบัญชา  
ระดับสูง มักใช้ในกรณีที่หัวหน้างานโดยตรงไม่อยู่ในวิสัยจะประเมินพนักงานเองได้ หรือพนักงาน  
กระจายอยู่ตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกัน หัวหน้างานแต่ละคนไม่สามารถรับรู้ถึงพนักงานในเขตอื่นๆ

5) เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ ผู้ประเมินจดบันทึกในรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าเป็นไปตามแผนงาน หรือแผนการผลิตหรือไม่อย่างไร โดยอาจจะแสดงความเห็นลงในรายงาน เพื่ออ้างอิงในอนาคต

6) ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินหลายคนร่วมกันประเมินการปฏิบัติงานพนักงาน มักใช้กับงานที่ประสานกันหลายๆ หน่วยงาน หรือพนักงานที่มีหน้าที่ประสานงาน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7) ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินต้องบันทึกพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ เป็นต้น

8) ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า ผู้ทำการประเมินต้องกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ไว้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมิน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ วิธีนี้ลดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินได้ระดับหนึ่ง และมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดกันไว้อย่างชัดเจน

9) ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การวัดไว้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีนี้มักใช้กับพนักงานระดับบริหาร

10) ประวัตติการมาปฏิบัติงาน ใช้บันทึกการปฏิบัติงานเป็นหลักหรือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

11) เปรียบเทียบมาตรฐาน ผู้ประเมินกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละประเภทเป็นข้อย่อๆ แล้วจัดเรียงมาตราส่วนจากน้อยไปมาก แล้วให้คะแนนผู้ถูกประเมินตามพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินแบบมาตราส่วนต่อเนื่อง หรือมาตราส่วนไม่ต่อเนื่องก็ได้

12) แบบผสมหลากหลายประเด็น ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะประยุกต์ใช้ในแต่ละวิธีการ

จากแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับ ค่าตอบแทน

### 5.1 ความหมายของค่าตอบแทน

สัญญา ผลอนันต์ (2546 : 36) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงานหรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ศรีพนม บุญนาค (2546 : 442) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ และสิ่งตอบแทนทุกอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากนายจ้างหรือองค์กรเป็นการตอบแทนการทำงาน

จากความหมายของค่าตอบแทนจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์กรเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

### 5.2 ประเภทของค่าตอบแทน

สัญญา ผลอนันต์ (2546 : 36) ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส หรือประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินที่องค์กรจ่ายสมทบในกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน และการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ

### 5.3 หลักการจ่ายค่าตอบแทน

ศรีพนม บุญนาค (2546 : 37) ได้กำหนดหลักการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้

- 1) เป็นธรรม ควรกำหนดเป็นระบบที่ใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร แม้จะมีพนักงานบางกลุ่มที่มีวิธีการพิเศษโดยเฉพาะก็ต้องนำมารวมไว้ในระบบเดียวกันด้วย
- 2) พอเพียงกับการดำเนินชีวิต
- 3) สมดุลกับการปฏิบัติงาน
- 4) ตามความสามารถในการจ่ายขององค์กร
- 5) มีความมั่นคงและสม่ำเสมอ
- 6) สามารถใช้เป็นแรงจูงใจพนักงาน
- 7) เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันทั้งองค์กร วิธีการคำนวณหรือสูตรต่างๆ ควรจะง่ายไม่ซับซ้อน และจำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
- 8) เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ จ่ายเท่าไรอาจจะสำคัญน้อยกว่าจ่ายอย่างไร
- 9) ควรมีคณะกรรมการรับผิดชอบ กำกับดูแลร่วมกันจากหลายๆ ด้าน

#### 5.4 ระบบการจ่ายค่าตอบแทน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 38) กล่าวว่า ในอดีตองค์กรมักจ่ายค่าตอบแทนตามอายุงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง แต่ปัจจุบันได้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่น่าสนใจ 2 วิธี คือ

1) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจแยกย่อยได้เป็น

การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน

การจ่ายค่าตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนด

การจ่ายค่าตอบแทนตามยอดขาย

การแบ่งปันกำไร

การแบ่งปันส่วนเกิน

การจัดสรรหุ้นให้พนักงาน

2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น หมายถึง ระบบที่กำหนดค่าจ้างเป็นค่าจ้างคงที่จำนวนหนึ่ง ส่วนที่เหลือยืดหยุ่นตามยอดขาย กำไร หรือ ผลผลิตภาพ แล้วแต่จะกำหนด รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่พนักงานมีสิทธิเลือกได้ตามเพศ วัย หรือ ความสนใจของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งจะมีหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน โดยเน้นเพื่อความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร

### 6.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคล

เคนนีและเรด (Kenney and Reid) (อ้างในธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, 2546 : 633) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้คือ สิ่งที่ได้รับ การบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์กรเอง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการให้ในรูปแบบรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ การได้รับการศึกษาหรือการฝึกอบรม การให้ทดลองฝึกหรือปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

### 6.2 ขั้นตอนในการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2546 : 633-634) ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคคลเป็นขั้นๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1) การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล คือ การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาดมาก ล่าช้า หรือไม่มีความรู้ที่ใช้เครื่องมือ เป็นต้น

2) กำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้วก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของข้าราชการเจ้าหน้าที่

3) การเลือกวิธีการที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อ เป็นต้น

4) การกำหนดโครงการ คือ การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนาก็ต้องกำหนดหลักสูตร เนื้อหา วิทยากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณที่ใช้ เป็นต้น

5) การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือ ประชุมปฏิบัติการ หรือจัดส่งคนไปดูงานและศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6) การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนาบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้างรวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

### 6.3 แนวทางการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2546 : 637-639) กล่าวว่า การพัฒนาข้าราชการหรือบุคลากรของรัฐให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ข้าราชการทุกคนทุกระดับอย่างทั่วถึง มีแนวทางในการพัฒนาบุคคล ดังนี้

1) พัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้องของกระบวนการพัฒนาบุคคล ได้แก่

1.1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องสนองต่อนโยบายที่เกี่ยวข้องของรัฐและของส่วนราชการ

1.2) มีการวางแผนการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานไว้ล่วงหน้าชัดเจนโดยมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของข้าราชการที่จะรับการพัฒนาและรวมทั้งระยะเวลาและงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนาด้วย



1.3) มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคคลแต่ละโครงการอย่างละเอียดรอบคอบ และถูกต้องตามหลักวิชาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

1.4) มีการบริหารโครงการและดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างประหยัดและมี ประสิทธิภาพ

1.5) มีการสนับสนุนหรือสร้างระบบวิธีการรองรับการนำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไปปรับใช้ในการทำงาน

2) พัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยคำนึงเป้าหมายระยะยาวที่ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการได้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มรับราชการและก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับ ตลอดชีวิตของการรับราชการ รวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านเป็นครั้งคราวเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วย

3) พัฒนาบุคคลอย่างทั่วถึง หมายถึง การที่จะเปิดโอกาสให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงาน ของรัฐได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันและหาวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะพัฒนาข้าราชการที่มีจำนวน มากมายมหาศาลให้ทั่วถึงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งแน่นอนที่สุด จะต้องมิใช่วิธีการพัฒนาโดยการจัดการ ฝึกอบรมให้ห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

การพัฒนาบุคคลในภาคราชการให้ทั่วถึงได้นั้น จะต้องใช้วิธีการพัฒนาบุคคล นอกเหนือจากการฝึกอบรมสัมมนาแบบที่เคยปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำเข้าช่วยสนับสนุนซึ่งอาจทำได้ อย่างน้อย 3 วิธี คือ

3.1) การจัดโครงการอบรมทางไกลโดยการอบรมทางไปรษณีย์หรืออาศัย สื่อมวลชนในรูปแบบอื่น เช่น วิทยุ และโทรทัศน์เข้าช่วยเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ ในต่างจังหวัด และผู้ที่ไม่สามารถมาเข้ารับการอบรมในห้องเรียนได้มีโอกาสรับการพัฒนาได้เป็น จำนวนมาก

3.2) การกำหนดบทบาทหน้าที่และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนา ข้าราชการในความรับผิดชอบโดยการแนะนำ สอนงาน หรือมอบหมายให้ข้าราชการได้ทดลอง ปฏิบัติงานอันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้สูงขึ้น ทั้งนี้โดยจัดทำเป็นโครงการที่ชัดเจน ล่วงหน้าว่าจะพัฒนาใคร ด้วยวิธีใด เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ในระยะเวลาเท่าใด

3.3) การสนับสนุนให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของรัฐได้พัฒนาตนเอง โดย ส่วนราชการอาจจัดทำคู่มือการทำงานหรือจัดทำรายการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการพัฒนา คนมาไว้ให้ได้ศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการศึกษอบรมจากสถาบัน ภายนอกด้วยตนเอง

#### 6.4 เทคนิค และวิธีการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2546 : 654-662) ได้เสนอเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคลในราชการ 3 วิธี ดังนี้

1) การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันโดยทั่วไปก็มีอยู่หลายวิธีซึ่งพอจะแบ่ง 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1.1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญาหรือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ กันไปกับการปฏิบัติงานจริงใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1.1) การสอนแนะ การพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้ดูแลช่วยเหลือให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

1.1.2) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ คือ การเปิดโอกาสหรือการดำเนินการให้มีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ให้สามารถทำได้ดีโดยไม่มีอุปสรรค

1.2) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้รับการอบรมหรือพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยอาจเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั้นเอง หรือหน่วยงานภายนอก หรืออยู่ที่บ้าน ทั้งนี้การอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธี คือ

1.2.1) การฝึกอบรมในห้อง คือ การฝึกอบรมในชั้นเรียน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการสอนแนะซึ่งผู้รับการพัฒนาดำเนินการในแง่ปรัชญาแนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆ กัน การฝึกอบรมในห้อง อาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี คือ

การบรรยาย คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายมาให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบบ่อยที่สุด สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวและจำนวนผู้ฟังจำนวนมาก ผู้บรรยายมีบทบาทมากที่สุด

การสัมมนา คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนาโดยอาจจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาแนวทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ซึ่งวิทยากรต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องสัมมนา

การอภิปรายเป็นคณะ คือ เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนด จะมีวิทยากร 1 คน เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวความคิด และประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปราย

การประชุมปฏิบัติการ คือ เป็นวิธีการโดยผู้เข้าร่วมประชุมมีจำนวน 10-25 คน มีความสนใจหรือมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันมาร่วมกันศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาหรือการทดลองหาวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ซึ่งวิธีที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

1.2.2) การฝึกอบรมทางไกล เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้าฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา หรือแบบฝึกหัดการฝึกอบรมด้วยตนเอง เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน เป็นต้น

2) การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น นอกเหนือจากการฝึกอบรมก็อาจทำได้หลายแบบทั้งแบบที่ใช้ระยะเวลาสั้นๆและที่ใช้เวลานานหลายปีมีอยู่ 2 วิธี คือ

2.1) การดูงาน คือ การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงาน เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนเอง

2.2) การศึกษาต่อ คือ การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานรับการศึกษาเพิ่มเติมยังมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่นใด ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น เพื่อจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาบุคคลโดยวิธีนี้ เป็นการพัฒนาบุคคลระยะยาวและถือได้ว่าเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง เพราะแต่ละรายต้องใช้เวลาอย่างน้อย 1 ถึง 2 ปี หรือมากกว่านั้น

3) การพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้โดยหากผู้ที่รับการพัฒนามิให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น

3.1) การหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ทันท่วงทีกับความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

3.2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานและโครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างถูกต้อง

3.3) ไม่ทำงานคนเดียวแต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

3.4) เปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้างด้วยการติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวคราวและเหตุการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3.5) เป็นสมาชิกของสมาคม ทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจกว้างขวางยิ่งขึ้น

3.6) หากมีเวลาเพียงพอ อาจสมัครเข้าศึกษาหรือรับการอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานด้วยค่าใช้จ่ายของตัวเองและไม่เสียเวลาทำงานประจำ

จากแนวคิดการพัฒนาบุคลากรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเองอย่างสม่ำเสมอ

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

### 7.1 ความหมายการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

บัณฑิต รัตนสัมพันธ์ และนราธิป ศรีราม (2548 : 203) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์บำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดความต้องการด้านบุคคล การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์

### 7.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

บัณฑิต รัตนสัมพันธ์ และนราธิป ศรีราม (2548 : 203-204) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญ ดังนี้

1) ช่วยในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป็นไปตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

2) ช่วยให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากประชาชนนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคลจะช่วยให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ

3) ช่วยให้เกิดการใช้คนอย่างเต็มศักยภาพ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรได้นำศักยภาพของตนเองออกมามีใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เป็นที่น่าพอใจ

4) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี มีความชอบธรรม ย่อมจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีและจะได้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5) ช่วยในการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะทำให้การให้บริการต่างๆและการแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้ให้ความร่วมมือและเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น

### 7.3 ระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น 3 ระดับ คือ

1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรียกโดยย่อว่า “ก.ถ.”

(1) ประธานกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้ง

(2) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 6 คน ได้แก่ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทยและอธิบดีกรมการปกครอง

(3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง

(4) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้แทนคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกรุงเทพมหานคร 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการพนักงานเมืองพัทยา 1 คน พ.ร.บ. บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

(5) หัวหน้าสำนักงาน ก.ถ. เป็นเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น(ก.ถ.)มีอำนาจหน้าที่

(1) กำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

(2) กำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจปกครองส่วนท้องถิ่น

(3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการกลางข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

(4) ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(5) ให้คำปรึกษาแนะนำและพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(6) ประสานงานกับคณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีประสิทธิภาพ

(7) ปฏิบัติการอื่นตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. นี้ หรือกฎหมายอื่น

ให้จัดตั้งสำนักงาน ก.ถ. ขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่รับผิดชอบงานในราชการของ ก.ถ. และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบในงานธุรการของ ก.ถ.

(2) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงาน ก.ถ.

(3) ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(4) ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(6) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผลงานและอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่และในการดำเนินงานของ ก.ถ. และสำนักงาน ก.ถ.

(7) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ ก.ถ. มอบหมาย

2) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

(1) คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

(ก) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน

(ข) ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง

(ค) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 6 คน

(ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

ให้อธิบดีกรมการปกครองแต่งตั้งข้าราชการในกรมการปกครอง คนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีเป็นเลขานุการ

(2) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ประกอบด้วย

(ก) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน

(ข) ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง

(ค) ผู้แทนเทศบาล จำนวน 6 คน

(ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

ให้อธิบดีกรมการปกครองแต่งตั้งข้าราชการในกรมการปกครอง คนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีเป็นเลขานุการ

(3) คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล ประกอบด้วย

(ก) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน

(ข) ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง

(ค) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน

(ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

ให้อธิบดีกรมการปกครองแต่งตั้งข้าราชการในกรมการปกครอง คนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีเป็นเลขานุการ (พ.ร.บ.บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

คณะกรรมการกลางข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการระดับท้องถิ่น

- (2) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของพนักงานส่วนท้องถิ่น
- (3) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง
- (4) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น
- (5) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (6) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการให้ออกจากราชการ
- (7) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับความผิดวินัย หลักเกณฑ์การสอบสวนและการดำเนินการลงโทษทางวินัย
- (8) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับสิทธิการอุทธรณ์ และการพิจารณาอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (9) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างส่วนราชการ วิธีบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น
- (10) ให้ข้อคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการระดับท้องถิ่น
- (11) กำกับดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานส่วนตำบล
- (12) ปฏิบัติการอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลาง
- 3) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ระดับจังหวัด) คณะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย
- (1) คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย
- (ก) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน
- (ข) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
- (ค) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 คน
- (ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน
- ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นเลขานุการ
- (2) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล ประกอบด้วย
- (ก) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน
- (ข) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน 5 คน



(ค) ผู้แทนเทศบาล จำนวน 6 คน  
 (ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน  
 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานเทศบาลคนหนึ่ง  
 ในจังหวัดเป็นเลขานุการ

(3) คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ประกอบด้วย  
 (ก) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน  
 (ข) นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน 8 คน  
 (ค) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 คน  
 (ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน  
 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนตำบลคนหนึ่ง  
 ในจังหวัดเป็นเลขานุการ

(4) คณะกรรมการพนักงานเมืองพัทยา ประกอบด้วย  
 (ก) ผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรีเป็นประธาน  
 (ข) นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดชลบุรี 3 คน  
 (ค) ผู้แทนเมืองพัทยา จำนวน 4 คน  
 (ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน  
 ให้ปลัดเมืองพัทยา เป็นเลขานุการ

(5) คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย  
 ระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร

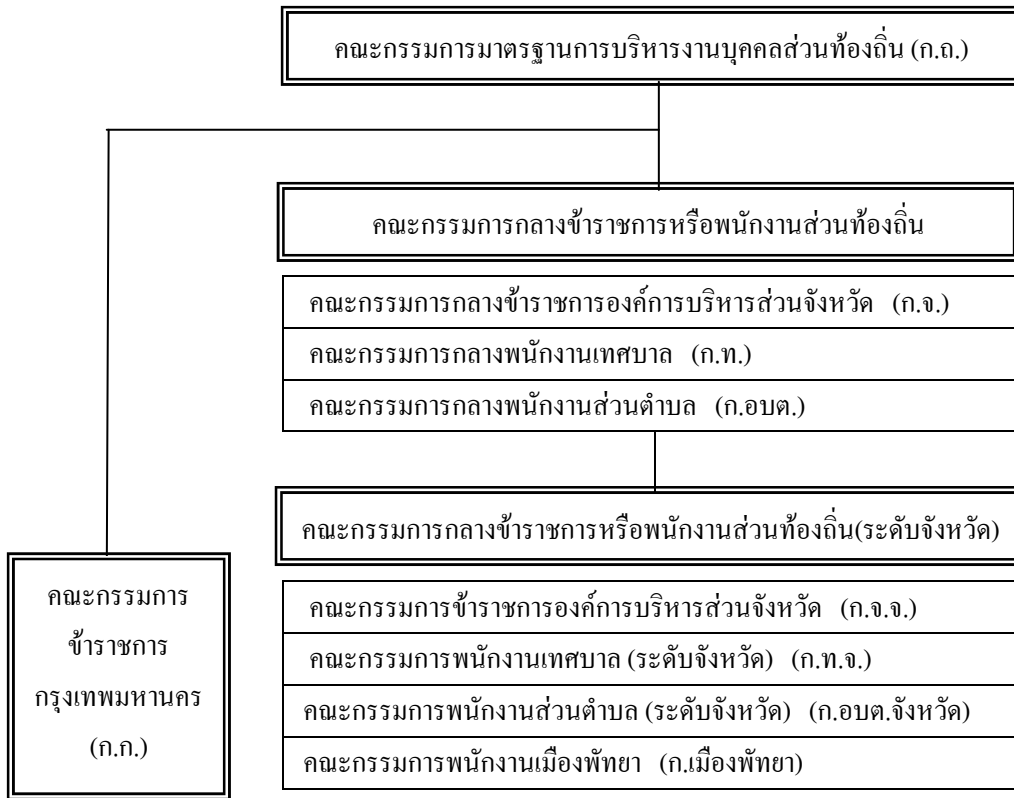
คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ระดับจังหวัด) มี  
 อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของพนักงานส่วนท้องถิ่น  
 (2) กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือน  
 และประโยชน์ตอบแทนอื่น

(3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขทั่วไปในการคัดเลือก การบรรจุและการ  
 แต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย  
 การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

(4) กำหนดระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานส่วน  
 ท้องถิ่น

(5) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่  
 พนักงานส่วนท้องถิ่น



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น

**7.4 กระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**

ตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2544 ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม กระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันสามารถแบ่งขั้นตอนได้ ดังนี้

1) การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่ง โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และปริมาณงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้กรอบมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นพิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังดังกล่าว แผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นไปตามกรอบมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

## 2) การกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งและอัตราตำแหน่งให้จำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกัน โดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นประกอบกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีขนาดแตกต่างกันด้วย โดยมาตรฐานดังกล่าวจะต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ ก.พ.กำหนด ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

## 3) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความเป็นธรรมและความเสมอภาคในโอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การสอบแข่งขันอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

(1) หลักสูตรการสอบแข่งขันอย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง

(2) การกำหนดหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขันและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(3) ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งนั้น การดำเนินการสอบแข่งขันให้ดำเนินการเป็นการทั่วไปอย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงหลักวิชาการวัดผล การประกาศผลการสอบให้ดำเนินการอย่างเปิดเผย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือส่วนราชการอื่น ซึ่งมีหลักสูตร หลักเกณฑ์ และมาตรฐานการสอบเทียบเท่ากับมาตรฐานของ ก.พ. มาบรรจุเข้ารับราชการได้ โดยความยินยอมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือส่วนราชการนั้น และเป็นไปตามความสมัครใจของผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และต้องเป็นบัญชีผู้สอบแข่งขันตำแหน่งเดียวกับตำแหน่งที่จะบรรจุเข้ารับราชการ เว้นแต่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดเป็นอย่างอื่น

การคัดเลือกให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น การดำเนินการคัดเลือก

อาจจะกระทำโดยการสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ หรือทดลองการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้ และให้นำความในข้อ 9(2) และข้อ 9 วรรคสองมาใช้บังคับในกรณีดังกล่าวด้วย การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด ในกรณีที่มีเหตุพิเศษไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดโดยคำนึงถึงมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดด้วย

#### 4) การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งใด ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งให้พิจารณาถึงคุณลักษณะความจำเป็นอื่นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นตามลักษณะงานของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้บรรจุและแต่งตั้งจาก

- (1) ผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่การขึ้นบัญชี
- (2) ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก
- (3) กรณีอื่นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือตามมาตรฐานทั่วไปที่

คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

#### 5) การโอนย้าย

การโอน การรับโอน พนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการตามกฎหมายอื่นซึ่งไม่ใช่ข้าราชการการเมืองหรือข้าราชการวิสามัญ สามารถกระทำได้เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น

การโอน การรับโอน พนักงานส่วนท้องถิ่นให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดหลักเกณฑ์ให้พนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีโอกาสโอนไปปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

การรับโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่นซึ่งไม่ใช่ข้าราชการการเมือง หรือข้าราชการวิสามัญมาบรรจุเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น อาจทำได้ถ้าเจ้าตัวสมัครใจ โดยผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมายที่จะรับโอนทำความตกลงกับผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการหรือหน่วยงานสังกัดเดิมแล้วเสนอเรื่องให้คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การรับโอน ให้รับโอนมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่น ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อประโยชน์ในการนับเวลาราชการให้ถือเวลาราชการของผู้ที่โอนมาในขณะที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นเป็นเวลาราชการในสังกัดใหม่ด้วย

การย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ไปดำรงตำแหน่งใดให้เป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์แก่การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น

การย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ดำรงตำแหน่งใดไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน เว้นแต่กรณีการย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิม ต้องเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นและเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

#### 6) การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรมและประวัติการปฏิบัติราชการ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงจะได้รับการเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนั้น

#### 7) การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ให้มี การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและปฏิบัติตนของพนักงานส่วนท้องถิ่นตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่น่าพอใจของทางราชการ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบจะได้บำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล ประโยชน์ตอบแทนอื่น หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามควรแก่กรณี ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด



เงินประจำตำแหน่ง ของพนักงานส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือนหรือข้าราชการครูแล้วแต่กรณีโดยอนุโลมให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารจัดการการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่นและเงินค่าจ้างได้ต่ำกว่าที่สามารถจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่นเป็นพิเศษอีกก็ได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

#### 10) วินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

พนักงานส่วนท้องถิ่นต้องรักษาวินัยตามที่กำหนดเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ข้อห้ามและข้อปฏิบัติให้มีมาตรฐานเดียวกับที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกัน มิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยและดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหากระทำความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย

พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัย ผู้นั้นเป็นผู้กระทำความผิดวินัยจึงต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษ ทั้งนี้การลงโทษทางวินัยไม่มีมาตรฐานเดียวกับที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยให้สอบสวน เพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้าเว้นแต่เป็นกรณีที่ไม่จำเป็นต้องสอบสวน ซึ่งไม่ทำให้เสียความเป็นธรรมและจะสั่งให้ผู้ถูกกล่าวหาพักราชการให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาก็ได้ การสอบสวนตามวรรคหนึ่งอย่างน้อยต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหา และการใช้สิทธิของผู้ถูกกล่าวหาหน้าที่ปรึกษาหรือทนายความเข้าฟังในการชี้แจง หรือให้ปากคำของตนกระบวนการสอบสวนให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความคิด และมีให้เป็นไปโดยพยาบาท โดยอคติหรือโดยโทสจริตหรือลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด การลงโทษพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ทำเป็นคำสั่ง ในคำสั่งลงโทษให้แสดงข้อเท็จจริง พฤติการณ์การกระทำผิด ข้อกฎหมายและข้อพิจารณา ทั้งนี้ให้ระบุนิติในการอุทธรณ์และระยะเวลาสำหรับการอุทธรณ์ไว้ในคำสั่งลงโทษด้วย

พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำหรือละเว้นกระทำการใดที่พึงเห็นได้ว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และเป็นการกล่าวหาเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน หรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการหรือเป็นการกล่าวหาเป็นหนังสือ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษ แม้ภายหลังผู้นั้นจะออกจากราชการเพราะตายก็ให้มี การสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัยต่อไปได้ เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยหรือสั่งให้พนักงานส่วนท้องถิ่นออกจากราชการไปแล้ว ให้มีการรายงานการดำเนินการทางวินัย หรือการสั่งให้ออกจากราชการดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อพิจารณาหรือตรวจสอบตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งโอนมาจากพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่น หรือข้าราชการตามกฎหมายอื่น ผู้ใดมีกรณีกระทำผิดวินัยอยู่ก่อนวันโอนมาบรรจุให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนท้องถิ่นนั้นดำเนินการทางวินัยต่อไปได้

พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดถูกสั่งลงโทษทางวินัยให้มีสิทธิอุทธรณ์ได้หลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์ และการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด และอย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญในเรื่องสิทธิในการอุทธรณ์ สิทธิในการคัดค้านผู้พิจารณาอุทธรณ์ด้วยเหตุอันสมควร สิทธิในการชี้แจงหรือแถลงข้อเท็จจริงเพิ่มเติมตามความจำเป็น สิทธิการถอนอุทธรณ์และการกำหนดระยะเวลาการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม

พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งโอนมาจากพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่นหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นผู้ใดถูกสั่งลงโทษทางวินัยอยู่ก่อนวันโอนมาบรรจุและผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ได้ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่โอนมานั้นแต่ยังมีได้ใช้สิทธิอุทธรณ์ตามกฎหมายดังกล่าว หรือได้ใช้สิทธิอุทธรณ์แต่การพิจารณายังไม่แล้วเสร็จ ก็ให้ผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ หรือมีสิทธิได้รับการพิจารณาอุทธรณ์ต่อไปได้แล้วแต่กรณี

พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการหรือเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตนให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ได้ หลักเกณฑ์และวิธีการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด



#### 11) การออกราชการ

การออกจากราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น นอกจากเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ แล้วพนักงานส่วนท้องถิ่นออกราชการเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก และได้รับอนุญาตให้ลาออก
- (3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปหรือมีลักษณะต้องห้าม

### 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญญพัฒน์ พันธุ์อิม (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ศึกษากิจกรรมการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ควรมีคณะกรรมการพิจารณาการขอโอนย้าย และควรมีการร่วมมือระหว่างองค์การเพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง
- 2) การพัฒนาบุคลากร ควรใช้ประโยชน์จากการไปดูงาน โดยปรับให้เข้ากับสภาพขององค์การ และควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น
- 3) การธำรงรักษาบุคลากร ควรมีการดำเนินการปฐมนิเทศทุกครั้งที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่และควรมีการประเมินผลงานโดยเน้นผลงานและความรับผิดชอบ โดยการใช้หลักเกณฑ์มาตรฐานที่ได้มาตรฐาน
- 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรมีการวางแผนอัตรากำลังตามความต้องการขององค์การและควรมีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาการให้บุคลากรพ้นจากงาน

พินิต เข้มทองและยุวดี แก้วเอี่ยม (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกมักขึ้นอยู่กับผู้บริหารท้องถิ่น ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้จริง การโอนย้ายเป็นไปด้วยความยากลำบากหากไม่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร และยังพนักงานมีความขัดแย้งกับผู้บริหารแล้ว การขอโอนย้ายยังไม่สามารถทำได้เลย ปัญหาที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น ไม่ยึดหลักสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานเป็นหลักในการประเมินผล ไม่มีการพิจารณาถึงองค์ประกอบของการประเมินผลที่ได้กำหนดไว้ เช่น ปริมาณงาน

คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพ และการประหยัด เป็นต้น ไม่มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ไม่มีการใช้ระบบเปิด ไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำผู้ถูกประเมิน ทำให้มีความลำเอียงไม่ยุติธรรม การพัฒนายังไม่มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้อย่างทั่วถึง เช่น หลักสูตรพื้นฐาน การพัฒนาเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งหลักสูตรด้านการบริหาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

สุพรรณิ มาสวัสดิ์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยทำการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคล กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำการศึกษาจาก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 105 คน พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง และทุกประเด็นย่อย ได้แก่ ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์วิธีการ หรือเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือก ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีปัญหามากที่สุด ขณะที่ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหาน้อยที่สุด

แส สิงห์จิต (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี มีผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

- บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร และมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล และด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล

- บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 10 ปี ลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป 11-20 ปี และ 10 ปี ลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี และ 10 ปี ลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรณีการฯ ลักษณะพรหม (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของเทศบาลนครตรัง พบว่า มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเป็นรายข้อพบว่า

ด้านการกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ต้องการพนักงานเทศบาลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลมีอำนาจหน้าที่กำหนดตัวผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกไว้แล้ว ในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลขึ้นอยู่กับผู้บริหารเทศบาลจะได้นำพรรคพวกและญาติพี่น้อง

ด้านการโอนย้าย ได้แก่ การโอนย้ายถ้าไม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่าย การไม่ยอมรับการโอนย้ายของผู้บริหารเทศบาลต้องผ่านความเห็นชอบจากนายกเทศมนตรีจะเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าความรู้ความสามารถ

**9. กรอบแนวคิดในการวิจัย**

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาบ จังหวัดปัตตานี ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

<p>ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</li> <li>- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร</li> <li>- ด้านการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>
<p>ข้อเสนอแนะแนวการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</li> <li>- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร</li> <li>- ด้านการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>

ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี เพื่อทราบถึงปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีรายละเอียดขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานส่วนตำบลที่เป็นข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี จำนวน 102 คน (ข้อมูลสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปัตตานี ณ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2553) ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ

รายชื่อ อบต.	จำนวน (คน)
1 อบต.ลางา	13
2 อบต.กระหวะ	9
3 อบต.ปะโค	9
4 อบต.ตรัง	9
5 อบต.ลูโบะฮิไร	10
6 อบต.กระเสาะ	10
7 อบต.สาkobน	12
8 อบต.สะก้ำ	7
9 อบต.ถนน	12
10 อบต.เกาะจัน	11
รวม	102

## 2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูล ดังนี้

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม (Field Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากประชากรตัวอย่าง

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัยโดยได้มาจากบทความ เอกสาร ตำราทางวิชาการ รายงานการวิจัย เอกสารทางราชการ ตลอดจนสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 3. เครื่องมือในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งแบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ภูมิศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี มีลักษณะคำถามเป็นแบบแสดงความคิดเห็น โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี

#### 4. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถามและดำเนินการสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อแบบสอบถามจะได้สมบูรณ์และวัดผลได้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปะนาเระ จังหวัดปัตตานี จำนวน 30 คน นำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.926 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 92.60

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 102 ชุด

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์สถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solution) วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) แล้วนำมาแปลผลโดยใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบของ เบสต์ (Best, 1977 : 174) ดังนี้

1.00 – 2.33	หมายถึง	มีระดับน้อย
2.34 – 3.67	หมายถึง	มีระดับปานกลาง
3.68 – 5.00	หมายถึง	มีระดับมาก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา  
อำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล  
ขององค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	33	32.4
หญิง	69	67.6
อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	3	2.9
26-35 ปี	66	64.7
36-45 ปี	30	29.4
46 ปีขึ้นไป	3	2.9
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4.9
ปริญญาตรี	90	88.2
สูงกว่าปริญญาตรี	7	6.9
รวม	102	100.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	45	44.1
สมรส	56	54.9
หม้าย	1	1.0
ประสบการณ์การทำงาน		
1-2 ปี	16	15.7
3-4 ปี	33	32.4
5 ปี ขึ้นไป	53	52.0
รวม	102	100.0

จากตาราง 2 พนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.6 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 64.7 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 88.2 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 54.9 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 52.0



## 2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังปรากฏในตาราง 3-7 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>1. การวางแผนอัตรากำลัง</b>							
1.1 ความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของ อบต.	7	36	41	15	3	3.28	0.905
1.2 ความชัดเจนในการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานที่ อบต.ต้องการ	10	47	27	15	3	3.45	0.961
1.3 ความถูกต้องในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรของ อบต.	11	42	31	16	2	3.43	0.949
1.4 ความพอเพียงในจำนวนบุคลากรตามความต้องการของแผนอัตรากำลัง ของ อบต.	29	32	19	18	4	3.63	1.185
รวม						3.45	0.864
<b>2. การสรรหา</b>							
2.1 ความทั่วถึงในการประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของตำแหน่งบุคลากรที่ อบต.ต้องการ	18	32	31	18	3	3.43	1.067
2.2 ความเท่าเทียมกันในการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติของตำแหน่งบุคลากรที่ อบต.ต้องการ	26	31	22	18	5	3.54	1.191
2.3 ความโปร่งใสในการสรรหาบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด	24	37	22	12	7	3.58	1.173
รวม						3.50	0.983

ตาราง 3 (ต่อ)

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>3. การคัดเลือก</b>							
3.1 ความโปร่งใสในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเบื้องต้นของ ก.อบต. จังหวัด	9	27	40	22	4	3.15	0.989
3.2 ความเหมาะสมในการแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคลากรของ ก.อบต. จังหวัด	6	42	29	18	7	3.22	1.030
3.3 ความเป็นธรรมในการคัดเลือกบุคลากรโดยมีการใช้เกณฑ์ที่เชื่อถือได้ของ ก.อบต. จังหวัด	13	39	27	16	7	3.34	1.104
3.4 ความเปิดเผยในการคัดเลือกบุคลากรของ ก.อบต. จังหวัด	15	36	26	15	10	3.30	1.184
รวม						3.22	0.961
<b>4. การบรรจุแต่งตั้ง</b>							
4.1 ความเปิดเผยในการประกาศเรียกบุคลากรเข้ารับการบรรจุแต่งตั้งของ ก.อบต. จังหวัด	10	37	26	18	11	3.17	1.161
4.2 ความเสมอภาคในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปตามลำดับการขึ้นบัญชีของ ก.อบต. จังหวัด	15	39	20	16	12	3.28	1.238
4.3 ความรวดเร็วของการรับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของ อบต.	45	17	21	11	8	3.78	1.325
รวม						3.47	1.097
รวมระดับปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร						3.53	0.920

จากตาราง 3 พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 0.920$ ) เมื่อเปรียบเทียบประเด็นหลัก พบว่า ประเด็นหัวข้อการสรรหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.50 รองลงมา การบรรจุแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา การวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และการคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความรวดเร็วของการรับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของ อบต. มีปัญหาอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความโปร่งใสในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเบื้องต้นของ ก.อบต.จังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

ตาราง 4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					$\mu$	$\sigma$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>1. คณะกรรมการประเมินผล</b>							
1.1 ความเหมาะสมและครบถ้วนในการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	31	38	20	3	3.25	0.979
1.2 ความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	18	39	21	19	5	3.45	1.131
1.3 ความทั่วถึงในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	26	31	20	15	10	3.47	1.287
รวม						3.35	1.032

ตาราง 4 (ต่อ)

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>							
2.1 ความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของบุคลากร	13	38	29	19	3	3.38	1.025
2.2 ความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	17	42	22	15	6	3.48	1.115
2.3 ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	25	35	19	17	6	3.55	1.199
รวม						3.46	1.051
รวมระดับปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						3.39	0.988

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.39, \sigma = 0.988$ ) เมื่อเปรียบเทียบประเด็นหลัก พบว่า ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.46 และคณะกรรมการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเท่ากับ 3.35 โดยประเด็นย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความเหมาะสมและครบถ้วนในการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ซึ่งทุกประเด็นมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านกาให้คำตอบแทนและรางวัลบุคลากร

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>1. การเลื่อนตำแหน่ง</b>							
1.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร	5	33	46	12	6	3.19	0.920
1.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในการเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง	9	35	40	12	6	3.28	0.989
1.3 ความถูกต้องในการพิจารณาเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด	10	45	27	12	8	3.36	1.070
1.4 ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด	18	30	30	18	6	3.35	1.140
1.5 ความโปร่งใสในการให้บุคลากรมีการเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของ ก.อบต.จังหวัด	13	41	26	17	5	3.39	1.064
รวม						3.28	0.904
<b>2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน</b>							
2.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน	12	29	40	13	8	3.24	1.073
2.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	6	38	40	13	5	3.26	0.933
2.3 ความโปร่งใสในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร	11	42	29	16	4	3.39	1.006

ตาราง 5 (ต่อ)

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>2. การเลื่อนขึ้นเงินเดือน (ต่อ)</b>							
2.4 ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร	24	38	22	15	3	3.64	1.088
2.5 ความถูกต้องในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร	10	38	30	20	4	3.29	1.020
รวม						3.26	0.908
<b>3. การให้โบนัสประจำปี</b>							
3.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร	5	33	39	16	9	3.09	1.016
3.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิธีการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร	10	37	24	26	5	3.21	1.084
3.3 ความถูกต้องในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร	10	34	31	17	10	3.17	1.126
3.4 ความโปร่งใสในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร	17	41	15	17	12	3.33	1.269
3.5 ความเป็นธรรมในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร	30	24	17	21	10	3.42	1.360
รวม						3.25	1.078
รวมระดับปัญหาด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร						3.30	0.959

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.30$  ,  $\sigma = 0.959$ ) เมื่อเปรียบเทียบประเด็นหลัก พบว่า ประเด็นการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.28 รองลงมา การเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และการให้โบนัสประจำปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 โดยประเด็นย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ซึ่งทุกประเด็นมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการพัฒนาบุคลากร

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					$\mu$	$\sigma$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>1. การฝึกอบรม</b>							
1.1 ความเหมาะสมและความพอเพียงในการจัดตั้งงบประมาณฝึกอบรมของ อบต.	8	27	48	16	3	3.21	0.905
1.2 ความชัดเจนของนโยบายของ อบต. ในการสนับสนุนส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	8	46	26	20	2	3.37	0.954
1.3 ความชัดเจนในการจัดทำแผนการฝึกอบรมในหลักสูตรการปฏิบัติงานประจำปีให้กับบุคลากรของ อบต.	12	37	36	14	3	3.40	0.967
1.4 ความเหมาะสมในการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมได้ตรงตามหลักสูตรในการปฏิบัติงาน	18	36	27	14	7	3.43	1.139
รวม						3.32	0.886

ตาราง 6 (ต่อ)

(N = 102)

ข้อความ	ระดับปัญหา					μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>2. การดูงาน</b>							
2.1 ความเหมาะสมและพอเพียงในการจัดตั้งงบประมาณการดูงานของบุคลากร	5	28	51	15	3	3.17	0.845
2.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายของอบต. ในการสนับสนุนการดูงานของบุคลากร	8	44	31	18	1	3.39	0.903
2.3 ความเหมาะสมในการจัดการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	14	36	32	17	3	3.40	1.017
2.4 ความเป็นธรรมในการประเมินผลจากการศึกษาดูงานประยุกต์ใช้ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	16	39	26	18	3	3.46	1.050
รวม						3.31	0.823
<b>3. การศึกษาต่อ</b>							
3.1 ความถูกต้องในการจัดตั้งงบประมาณในการศึกษาต่อของบุคลากร	5	33	39	15	10	3.08	1.031
3.2 ความเหมาะสมในการจัดตั้งงบประมาณในการศึกษาต่อของบุคลากร	10	41	27	16	8	3.28	1.093
3.3 ความเหมาะสมในการตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับการศึกษาต่อ	16	43	26	8	9	3.48	1.123
3.4 ความถูกต้องในการประเมินผลบุคลากรในการใช้ทุนเข้ารับการศึกษาต่อ	20	37	28	11	6	3.53	1.105
รวม						3.30	0.962
รวมระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร						3.36	0.884



จากตาราง 6 พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.36$ ,  $\sigma = 0.884$ ) เมื่อเปรียบเทียบประเด็นหลัก พบว่า ประเด็นการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.32 รองลงมา การดูงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 โดยประเด็นย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความถูกต้องในการประเมินผลบุคลากรในการใช้ทุนเข้ารับการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความถูกต้องในการจัดตั้งงบประมาณในการศึกษาต่อของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ซึ่งทุกประเด็นมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.53	0.920	ปานกลาง
1.1 การวางแผนอัตรากำลัง	3.45	0.864	ปานกลาง
1.2 การสรรหา	3.50	0.983	ปานกลาง
1.3 การคัดเลือก	3.22	0.961	ปานกลาง
1.4 การบรรจุแต่งตั้ง	3.47	1.097	ปานกลาง
2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.39	0.988	ปานกลาง
2.1 คณะกรรมการประเมินผล	3.35	1.032	ปานกลาง
2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.46	1.051	ปานกลาง
3. ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร	3.30	0.959	ปานกลาง
3.1 การเลื่อนตำแหน่ง	3.28	0.904	ปานกลาง
3.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน	3.26	0.908	ปานกลาง
3.3 การให้โบนัสประจำปี	3.25	1.078	ปานกลาง
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.36	0.884	ปานกลาง
4.1 การฝึกอบรม	3.32	0.886	ปานกลาง
4.2 การดูงาน	3.31	0.823	ปานกลาง
4.3 การฝึกอบรม	3.30	0.962	ปานกลาง
รวม	3.40	0.858	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.40$ ,  $\sigma = 0.858$ ) เมื่อเปรียบเทียบในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.53 รองลงมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อเปรียบเทียบในประเด็นหลักแต่ละด้าน พบว่า ประเด็นหัวข้อการสรรหา ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.50 ส่วนประเด็นหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ประเด็นหัวข้อการคัดเลือกในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ซึ่งทุกประเด็นมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล

### ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลนำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง ได้ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 จำนวนประเด็นข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

ประเด็นข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล	ความถี่
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	
- ควรให้มีการแข่งขันคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม	25
- ควรมีการสอบคัดเลือกบุคลากรที่มีเกณฑ์ชัดเจน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	15
- ควรมีคณะกรรมการกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	32
- ควรมีการบรรจุแต่งตั้งตามลำดับการขึ้นบัญชีของบุคลากรที่สอบคัดเลือกได้	8
- ไม่แสดงความคิดเห็น	22
2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
- ควรต้องมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5
- ควรมีเกณฑ์การประเมินที่น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้และมีความเป็นธรรม	15
- คณะกรรมการประเมินต้องเป็นบุคคลมีความเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ	22
- คณะกรรมการประเมินต้องทำการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้	18
- ไม่แสดงความคิดเห็น	42
3. ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร	
- การให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากรต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของพนักงาน	35
- การให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากรต้องคำนึงถึงระบบคุณธรรม	13
- ไม่แสดงความคิดเห็น	54
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	
- ควรต้องมีการจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน	36
- ควรต้องมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	18
- ไม่แสดงความคิดเห็น	48

จากตาราง 8 สามารถนำมาวิเคราะห์เนื้อหาและประมวลความคิดเห็นได้ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พนักงานส่วนตำบลได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คือ ลำดับที่หนึ่ง ควรมีคณะกรรมการกลางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ลำดับที่สอง ควรให้มีการแข่งขันคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ลำดับที่สาม ควรมีการสอบคัดเลือกที่มีเกณฑ์ชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และลำดับที่สี่ ควรให้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามลำดับการขึ้นบัญชีของบุคลากรที่คณะกรรมการกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้

2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนตำบลได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คือ ลำดับที่หนึ่ง ด้านคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน มีความรู้ความสามารถในการเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลำดับที่สอง คณะกรรมการประเมินผลต้องทำการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ลำดับที่สาม ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการตั้งหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ ให้เกิดความ เป็นธรรม และลำดับที่สี่ ควรต้องมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานส่วนตำบล

3. ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร พนักงานส่วนตำบลได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คือ ลำดับที่หนึ่ง การเลื่อนตำแหน่ง, การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและการให้โบนัสแก่บุคลากร ต้องพิจารณาถึง ความรู้ความสามารถและ ลำดับที่สอง ต้องมีการพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคุณธรรมด้วย

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร พนักงานส่วนตำบลได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คือ ลำดับที่หนึ่ง การฝึกอบรม, การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อของพนักงาน ควรต้องมีการจัดทำแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อประหยัดงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล และลำดับที่สอง ต้องมีการติดตามผลการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อของพนักงาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาขอ จังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลและรวบรวมข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขอ จังหวัดปัตตานี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขอ จังหวัดปัตตานี จำนวน 102 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสและมีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 16 (Statistical Product and Service Solution) ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อมูล ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอมาขอ จังหวัดปัตตานี มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รองลงมาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร

พนักงานส่วนตำบล ได้ให้ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ ควรมีคณะกรรมการกลางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรให้มีการแข่งขันคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ควรมีการสอบคัดเลือกที่มีเกณฑ์ชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และควรให้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามลำดับการขึ้นบัญชีของบุคลากรที่คณะกรรมการกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน มีความรู้ความสามารถ ต้องทำการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ต้องมีการตั้งหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และควรต้องมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานส่วนตำบล

ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร คือ การเลื่อนตำแหน่ง, การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการให้โบนัสแก่บุคลากร ต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และต้องมีการพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคุณธรรมด้วย

ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ควรต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม, การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อของพนักงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อประหยัดงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล และต้องมีการติดตามผลการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อของพนักงาน

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอมาบตาพุด จังหวัดปัตตานี สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ อบต. ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทุกประเด็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นประเด็นความรวดเร็วของการรับบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของ อบต. มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และรองลงมาประเด็นความพอเพียงในจำนวนบุคลากรตามความต้องการของแผนอัตรากำลังของ อบต. มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ เนื่องจากผู้ศึกษาวิจัยคิดว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้งและการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น อบต. ต้องมีการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการนำหลักแนวคิดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่เริ่มจากกระบวนการวางแผนกำลังคนและการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานและควรขอความร่วมมือจากหน่วยงาน ก. อบต. จังหวัดให้มีการเปิดสอบแข่งขันคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรในการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของ อบต. ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญญพัฒน์ พันธุ์ยิ้ม (2๕๕๖) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมการบริหารงานบุคคล คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ควรมีการร่วมมือระหว่างองค์การ เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังในองค์การ

2.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ อบต.ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกประเด็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้ศึกษาวิจัยได้วางไว้ โดยประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรของอบต.มีการถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารท้องถิ่นและคณะกรรมการประเมินผลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดปัญหาสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น ไม่พิจารณาถึงองค์ประกอบของปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เป็นต้น นอกจากนี้ยังไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำแก่ผู้ถูกประเมิน ดังนั้น อบต. จึงต้องยึดหลักแนวคิดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการประเมินผลจากกลุ่มผู้ประเมินร่วมกันหลายคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ผลการประเมินมีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพินิต เข้มทองและยุวดี แก้วเอี่ยม (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ไม่มีการใช้ระบบเปิด ไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดความลำเอียงไม่ยุติธรรม

2.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ อบต.ในด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร ทุกประเด็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้ศึกษาวิจัยได้วางไว้ โดยประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรของ อบต.เกิดความไม่เป็นธรรม เพราะการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรไม่ได้มีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่มีความยุติธรรม ฉะนั้นในการแก้ไขปัญหานี้ควรต้องมีการนำหลักของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรวัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกิดความเป็นธรรมขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพินิต เข้มทองและยุวดี แก้วเอี่ยม (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ไม่มีการใช้ระบบเปิด ไม่มีการนำผลการประเมินไปแนะนำผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดความลำเอียงไม่ยุติธรรม ซึ่งส่งผลทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรไม่เกิดความธรรมด้วย

2.4 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ อบต. ในด้านการพัฒนาบุคลากร ทุกประเด็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้ศึกษาวิจัยได้วางไว้ โดยประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ความถูกต้องในการประเมินผลบุคลากรในการใช้ทุนเข้ารับการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อ โดยปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งทุนสำหรับพนักงานในการเข้ารับการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากรจำนวนมาก แต่สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลบุคลากรที่ได้ใช้ทุนในการเข้ารับการศึกษาต่ออย่างจริงจัง ทำให้เกิดปัญหาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละแห่งมีการประเมินผลบุคลากรที่ใช้ทุนเข้ารับการศึกษาต่อ ยังไม่เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ความถูกต้องในการประเมินผลบุคลากรสำหรับการใช้ทุนเข้ารับการศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นปัญหาอื่นๆ ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรให้คณะกรรมการกลางระดับจังหวัด สรรหาและคัดเลือกพนักงานด้วยระบบคุณธรรม เปิดเผย และมีความโปร่งใส เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับพนักงาน
- 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน มีความรู้ความสามารถ ต้องทำการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ต้องมีการตั้งหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้
- 3) ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล ควรต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และต้องมีการพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคุณธรรม
- 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อของพนักงานไว้อย่างชัดเจน

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ขนาดเดียวกัน ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และควรศึกษารายละเอียดการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการบริหารงานบุคคลที่ดีเด่น
- 2) เน้นการศึกษาเจาะลึกเฉพาะด้าน เช่น ศึกษาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรจะพัฒนาด้านใด เพื่อวางแผนระบบงานในอนาคต



## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ ลักษณ์พรหม. 2551. **ระดับการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เทศบาลนครตรัง. ปัญหาพิเศษของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.**
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2545. **กรอบความคิด สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.**
- จุมพล หนิมพานิช. 2546. **“การสรรหาและเลือกสรร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการ บริหารงานบุคคลภาครัฐ หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- दनัย เทียนพุดม. 2545. **การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศตวรรษที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท นาดาโก จำกัด.**
- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.**
- ชัญญา ผลอนันต์. 2546. **การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.**
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. 2546. **“การพัฒนาบุคคล” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการ บริหารงาน บุคคลภาครัฐ หน่วยที่ 8-1. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- นิติภรณ์ เส้นตรง. 2545. **ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขอหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ (PCU) ภายใต้โครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดนครศรีธรรมราชในทัศนะของ บุคลากร. ปัญหาพิเศษของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.**
- บัณฑิต รัตนสัมพันธ์ และนราธิป ศรีราม. 2548. **“การจัดองค์การและการจัดทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- บุญญพัฒน์ พันธุ์ยม. 2551. **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด กำแพงเพชร. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์สาขา รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : บริษัท ไอ.คิว.บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด.
- พินิต เข้มทองและยุวดี แก้วเอี่ยม. 2546. **ทิศทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 120 ก วันที่ 29 พฤศจิกายน 2542.**
- วีระพล สุวรรณรัตน์. 2537. **การวิเคราะห์ความเป็นไปได้. กรุงเทพฯ : ไทยพีริเมียร์พริ้นติ้ง.**

- ศุภชัย ยาวะประภาส. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.  
กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด.
- ศรีพนม นูนาค. 2546. “ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล” ในเอกสารการสอนชุด  
วิชาการบริหารการดำเนินงานบุคคลภาครัฐ หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุพรรณิ มาสวัสดิ์. 2547. ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ศึกษากรณี  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. ปัญหาพิเศษของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2542. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. 2535. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ  
สำนักงาน ก.พ.
- สุรพันธ์ ยนต์ทอง. 2533. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด.  
สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคล  
ส่วนท้องถิ่น. วันที่ 25 มิถุนายน 2544.
- สำนักงานท้องถิ่นอำเภอมาขอ. 2553. ประวัติอำเภอมาขอ. ทะเบียนประวัติอำเภอมาขอ.
- สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปัตตานี. 2553. แผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบล. จำนวน  
พนักงานส่วนตำบลสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปัตตานี.
- เสนาะ ดิยาวี. 2539. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แส สักหัยจิต. 2547. การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองบุคคลเทศบาลเมืองวารินชำราบ  
อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. ปัญหาพิเศษสาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 2545. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อุทัย หิรัญโต. 2531. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

## ภาคผนวก ก

- การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

## การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

### Reliability

[DataSet3] D:\My Documents\ทดสอบความเชื่อมั่น.sav

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	47

## ภาคผนวก ข

- ตัวอย่างแบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม   

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการศึกษารายวิชา ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษาโดยผู้ศึกษาจะไม่นำข้อมูลจากแบบสอบถามแต่ละชุดไปเผยแพร่ ดังนั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานเป็นอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

## 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

## 2. ปัจจุบันท่านมีอายุ

1. ไม่เกิน 25 ปี  2. 26-35 ปี  
 3. 36-45 ปี  4. 46 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  3. สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. สถานภาพ

1. โสด  2. สมรส  
 3. หย่า  4. หม้าย

## 5. ประสบการณ์การทำงาน

1. 1-2 ปี  2. 3-4 ปี  3. 5 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมาขย จังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นแต่ละคำถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งกำหนดระดับคะแนนไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

ประเด็นคำถาม	ระดับปัญหา การบริหารงานบุคคล				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</b>					
<b>1.1 การวางแผนอัตรากำลัง</b>					
1.1.1 ความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีของ อบต.					
1.1.2 ความชัดเจนในการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานที่อบต. ต้องการ					
1.1.3 ความถูกต้องในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรของอบต.					
1.1.4 ความพอเพียงในจำนวนบุคลากรตามความต้องการของแผนอัตรากำลัง อบต.					
<b>1.2 การสรรหา</b>					
1.2.1 ความทั่วถึงในการประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของตำแหน่งบุคลากรที่อบต. ต้องการ					
1.2.2 ความเท่าเทียมกันในการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติมาสมัครทั้งบุคลากรจากภายในและภายนอกขององค์การบริหารส่วนตำบล					
1.2.3 ความโปร่งใสในการสรรหาบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด					

ประเด็นคำถาม	ระดับปัญหา การบริหารงานบุคคล				
	5	4	3	2	1
<b>1.3 การคัดเลือก</b>					
1.3.1 ความโปร่งใสในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเบื้องต้นของ ก.อบต.จังหวัด					
1.3.2 ความเหมาะสมในการแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด					
1.3.3 ความเป็นธรรมในการคัดเลือกบุคลากร โดยมีการใช้เกณฑ์ที่สามารถเชื่อถือได้ของ ก.อบต.จังหวัด					
1.3.4 ความเปิดเผยในการคัดเลือกบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด					
<b>1.4 การบรรจุแต่งตั้ง</b>					
1.4.1 ความเปิดเผยในการประกาศเรียกบุคลากรเข้ารับการบรรจุแต่งตั้งของ ก.อบต.จังหวัด					
1.4.2 ความเสมอภาคในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปตามลำดับการขึ้นบัญชีของ ก.อบต.จังหวัด					
1.4.3 ความรวดเร็วของการรับบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของ อบต.					
<b>2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
<b>2.1 คณะกรรมการประเมินผล</b>					
2.1.1 ความเหมาะสมและครบถ้วนในการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2.1.2 ความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2.1.3 ความทั่วถึงในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบทุกครั้ง					
<b>2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
2.2.1 ความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของบุคลากร					
2.2.2 ความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					
2.2.3 ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					



ประเด็นคำถาม	ระดับปัญหา การบริหารงานบุคคล				
	5	4	3	2	1
<b>3 ด้านการให้คำตอบและรางวัลบุคลากร</b>					
<b>3.1 การเลื่อนตำแหน่ง</b>					
3.1.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร					
3.1.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในการเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง					
3.1.3 ความถูกต้องในการพิจารณาเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด					
3.1.4 ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรของ ก.อบต.จังหวัด					
3.1.5 ความโปร่งใสในการให้บุคลากรมีการเลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของ ก.อบต.จังหวัด					
<b>3.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน</b>					
3.2.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือน					
3.2.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย วิธีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน					
3.2.3 ความโปร่งใส ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร					
3.2.4 ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร					
3.2.5 ความถูกต้องในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร					
<b>3.3 การให้โบนัสประจำปี</b>					
3.3.1 ความเหมาะสมในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร					
3.3.2 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย และวิธีการให้โบนัสประจำปีแก่บุคลากร					
3.3.3 ความถูกต้องในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร					
3.3.4 ความโปร่งใสในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร					
3.3.5 ความเป็นธรรมในการให้โบนัสประจำปีของบุคลากร					

ประเด็นคำถาม	ระดับปัญหา การบริหารงานบุคคล				
	5	4	3	2	1
<b>4. ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>					
<b>4.1 การฝึกอบรม</b>					
4.1.1 ความเหมาะสมและเพียงพอในการจัดตั้งงบประมาณฝึกอบรมของ อบต.					
4.1.2 ความชัดเจนของนโยบายของ อบต. ในการสนับสนุนส่งบุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม					
4.1.3 ความชัดเจนในการจัดทำแผนการฝึกอบรมในหลักสูตรการ ปฏิบัติงานประจำปีให้กับบุคลากรของ อบต.					
4.1.4 ความเหมาะสมในการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมได้ตรง ตามหลักสูตรในการปฏิบัติงาน					
<b>4.2 การดูงาน</b>					
4.2.1 ความเหมาะสมและเพียงพอในการจัดตั้งงบประมาณการดูงานของ บุคลากร					
4.2.2 ความชัดเจนของนโยบายของ อบต. ในการสนับสนุนการดูงานของ บุคลากร					
4.2.3 ความเหมาะสมในการจัดการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน					
4.2.4 ความเป็นธรรมในการประเมินผลจากการศึกษาดูงาน ประยุกต์ใช้ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
<b>4.3 การศึกษาต่อ</b>					
4.3.1 ความถูกต้องในการจัดตั้งงบประมาณในการศึกษาต่อของบุคลากร					
4.3.2 ความเหมาะสมในการจัดตั้งงบประมาณในการศึกษาต่อของ บุคลากร					
4.3.3 ความเหมาะสมในการตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับ การศึกษาต่อ					
4.3.4 ความถูกต้องในการประเมินผลบุคลากรในการใช้ทุนเข้ารับ การศึกษาต่อ					

**ตอนที่ 3** ขอให้ท่านนำเสนอประเด็นการบริหารงานบุคคลที่เป็นปัญหาในองค์การบริหารส่วนตำบลและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในช่องว่างที่กำหนดให้

ประเด็นปัญหา	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหา
1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ..... ..... ..... ..... .....	1..... ..... ..... 2..... ..... ..... 3..... .....
2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ..... ..... ..... ..... ..... .....	1..... ..... ..... 2..... ..... ..... 3..... .....
3. ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัลบุคลากร ..... ..... ..... ..... ..... .....	1..... ..... ..... 2..... ..... ..... 3..... .....
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ..... ..... ..... ..... ..... .....	1..... ..... ..... 2..... ..... ..... 3..... .....

ขอบคุณหะคะสำหรับการตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก ก

- ข้อมูลทั่วไปของอำเภอมาขอ

## ข้อมูลทั่วไปของอำเภอมายอ

### ประวัติอำเภอมายอ

พื้นที่อำเภอมายอ เดิมเป็นหนึ่งในเมืองยะรัง (ยะหริ่ง) ในสมัยโบราณการปกครอง ยังเป็นบริเวณ 7 หัวเมือง ในสมัยสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ในปี พ.ศ. 2443 ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ปรับปรุงบริเวณ 7 หัวเมือง โดยแบ่งเขตเป็น หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด จึงได้ปรากฏชื่อว่าอำเภอขึ้น แต่ในสมัยนั้นเรียกว่า “อำเภอรากะ” โดยเรียกตามชื่อคลองที่ที่ว่าการอำเภอตั้งอยู่ ตัวอำเภอตั้งอยู่ในพื้นที่ของตำบลเกาะจัน ซึ่งนายอำเภอคนแรก ชื่อ หลวงเมือง (เนตร) คำว่า “รากะ” เป็นคำที่เพี้ยนมาจาก “แลเกาะ” เป็นภาษามลายูท้องถิ่น แปลว่า คด โดยหมายถึงสายคลองนั้น มีลักษณะคดไปคดมา มากมายหลายคด

ต่อมาในปี พ.ศ. 2444 ทางราชการได้พิจารณาเห็นว่า ที่ตั้งที่ว่าการอำเภอนั้นไม่เหมาะสมจึงย้ายไปตั้ง ณ เนินเขาแห่งหนึ่งในเขตตำบลมายอ ห่างจากเดิมประมาณ 1.5 กิโลเมตร และเปลี่ยนชื่ออำเภอให้สอดคล้องกับสถานที่ใหม่เป็น “อำเภอมายอ” มาตราบเท่าทุกวันนี้ (มายอ แปลว่า ดันมะตูม)

ปัจจุบันอำเภอมายอ มีพื้นที่ประมาณ 360 กิโลเมตร มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย คือ ตำบลกลาง ตำบลกระหวะ ตำบลปะโค ตำบลตรัง ตำบลลูโบะยิไร ตำบลกระเสาะ ตำบลสาครอบ ตำบลสะกำ ตำบลถนน ตำบลเกาะจัน

### สภาพทั่วไป

#### ที่ตั้ง อาณาเขต สภาพทางกายภาพและภูมิภาค

อำเภอมายอ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดปัตตานี ห่างจากตัวจังหวัดตามเส้นทางหลวงแผ่นดินสาย ปัตตานี-ยะรัง-มายอ ระยะทาง 29 กิโลเมตร และตามเส้นทางหลวงแผ่นดินสาย ปัตตานี-ปาลัส-มายอ ระยะทาง 40 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอยะหริ่ง
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอทุ่งยางแดง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอปะนาเระ และอำเภอสาวยะบุรี
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอยะรัง

## ข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอมายอ

รายชื่อ อบต.	ขนาด อบต.	จำนวน หมู่ บ้าน	บุคลากรฝ่ายการเมือง			บุคลากรฝ่ายข้าราชการประจำ			
			นายก อบต.	รอง นายก อบต.	สมาชิก สภา อบต.	ปลัด อบต.	พนักงาน อบต.	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	พนักงาน จ้าง ทั่วไป
1. อบต.กลาง	กลาง	7	1	2	14	1	12	10	1
2. อบต.กระหวะ	เล็ก	5	1	2	10	1	8	7	-
3. อบต.ปะโค	เล็ก	4	1	2	8	1	8	8	7
4. อบต.ตริง	เล็ก	4	1	2	8	1	8	6	3
5. อบต.คูโบะฮีไร	เล็ก	7	1	2	14	1	9	11	6
6. อบต.กระเสาะ	เล็ก	5	1	2	10	1	9	8	2
7. อบต.สาบอน	เล็ก	5	1	2	10	1	11	8	1
8. อบต.สะกำ	กลาง	4	1	2	8	1	6	11	1
9. อบต.ถนน	เล็ก	4	1	2	8	1	11	3	4
10.อบต.เกาะจัน	เล็ก	5	1	2	10	1	10	9	2
<b>รวม</b>	<b>กลาง 2 เล็ก 8</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>92</b>	<b>81</b>	<b>27</b>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย นางสาวคอดีเยาะ บือราเฮง  
 วัน เดือน ปีเกิด 25 กุมภาพันธ์ 2526  
 ภูมิลำเนา 75/1 หมู่ที่ 4 ตำบลปากล่อ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี

## ประวัติการศึกษา

ปีที่สำเร็จการศึกษา	คุณวุฒิ	สถาบัน
2548	บริหารธุรกิจบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป)	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## ประวัติการทำงาน

ปีที่ทำงาน	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
2548	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้	องค์การบริหารส่วนตำบลป่าไร่ อำเภอแม่ลาน จังหวัดปัตตานี
2552-ปัจจุบัน	บุคลากร	องค์การบริหารส่วนตำบลกระหวะ อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี