



**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง  
อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ**

**การค้นคว้าอิสระ  
ของ  
เดชา ขาธรรมย์**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**

**เมษายน 2564**

**ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**



**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF KU MUEANG  
SUB-DISTRICT ADMINISTRATION ORGANIZATION,  
NONG BUA DAENG DISTRICT, CHAIYAPHUM PROVINCE**

**Decha Khanram**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirement for the Degree of Master of Public Administration  
Program in Public Administration**

**April 2021**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**



คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้พิจารณาการค้นคว้าอิสระของ นายเดชา ขาลรัมย์  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ประจัน คะเนวัน)  
ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ นพคุณพิงษ์ชัยชาญ)  
ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร วิชัยรัมย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อักรพนธ์ เนื้อไม้หอม)  
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
วันที่.....

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....

ชื่อเรื่อง	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ		
ผู้วิจัย	เดชา ขาลรัมย์		
ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ประจักษ์ คณะวัน	ที่ปรึกษาหลัก	
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์	
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2564

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบล พนักงานครู พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมี 3 ลักษณะ คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบปลายเปิด ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9793 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมา คือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน และ ควรมีการแก้ไขระเบียบในการโอนย้ายข้าราชการบรรจุใหม่ จาก 2 ปี เป็น 4 ปี เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

**TITLE** Human Resource Management of Ku Muang Sub-district, Nong Bua Dang District, Chaiyaphum Province

**AUTHOR** Decha Kanram

**INDEPENDENT STUDY ADVISORS**

Associate Professor Prachan Kanewan Major Advisor

Assistant Professor Dr. Thanyarat Puttipongchaichan Co-advisor

**DEGREE** Master of Public Administration **MAJOR** Public Administration

**SCHOOL** Buriram Rajabhat University **YEAR** 2021

**ABSTRACT**

The objective of this study was to examine human resource management of Ku Muang sub-district, Nong Bua Dang district, Chaiyaphum province based on the four aspects which included human resource recruitment, human resource development, awarding human resource and human resource retention and protection. The samples were 79 personnel from Ku Muang Sub-district Administrative Organization which included sub-district employees, teachers, contracted employees and general employees. The data were collected by using a questionnaire which consisted of three parts: checklist, 5-rating scale and open-ended with the reliability level of 0.9793. The statistics used for data analysis were percentage, mean and standard deviation.

The results revealed that:

1. The opinions of the personnel towards human resource management of Ku Muang sub-district, Nong Bua Dang district, Chaiyaphum province were at a high level in overall aspect. When considering in each aspect, it was found that every aspect was at a high level. The aspect with the highest mean was human resource recruitment followed by human resource development, human resource retention and protection and awarding human resource, respectively.

2. Other comment and suggestion which received the greatest number was that justice should be given equally among the personnel followed by chances for expressing opinions and suggestions towards the work performance should be provided and the transfer regulations should

amend for ring new civil servants from 2 years to 4 years to reduce the shortage of personnel in the official operation.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วง โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน ประธานคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณา ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่เอื้ออำนวยและประสานงานในการจัดทำการค้นคว้าอิสระเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ จิวพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์น้อย สุปิงคลัด ประธานสภาวิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ และนางสมจิต น้อยสุวรรณ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและแก้ไขเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ขอขอบพระคุณปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ที่ให้การสนับสนุนการศึกษา คุณพ่อ คุณแม่ ภรรยา ญาติพี่น้อง และเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จาก การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ แต่บิดา มารดา บุรพจารย์ คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอนให้เกิดสติปัญญา ความรู้และวิชาชีพ ตลอดจนชี้แนะคุณธรรมในการดำเนินชีวิตแก่ผู้วิจัย

เดชา ขาลรัมย์

# สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณาจารย์	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ด
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น.....	46
แนวคิด ระเบียบ และประกาศการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.....	72
บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	101



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	106
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	106
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	123
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	123
วิธีดำเนินการวิจัย.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	124
อภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	127
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	127
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	128
บรรณานุกรม.....	129

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	135
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	136
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	139
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	142
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	144
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม.....	152
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	155

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 จำนวนและรายชื่อหมู่บ้าน ในเขตตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ....	83
2.2 ข้อมูลจำนวนประชากรของตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ .....	84
2.3 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ .....	96
4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	112
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมและรายด้าน .....	113
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัด ชัยภูมิ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ .....	114
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัด ชัยภูมิ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ .....	116
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัด ชัยภูมิ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	118
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัด ชัยภูมิ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	120
4.7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....	122

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินจากอดีตจนถึงปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ในอดีตการเข้ารับราชการจะเป็นลักษณะเจ้าขุนมูลนายมีเส้นมีสาย ปัจจุบันมีน้อยลง โดยจัดระเบียบให้กฎหมายเป็นแนวปฏิบัติเพื่อสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่งานภาครัฐ เพื่อให้สามารถบริการตอบสนองความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันยุคทันสมัยเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การเชื่อมต่อกันอย่างไม่มีพรมแดนทำให้คนที่อยู่ต่างพื้นที่แม้อยู่ห่างไกลกัน สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็ว เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านมิติสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลให้วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนแปลงไปด้วย องค์กรภาครัฐจึงต้องพยายามปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กระทบต่อองค์กร ทำให้เกิดการ แสวงหาแนวความคิด วิธีการและเทคนิคทางการบริหารขึ้นมาเพื่อช่วยในการปรับตัว ให้ตอบสนองต่อ สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า โลกภิวัตน์ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ระบบราชการทั้ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการไทย ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งอันจะช่วยให้ ระบบการบริหารราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อเป็นกลไกสำคัญ ในการบริหารพัฒนาประเทศ ซึ่งเรียกว่าการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 14 มาตรา 250 ได้บัญญัติไว้ โดยมีเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการและดูแลทรัพยากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีข้อบัญญัติไว้ว่า ให้รัฐให้อิสระ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปกครองตนเอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและ ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุข ในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ ในการดูแลจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และมีความเป็นอิสระ ในการกำหนดนโยบาย การบริหารการจัดการสาธารณะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงินและ

การคลัง แต่ต้องคำนึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศร่วมด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2563 : ออนไลน์)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจในการออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์หรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่นและเป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น มีหลักการนี้จะเป็นเรื่องที่ประสงค์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรของตนเองแต่กลับส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา เช่น การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น การสรรหาบุคคล การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้ยังพบว่าเกิดปัญหาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานส่วนท้องถิ่นการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ การโอน และมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2549 : 112)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐ เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นในกระทรวงมหาดไทย ซึ่งกฎหมายได้กำหนดให้มีความเป็นอิสระในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเอง เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเองได้โดยตรง และเพื่อให้มีการกำหนดมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งได้กำหนดไว้ในระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการองค์ประกอบและตัวชี้วัดการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นเครื่องมือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจการกำหนดนโยบาย

การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและทราบถึงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่นตนเอง และนำผลที่ได้ไปพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่นให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2548 : 1)

สำหรับการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยทั่วไปมีลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎระเบียบที่บัญญัติไว้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดถือและปฏิบัติตาม และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองเสียชีวิต เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2559 เป็นเหตุให้พ้นจากตำแหน่งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 มาตรา 64 (2) ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2559 เป็นต้นไป ประกอบกับประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 85/2557 ข้อ 11 เป็นผลให้สมาชิกภาพของผู้บริหารท้องถิ่นสิ้นสุดลง นับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2559 จึงได้มีการแต่งตั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ขึ้นมาทำหน้าที่แทนคณะผู้บริหารตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติฉบับที่ 85/2557 เรื่อง การได้มาซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นเป็นการชั่วคราว ข้อ 11 ในกรณีที่ผู้บริหารท้องถิ่นครบวาระหรือว่างลง ให้ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกรณีดังกล่าวจะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง แต่เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ มีความจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสรรหาพนักงานจ้าง พนักงานส่วนตำบลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างลงตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยการ โอน ย้าย เลื่อนระดับ จนกระทั่งการลาออก การที่จะให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจในการบริหารงานด้านบุคคลนั้น จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลก่อน และระยะเวลาในการขอความเห็นชอบต้องใช้เวลาเป็นแรมเดือน เนื่องจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจะทำการประชุมเดือนละ 1 ครั้งเท่านั้น สำหรับการดำเนินการการบริหารงานบุคคลตามขั้นตอนวิธีการดังกล่าวมีบุคลากรบางคน บางกลุ่มเห็นว่า การดำเนินการนั้นไม่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะหลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม

จากความความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะทำการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุภารกิจได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทราบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล

ทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำเสนอผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การแก้ไขปัญหา การแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม แก่บุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อบุคลากร อันจะส่งผลต่อการให้บริการประชาชน ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาความเห็นของบุคลากรในหน่วยงานซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
2. เป็นสารสนเทศสามารถนำไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของหน่วยงานและเป็นแบบอย่างองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ตามขอบเขตเนื้อหาตามหนังสือคู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2548 : 21) จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 79 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากร

3. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อให้เข้าใจศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. การบริหาร หมายถึง การบริหารองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้การบริหารนั้น ให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนที่วางไว้ ไม่ว่าจะเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารคน หรือเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้น ๆ กำหนดไว้

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ดำเนินงานที่เรียกตามหลักแนวคิดสมัยใหม่ว่า ด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การโยกย้าย การถ่ายโอน การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการพ้นจากการทำงานของบุคลากร ด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรได้มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวางแผน มีการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน กำหนดวิธีการสรรหา หรือ การคัดเลือก ตลอดจนถึงกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง ภายใต้กรอบอัตรากำลัง ภายในระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนอย่างโปร่งใสชัดเจน ซึ่งใช้หลักคุณธรรมเข้ามาประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติไม่ว่าบุคลากรที่มาสอบจะเป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกจะได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน รวมไปถึงการโอนย้ายและการรักษาราชการแทนในตำแหน่งที่ว่าง



2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้าน การศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ ตลอดจนพัฒนางานที่ทำเป็นประจำ โดยการจัดทำ โครงการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความสำคัญของงานในหน้าที่เพื่อให้ บุคลากร ได้พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้หรือการเรียนรู้และเกิด ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ และยังเป็นส่งเสริมประสบการณ์ด้านอื่น ๆ โดยการนำไปศึกษา ดูงานเป็นบางครั้งคราว

2.3 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกระบวนการประเมินผล การทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างถูกต้องและเป็น ธรรม เมื่อบุคลากรผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่จะทำให้บุคลากรได้ตื่นตัวเตรียมการอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นองค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างชัดเจนแม้แต่การปฐมนิเทศสร้างขวัญกำลังใจแก่ บุคลากรใหม่ที่เป็นภารกิจที่จะต้องประเมินเมื่อบุคคลผ่านการประเมินแล้วจะได้รับรางวัล ซึ่งมีลักษณะหลากหลาย เริ่มตั้งแต่คำยกย่องชมเชยให้เป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของ ที่สำคัญรางวัลนั้น การได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน นอกจากนั้นยังจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามระเบียบ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หรือแม้แต่ค่าประกันภัยพิบัติ ไฟไหม้ น้ำท่วม หรือ บุพการี หรือเสียชีวิต คนในครอบครัวก็จะได้รับการดูแลตามระเบียบทางราชการ นอกจากนั้นยังอาจจัด กิจกรรมพิเศษในวันสำคัญแก่บุคลากรได้รับรางวัล เช่น วันขึ้นปีใหม่ หรือแม้แต่วันคล้ายวันเกิดก็ อาจจะมีกิจกรรมมอบรางวัล

2.4 การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรวางแผนว่าจะ ดำเนินการ โดยวิธีการใด ในการที่จะรักษาและป้องกันบุคลากรที่มีคุณค่าออกจากองค์กรไป ถ้าไม่จำเป็นแต่บางคนบางกลุ่มก็จะขี้ดเหนียวได้ยาก องค์กรก็ต้องสำรวจความต้องการของบุคลากร ตามสิทธิ์ของแต่ละคน นอกจากนั้นต้องอำนวยความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรมกับทุกคน แต่ถ้าผิดก็ใช้วินัยเข้ามาดำเนินการ วิธีการหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันคือ ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน ด้วยการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ขององค์กรที่ดีในโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้เลื่อนขั้น การ โอนย้าย การได้รับตำแหน่งใหม่ หรือแม้แต่การพ้นจากตำแหน่ง อีกสิ่งหนึ่งที่ขาดมิได้ คือ ความมีวินัย การสร้างสรรค์ให้เกิดความรับผิดชอบกับตนเอง นอกจากนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความ เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะได้รับฟังสิ่งที่ลูกน้องต้องการอย่างแท้จริง

3. ประชากร หมายถึง พนักงานองค์กรส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 3 วรรค 2 ให้ปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณ หมวดเงินเดือน ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย

พนักงานส่วนตำบล พนักงานครู พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป

4. องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง  
อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้กำหนดกรอบของการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. แนวคิด ระเบียบ และประกาศการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
5. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีค่ายิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ขององค์กรด้วย เช่น ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรสำนักงาน เป็นต้น ถ้าหากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว องค์กรนั้นก็必将มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพในการบริหารจัดการองค์กร

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การนิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดต่อการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และเกิดความเข้าใจตรงกันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับงานส่วนใดหรือด้านใดบ้างนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2550 : 158) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติในองค์การ เริ่มตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าทำงาน นั่นคือเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ และเมื่อได้บุคคลเข้าทำงานแล้วก็มี การส่งเสริมควบคุม ดูแลด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง การลดชั้น การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยและสวัสดิการจนกระทั่งบุคคลนั้น ออกจากงานไป

ทงศักดิ์ โสวจิตตาคู (2552 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุ ทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิลาวรรณ ทรัพย์สาธ (2554 : 1 - 9) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามา ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลง ของ โลก ธุรกิจในยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้าง ครอบคลุม กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่ การวางแผน เพื่อสรรหามอบบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้น ไป จากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงเวลา คือ

1. การปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหาและจงใจบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป
2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหามอบบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับ องค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทน ที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วม ปฏิบัติงานได้
3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากร เข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ต้องให้ความสำคัญใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุหรือบุคลากรที่มี ความจำเป็นต้องลาออกจางานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้อง จัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็น เรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อ ประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

จิตติมา อัครชิตพิงศ์ (2556 : 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้ บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง และการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหาร ค่าตอบแทนและการแรงงานสัมพันธ์

สันติ ก็เบญจศิลป์ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงาน ทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมี แผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือ หน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ดำเนินงานด้านทรัพยากร การบริหารอัตรากำลังขององค์กร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การโยกย้าย การถ่ายโอน การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปการพ้นจากการทำงานของบุคลากร ด้วยเหตุที่พลาภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใด และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 8 - 9) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ เนื่องจากสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กร

ดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์กร ประสงค์ที่จะพัฒนาตนเอง ไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และ เมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากร ได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของ โลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและ การเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ใน ฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานใน ที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหาร ไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจ ใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โดยเฉพาะสภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของ บุคลากร แต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนมาก ยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์ และ ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม และความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพ การปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักร ที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัด ฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ส่งเสริม

สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีสวัสดิการที่เกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์การ การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การ จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเอง ให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์การจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์การกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหาร โภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้นวัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การ ลูกจ้าง และ สังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

เสนาะ ดิยาว (2545 : 15 ; อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิตพิงศ์. 2556 : 17 - 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เมื่อก่อนผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อ เกิดปัญหาในการทำงานขึ้น ทั้ง ๆ ที่มีเครื่องมืออย่างดีช่วยในการปฏิบัติงาน จึงคิดว่าจะต้องมีปัจจัย อีกรายหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจ และให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้นและพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตขนาดเล็ก ภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่ และมีคนร่วมกันทำงาน เป็นจำนวนมาก ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็ยังมีมากขึ้น จนในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่า ความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้อง

ทำงานให้แก่องค์การใดองค์การหนึ่งแต่เพียงหนึ่งเดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใด ๆ หรือทำงานให้กับองค์กรใดก็ตามความพอใจของเขา เพราะการอยู่รอดขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับคนงานด้วย ต่างฝ่ายก็ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ถ้าองค์กรหนึ่งจ่ายค่าจ้างหรือให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างน้อยกว่าที่อื่นเขาก็จะออกจากองค์กรนั้นไปทำงานที่อื่น ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจแต่ต้องอาศัยเกียรติยศ ความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำเร็จของการประสบความสำเร็จในชีวิตและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจด้วย เพราะ คนงานอาจหาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น โดยไม่ยาก การแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของคนงานในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันมีมากขึ้น คนงานแต่ละคนจึงมีอิสระเต็มที่ที่จะตัดสินใจเลือกทำงาน โดยยึดถือผลประโยชน์ตามความรู้ความสามารถของตนเองเป็นหลัก

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ ระบบเศรษฐกิจที่ถือว่าการแข่งขันกันโดยเสรีระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันและไม่ให้รัฐบาลเข้ามาแทรกแซงนั้น ปรากฏว่าก่อให้เกิดผลเสียหลายอย่างและก่อให้เกิดการเอาเปรียบกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างขึ้น รัฐบาลจึงไม่อาจนิ่งเฉยต่อไปอีกได้ นอกจากจะเข้ามาคุ้มครองไม่ให้มีการเอาเปรียบแล้วยังเข้ามาดำเนินการในธุรกิจบางประเภทเสียเอง การประกอบธุรกิจไม่ใช่เป็นเรื่องของทางเศรษฐกิจแต่เป็นเรื่องของสังคมและทางการเมืองด้วย เพราะผลที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจมีผลต่อความมั่นคงของรัฐ การปล่อยให้ฝ่ายผู้ประกอบการจัดการกันเองจะเป็นอันตรายร้ายแรงต่อส่วนรวม การเข้ามาแทรกแซงจึงเป็นทางเดียวที่จะแก้ปัญหาของทุกฝ่ายได้รัฐได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น การจัดตั้งธุรกิจขึ้น การดำเนินงานตลอดจนการเลิกธุรกิจ ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจสมัยปัจจุบันถือเอาผลประโยชน์ส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์โดยเท่าเทียมกันตามความสามารถของคน ในส่วนของการบริหารบุคคลรัฐได้เข้ามามีบทบาท ในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ เพื่อไม่ให้มีการเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างโดยไม่เป็นธรรม

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการดำเนินงานในสมัยใหม่นี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าอย่างเทียบกันไม่ได้เลย เช่น มีการแบ่งงานกันตามความชำนาญ เฉพาะด้านใช้แรงงานคนน้อยแต่ใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนมากขึ้น มีการควบคุมโดยใช้ระบบกลไกที่สามารถตรวจสอบความผิดพลาดได้ในตัวเอง ใช้วิธีการผลิตเป็นจำนวนมากและมีการทำงานโดยอัตโนมัติหรือให้เครื่องจักรทำงานด้วยตัวของมันเองโดยไม่อาศัยคนคุมเลย เป็นต้น นับวันวิวัฒนาการของเครื่องจักรเครื่องมือในการทำงานก็จะยิ่งมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นจึงจำเป็น



ที่องค์กรจะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่จะสามารถใช้เครื่องเหล่านี้ได้ดี จะต้องมีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ดีที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของระบบงานได้ จะต้องได้รับการอบรมอย่างดี และมีคุณสมบัติเฉพาะที่จะควบคุมให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลและระวังรักษาคนที่ควบคุมเครื่องเหล่านี้ให้เป็นเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีรายได้ และเกียรติยศ รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้เกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

4. พลังของสหภาพแรงงาน เมื่ออำนาจของรัฐบาลเข้ามาแทรกแซงกิจกรรมของรัฐกิจ พลังของผู้ใช้แรงงานก็เริ่มรวมตัวกันในรูปของสมาคมแรงงานและเข้ามามีบทบาทต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง ซึ่งแม้ว่าในระยะแรก ๆ กฎหมายจะไม่ยอมรับการรวมตัวดังกล่าว แต่ในตอนหลังก็เป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย เมื่ออำนาจของสหภาพแรงงานเป็นที่ยอมรับ นายจ้างก็ไม่อาจจะดำเนินการใด ๆ ที่จะเอาเปรียบลูกจ้างอีกต่อไป การดำเนินการที่ลูกจ้างจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความถูกต้อง การขัดแย้งใด ๆ ไม่ใช่เป็นเรื่องของ ลูกจ้างกับนายจ้างแต่เป็นเรื่องของนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะเป็ทางตรงหรือทางอ้อม การตัดสินใจของฝ่ายบริหารจะเกิดจากอิทธิพลของสหภาพแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ จะเห็นได้ว่าหน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารงานบุคคลก็คือการประสานความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

5. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรไม่ได้มีความอิสระที่จะดำเนินงานเอง โดยไม่ถูกระทบกระเทือนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ในทุกส่วนขององค์กรจะต้องได้รับผลจากปัจจัยทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ไม่มีระบบงานใดในองค์กรที่จะเป็นอิสระ โดยไม่พึ่งพาหรือไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกในทุกวันนี้เราได้ผ่านพ้นยุคที่ต่างคนต่างอยู่ หรือไม่อาศัยซึ่งกันและกันแล้ว เราต่างเผชิญความยุ่งยากในการที่จะมีชีวิตอยู่รอด มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร ความหายากของทรัพยากร การเจริญทางด้านวิชาการ การเปลี่ยนแปลงทางด้านอุตสาหกรรมและกฎหมาย สาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดผล 3 ประการต่อองค์กรคือ ประการแรก ขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้นทำให้มีความต้องการลงทุนและต้องการคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง บุคคลขาดความเป็นกันเองมากขึ้น ประการที่สามฝ่ายบริหารมีความโดดเด่นมากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์กับฝ่ายปฏิบัติการอยู่ห่างกัน เมื่อการดำเนินงานไม่อาจกระทำอย่างง่าย ๆ เพราะองค์กรมีโครงสร้างที่ซับซ้อนมากขึ้นนี้เอง จึงต้องกำหนดให้การดำเนินงาน ทุกอย่างเป็นระบบที่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ จะต้องมีหลักการ มีขั้นตอนและเป็นแบบทางการจะกระทำตามใจชอบไม่ได้

6. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือการผลิตสินค้าและเสนอบริการที่ดีต่อลูกค้าเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด นั้นไม่อาจยึดถือต่อไปอีกแล้ว จุดประสงค์ขององค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพราะว่างานขององค์กรไม่ได้ส่งผลต่อองค์กรเท่านั้นแต่ยังกระทบไปถึงสังคมภายนอกด้วย ดังนั้นวัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจในปัจจุบันก็เพื่อสนองความต้องการพนักงานในองค์กรลูกค้าและสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการกำไรเป็นผลตอบแทนให้แก่ผู้ประกอบการด้วย

7. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น ความรู้ทางด้านพฤติกรรมเกิดขึ้นหลายทาง แต่ที่สำคัญมาจากการค้นคว้าวิจัยของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม พบว่าปัจจุบันทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยามีส่วนสำคัญอย่างมาก สิ่งสำคัญที่สรุปก็คือแท้จริงแล้วภายในองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมตัวกันเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งหมายความว่าส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเสียหาย ก็จะกระทบให้ส่วนอื่นเสียหายไปด้วย ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรจะเป็นคนหรือวัตถุคิบ หรือเครื่องมือเครื่องใช้จะส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการความสัมพันธ์ของคนในองค์กรนั้น กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

ปราณี ชั้นที (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ว่า เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กร ได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูง วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย
4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

5. ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

สรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ คือมีการแข่งขัน กันมากขึ้น เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ ความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยี พลังของสหภาพแรงงาน องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม และ ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ มักจะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคล เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการ ได้อธิบายถึง ภารกิจ และหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 21 - 24) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

1.2 การวิเคราะห์งาน คือ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล

1.3 การสรรหา คือ การใช้วิธีการสรรหาคูหากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ และมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง

1.4 การคัดเลือก คือ มีแฟลตฟอร์มใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ และมีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

1.5 การแต่งตั้ง (การบรรจุ การรับ โอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รักษาราชการแทน และรักษาการในตำแหน่งที่ว่าง) คือ วิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และ มีการทดลองงาน

มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรมรับโอน การย้ายมีวิธีการย้ายที่เป็นธรรมการเลื่อนตำแหน่ง มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม รักษาราชการแทนและการรักษาการในตำแหน่งมีวิธีการรักษาการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ และมีวิธีการรักษาการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

## 2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

2.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์กร และ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ

2.2 การศึกษา คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา

2.3 การวางแผนและพัฒนาอาชีพ เป็นมีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง

## 3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

3.1 การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มระดับ) คือ การกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน และยุติธรรม มีการกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน มีวิธีการเพิ่มระดับอย่างชัดเจนและยุติธรรม

3.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน คือ ระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน และมีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรม

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.4 ค่าตอบแทน คือ วิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การย้าย (การย้ายภายในองค์กรเดียวกัน) คือ หลักเกณฑ์การย้ายที่ชัดเจน โปร่งใส และมีวิธีการย้ายที่ยุติธรรม

3.6 การจูงใจ คือ หลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

## 4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

4.1 พนักงานสัมพันธ์ คือ ระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น และมีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน

4.2 สุขภาพและความปลอดภัย คือ ระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

4.3 การดำเนินการทางวินัย คือ การดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุม พฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการลงโทษ การดำเนินการ อุทธรณ์ และการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

4.4 การพ้นจากตำแหน่ง คือ การให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน การย้าย การเลื่อน ตำแหน่งและ โดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม

อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ (2555 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงภารกิจของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังนี้ว่า ภารกิจหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปกติในการแบ่งภารกิจหลัก ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะแบ่งภารกิจหลักนี้ออกเป็น 4 ด้าน ด้วยกันคือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถปรับตนเองเข้ากับวัฒนธรรม ของบริษัท (Corporate Culture) หรือบรรทัดฐาน (Norm) ขององค์กร

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษา ของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโต ในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ให้เป็น องค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3. การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะให้พนักงานพึงพอใจ ในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีโอกาส เติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เป็นความ พยายามของบริษัทในการบริหารเพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัด ให้พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การให้คนได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทาง ในการจัดการแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานการตรวจสอบหรือวิจัยด้าน ทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงานให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทำทนายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

จิตติมา อัครจิตพิงส์ (2556 : 17 - 18) กล่าวถึงภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรไว้ว่า ไม่ว่าจะเป็องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือว่าเป็นหัวใจหลักขององค์กร

ที่จะต้องจัดให้ตอบสนองนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจสมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน สาระสังเขปของภารกิจแต่ละด้าน มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ตรงตามเวลาที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ การได้มาซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งานและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาจะเริ่มตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน จะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่อาจเรียกว่าโปรแกรมการพัฒนาองค์กรซึ่งมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนในที่นี้กำหนดทั้งในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง และยังรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมมิใช่เกิดเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิตสร้างขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิต สำหรับสุขภาพนั้น หมายถึง สภาพที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์กรจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดี มีความสุข พอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ โปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและต้องให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) พนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน หรือระหว่างกลุ่มปฏิบัติงานด้วยกัน อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้างจำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะผลการวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ ขอบข่ายของการวิจัยจะสัมพันธ์กับภารกิจหลักทั้ง 5 ประการ ที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) และระบบเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย ทั้งงานวิจัยและระบบ HRIS จะเป็นศูนย์รวมข้อมูลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นำไปประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารด้านนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 13 - 14) ได้อธิบายถึงภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ภารกิจหลัก คือ

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผน กำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์ สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำนุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย

แนะนำให้ผู้จ้กป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการ บำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health Care and Safety) การควบคุมค้ำวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษา ซ้ำ ๆ ใวันนาน ๆ ” นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด นอกจาก ภารกิจหลัก 3 ประการนี้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

3.1 การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

3.2 การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้วันนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3.3 การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

3.4 การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

3.5 การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

3.6 การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล



3.7 มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มี ความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.8 การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคน ได้มี ความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับ การทำงานร่วมกัน

3.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถ ในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.10 การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

3.11 การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรด้วย การพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตาม ความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้น จากงานขององค์กร

3.12 การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการที่จ่ายค่าจ้างตอบแทน และ ผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจ บุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

3.13 การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพ อนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและ ทรัพย์สิน

3.14 การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถ ในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใด ผ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

3.15 กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้าง และลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคมและ

กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการ ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

จึงอาจสรุปได้ว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรต่าง ๆ มักขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบุคคล ที่จะต้องจัดคนให้เข้ากับบริบทขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม จะเริ่มตั้งแต่การออกแบบและการวิเคราะห์งานขององค์กร การวางแผนอัตรากำลังคนซึ่งจะต้องเหมาะสมกับปริมาณงานที่วิเคราะห์ไว้ การสรรหาและการคัดเลือกเพื่อหาคนที่มีความสมบัติตรงตามตำแหน่ง เพื่อบรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมกับงาน การพัฒนาคือการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรมสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทน การรักษาพยาบาล การสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ตลอดจนภารกิจในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้เพิ่มขึ้น

#### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปหลายประการ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความรวดเร็วและทันสมัย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ก้าวทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันไว้หลากหลายส่วนในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตามแนว ของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าทั้ง 4 ด้านนี้ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมากที่สุด จึงได้นำทั้ง 4 ด้านนี้มาศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแต่ละด้าน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวรายละเอียดค่อนข้างจะสอดคล้องกัน ดังนี้

#### 1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรนั้นจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน นั่นคือการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรได้มีการวางแผนไว้ในภารกิจหลักหรือเป้าหมายขององค์กรนั้น ดังนั้น การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์กรจัดกระทำขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานในเวลาที่ต้องการ ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบาย และกล่าวถึงแนวทางเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 22) ได้กล่าวว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

บรรพต วิรุณราช (2552 : 62) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาที่เป็นกระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหารับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใด กี่คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไร จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกต่อไปซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กร และนอกองค์กรสมัครเข้ามา

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556 : 101) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการค้นหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและ คุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้ การสรรหามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอน ต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ (Employee Requisition of Managers) การจัดทำคำขอพนักงานนั้น หน่วยงานที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบ รายละเอียดจากใบขอจ้างแล้วจึงดำเนินการขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified) ตำแหน่งที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งว่าง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่คำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน (Job Requirement) การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรพึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา (Alternatives to Recruitment) ในบางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee Leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor)

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กร และแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กรและวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา (Conduct of Recruitment) ผู้สรรหาดำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งใจ ให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบว่าจำนวนของผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้สมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหาหรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ซัชชัย พันธุ์เกตุ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ ซึ่งในปัจจุบันอาจเรียกได้ว่าเป็นยุคของ E-cruising การสรรหาคนก็สามารถใช้โครงข่ายอัจฉริยะระบบ Internet ก็ทำให้ทั้งองค์กรและผู้สนใจที่จะร่วมงานกับเรานั้นเข้าถึงกันได้ง่ายและมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีช่องทางที่เราเรียกว่า Head Hunter ก็เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการสรรหาบุคลากร ได้ไม่น้อยทีเดียว สิ่งที่ยากจะกล่าวถึงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งคือ การคัดเลือกโดยการ สัมภาษณ์งาน ในอดีตเราจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นแบบ ไร้กระบวนการทำเสียโดยส่วนใหญ่ แต่ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบันอาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป เพราะคำถามที่เราใช้กันอยู่นั้นมันไม่ได้บ่งบอกหรือสามารถวัดระดับขีดความสามารถของผู้สมัครงานได้ ในปัจจุบันองค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งคำถามที่เราใช้นั้นสามารถบ่งชี้วัดระดับขีดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี แล้วจะส่งผลให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการ

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 79) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ในประเทศไทยนั้นอาจแบ่งขั้นตอนออกมาพิจารณา ได้ดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติและวุฒิ เป็นการคัดเลือกขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะไม่พิถีพิถัน คุณสมบัติทางด้านสังคมมากนัก แต่เน้นถึงประสบการณ์ในการทำงาน
2. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรให้ได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและวุฒิที่กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์คุณสมบัติ หรือคุณวุฒิเบื้องต้น การปฏิบัติขั้นนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร
4. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีได้ระบุไว้ในใบสมัครและผู้สัมภาษณ์สามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทีของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี
5. การทดสอบวัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือการกลั่นกรอง ความรู้ สติปัญญา ความคิดและความจำของผู้สมัครว่ามีมากน้อยเพียงใด
6. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง

เพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย บุคคลที่ผ่านการทดสอบมาแล้วจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นนี้การบรรจุแต่งตั้งให้เข้าปฏิบัติงานได้

สรุปได้ว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรได้มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวางแผน มีการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน กำหนดวิธีการสรรหา หรือ การคัดเลือก ตลอดจนกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง ภายใต้กรอบอัตรากำลัง ภายในระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนอย่างโปร่งใสชัดเจน ซึ่งใช้หลักคุณธรรมเข้ามาประกอบเป็นหลัก ในการปฏิบัติไม่ว่าบุคลากรที่มาสอบและเป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกจะได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน รวมไปถึงการโอนย้ายและการรักษาราชการแทนในตำแหน่งที่ว่าง

## 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจของการบริหารองค์กร ดังนั้น ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่องค์กรนั้นจะอยู่รอดและก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้และความสามารถ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 23 - 24) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการวางแผนและพัฒนาอาชีพ

จิตติมา อัครจิตพิงศ์ (2556 : 214 - 222) ได้อธิบายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน และทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบต่อไป การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี แต่ละวิธีสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างเช่น เทคนิคการพัฒนาระดับผู้บริหารในชั้นเรียนอาจใช้สำหรับฝึกให้หัวหน้างานรู้ถึงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีแนวโน้มว่า จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานต่อไป จะเห็นว่าวิธีการสอนงานในชั้นเรียน จะสามารถใช้ได้กับผู้รับการฝึกอบรมทั้งสองกลุ่ม เพียงแต่ว่าเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมอาจต้องแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรม และการพัฒนาในระหว่างการทำงาน และเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนานอกเวลาการทำงาน ดังนี้

1. เทคนิคฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน (On - the - job - Training Techniques) มี 4 วิธีดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 วิธีการฝึกอบรมด้วยการสอนงาน (Job Instruction Training) อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วิธีการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (On - the - job Training) วิธีการฝึกอบรมจะกำหนดให้พนักงานเก่าสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยอยู่ในสภาพการทำงานจริง มีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์จริง ทั้งนี้ผู้สอนอาจเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือนักฝึกอบรมก็ได้

1.2 การหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยให้พนักงานสลับเปลี่ยนหน้าที่หรือตำแหน่งงานจากงานหนึ่ง ไปยังอีกงานหนึ่ง สามารถใช้ได้กับพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานในหลายหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติที่กว้างขวางและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะช่วยให้องค์กรมีการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพในกรณีที่มีคนลาพักร้อน หรือลาออกหรือขาดคนงานอย่างกะทันหัน ก็สามารถจัดคนทดแทนได้ทันที การหมุนเวียนงานในแต่ละระดับอาจใช้เวลาไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน สำหรับงานบริหารอาจใช้เวลา 4 - 6 เดือน สำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานในแต่ละส่วนอย่างกว้างขวางและแท้จริง

1.3 การฝึกวิชาชีพ (Apprenticeships) เป็นกระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้ได้พนักงานใหม่ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติงานจริง และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานปัจจุบัน การฝึกวิชาชีพอาจใช้เป็นส่วนประกอบของการฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานแบบในชั้นเรียนได้ โปรแกรมการฝึกวิชาชีพแบบเป็นทางการเป็นที่นิยมมากสำหรับการฝึกอบรมพนักงานช่างฝีมือ เช่น ช่างประปา ช่างไม้ ช่างโลหะ ช่างไฟฟ้า เป็นต้น การฝึกวิชาชีพจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและการนิเทศกระบวนการเรียนรู้ ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้ให้การฝึกอบรมควรทำการมอบหมายงานที่พอเหมาะ รวมทั้งการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมให้สำหรับงานแต่ละงาน จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างสูงสุดได้

1.4 การสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการฝึกวิชาชีพโดยผู้สอนแนะจะพยายามให้ตัวแบบของการปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการสอนแนะเนื่องจากมีลักษณะความเป็นทางการน้อยกว่าการฝึกวิชาชีพ การสอนแนะอาจทำได้โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้จัดการแต่ไม่ควรใช้บุคคลจากฝ่ายบุคคลเพราะอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ประสิทธิภาพของการสอนแนะจะขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้การฝึกอบรมต้องคิดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นคู่แข่งและต้องตระหนักเสมอว่าตนเป็นที่พึ่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ดังนั้นจึงต้องมีเวลาอย่างเพียงพอเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ก็ต้องไว้วางใจ และเชื่อถือในสิ่งที่ได้รับจากผู้ให้การฝึกอบรมพร้อมทั้งต้องมีปฏิริยาย้อนกลับ (Feedback) อย่างเหมาะสม

2. เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนานอกเวลาการทำงาน (Off - the - Job - Training Techniques) เป็น โปรแกรมฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานส่วนใหญ่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และมีการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม โดยที่โปรแกรมการฝึกอบรมนอกเวลาทำงานจะมุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาว และการให้การศึกษาทั่วไปมากกว่าที่จะเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะ หรือ การนำเสนอข้อมูลที่ใช้สำหรับการปฏิบัติกรงานเฉพาะอย่าง

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลสำหรับกรณีที่มีประสิทธิผลสำหรับกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก เพราะผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้บรรยายจะสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟังได้ในเวลาเดียวกัน วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่สะดวกและประหยัดและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากโดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา เพราะถือว่าการบรรยายนั้นเป็นวิธีการสอนแบบดั้งเดิมวิธีการบรรยายอาจใช้ประกอบกับวิธีการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ ด้วย ผู้บรรยายที่มีทักษะจะสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว โดยอาจจัดหาอุปกรณ์ช่วยสอน เช่น เครื่องฉายภาพสไลด์ รูปภาพ วิดีทัศน์ เป็นต้น ผู้บรรยายควรมีวิธีการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ควรเหลือเวลาสำหรับการซักถามให้เพียงพอด้วย

2.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) มีลักษณะคล้ายกับการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน เพียงแต่จะจัดขึ้นในห้องฝึกอบรมเฉพาะส่วนหรือห้องฝึกงาน (Work Shop) ที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ประกอบการผลิตจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะในงานเฉพาะส่วน ดังนั้นการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานจึงเหมาะสำหรับงานที่สามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาสั้น เช่น งานเสมียนที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และงานผลิตประเภทกึ่งฝีมือ

2.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกับตำแหน่งเดิมของตน ตัวอย่างเช่น กำหนดให้พนักงานชายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าคนงานหญิง หัวหน้างานชายให้แสดงบทบาทเป็นพนักงานชาย หรือให้พนักงานฝ่ายบุคคลแสดงบทบาทเป็นกรรมการผู้มีหน้าที่สัมภาษณ์ผู้มาสมัครงาน เป็นต้น ผู้แสดงต้องแสดงบทบาทนั้น ๆ ตามประสบการณ์เดิม และความคิดเห็นของตนเองโดยไม่มีการกำกับการแสดงใด ๆ วิธีนี้ผู้แสดงจะต้องพยายามแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น ทำให้เกิดภาพพจน์และการเรียนรู้เป็นอย่างดี การแสดงบทบาทสมมติมักจะสร้างระดับการมีส่วนร่วม และความกระตือรือร้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงมากกว่าการอภิปรายกลุ่ม



ปกติทั่วไป ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนจะมีความรู้สึกสนุกกับบทบาทที่ได้รับเพราะเป็นโอกาสที่ตนจะได้แสดงความสามารถ แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนอาจรู้สึกประหม่า อาย และไม่ค่อยมีความสุขหากต้องได้รับเลือกให้เป็นผู้แสดง

2.4 กรณีศึกษา (Case Study) หรืออาจเรียกว่า กรณีตัวอย่าง เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงในอดีต ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นในลักษณะที่เหมาะสมสำหรับ การศึกษา บางกรณีหน่วยงานอาจอนุญาตให้ใช้ชื่อจริงของกิจการ แต่บางกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ชื่อกิจการ และคณะผู้บริหารตามความเหมาะสม กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเพียงวิธีเดียว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะซึ่งอาจมีหลายวิธี แล้วแต่เหตุผลและความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์

2.5 สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายกับการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เทียมขึ้น โดยจำลองสถานการณ์ให้มีความคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ทั้งนี้ได้จัดในสถานที่ทำงาน การสร้างสถานการณ์จำลองจะเน้นการเรียนรู้ด้านเทคนิคและทักษะด้านเครื่องยนต์ (Motor Skills) ดังนั้น จึงนำมาใช้ในการฝึกอบรมนักบิน โดยให้ฝึกกับเครื่องบินจำลอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบคอมพิวเตอร์ในระบบการบิน และมีการซักถามผู้ให้การฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน อาจฝึกโดยการจำลองสถานการณ์ให้เป็นภาวะสงครามเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่สถานการณ์จริง นอกจากนี้การสร้างสถานการณ์จำลองแพร่หลายมากในอุตสาหกรรมยานอวกาศ เพื่อฝึกให้นักบินอวกาศได้เรียนรู้สภาพการทำงานและการฝึกการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมวิธีนี้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงมาก

ซัชชัย พันธุ์เกตุ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ไว้ว่า จะต้องสอดคล้องกับการที่จะทำให้มีระดับเพิ่มขึ้นของศักยภาพและขีดความสามารถซึ่งเรียกกันว่า Competency Based Training หรือองค์กรอาจมีการสร้างมาตรฐานของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในลักษณะของ Training Map ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและศักยภาพที่ต้องการได้ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนจากแนวคิด วิธีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ จากในอดีตที่มุ่งพัฒนาศักยภาพมนุษย์แบบไร้ทิศทาง โดยที่มีความพึงพอใจหลักสูตรใดเรื่องใด ก็ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมโดยหาได้คำนึงไม่ว่าในบางครั้งเป็นการลงทุนสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นแบบสูญเปล่า เพราะไม่ตรงกับความต้องการที่จะต้องพัฒนา

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้าน การศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ ตลอดจนพัฒนางานที่ทำเป็นประจำ โดยการจัดทำ โครงการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความสำคัญของงานในหน้าที่เพื่อให้ บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้หรือการเรียนรู้และเกิด ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ และยังเป็นส่งเสริมประสบการณ์ด้านอื่น ๆ โดยการนำไปศึกษา ดูงานเป็นบางครั้งคราว

### 3. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กร ต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาตนเองและทุ่มเทให้กับองค์กร ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานใน องค์กร เมื่อปฏิบัติงานไปถึงระดับหนึ่งแล้ว ย่อมต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นหรือ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้เต็มตามศักยภาพต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดให้มีการให้รางวัลแก่ ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการอธิบายถึงการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 23) ได้อธิบายการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มระดับ) การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้าย และ การจูงใจ

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556 : 316) อธิบายว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทุกรูปแบบของสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน หรือรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน รวมทั้งที่เป็น ค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 65 - 66) อธิบายไว้ว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์คือ การให้ค่าตอบแทน เป็นการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติ บุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็น รายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้ จะไม่ เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร และค่าจ้าง หมายถึง

ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร และค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

โดยทั่วไปเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพและผู้บริหาร หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงานพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกน้ำเงิน แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงานและการดำเนินงานขององค์กร ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ในกรณีองค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผลความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่าโบนัส ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น
3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท
4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านนี้จะต้องจัดส่วนผสมของค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และไม่ก่อให้เกิดการระส่ำระสาย ในด้านค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกระบวนการ ประเมินผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม เมื่อบุคลากรผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่จะทำให้บุคลากรได้ตื่นตัวเตรียมการอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้องค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างชัดเจนแม้แต่การปฐมนิเทศสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรใหม่ที่เป็นภารกิจที่จะต้องประเมินเมื่อบุคคลผ่านการประเมินแล้วจะได้รับ รางวัล ซึ่งมีลักษณะหลากหลาย เริ่มตั้งแต่ค่ายก่อกองชมเชยให้เป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของ ที่สำคัญรางวัล นั้นการได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน นอกจากนี้ยังจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามระเบียบ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หรือแม้แต่ค่าที่ประกันภัยพิบัติ ไฟไหม้ น้ำท่วม หรือ บุพการี หรือเสียชีวิต คนในครอบครัวก็จะได้รับการดูแลตามระเบียบทางราชการ นอกจากนี้ ยังอาจจัดกิจกรรมพิเศษในวันสำคัญแก่บุคลากรได้รับรางวัล เช่น วันขึ้นปีใหม่ หรือแม้แต่วันคล้าย วันเกิดก็อาจจะมีกิจกรรมมอบรางวัล

#### 4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กร ได้แล้ว ถือว่าเป็นความสำเร็จเบื้องต้นเท่านั้น แต่หากองค์กรสามารถรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กร มีกำลังกายกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงแนวทางและกระบวนการของการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่ ดังนั้น การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์นั้น มีจุดประสงค์ เพื่อให้บุคลากรหรือ ทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสและได้ปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยมีความมุ่งหวังว่าตนเองจะสามารถพัฒนาและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ในอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 21)

ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัจจัยด้านพนักงานสัมพันธ์ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ด้านการดำเนินการทางวินัย และด้านการพ้นจากตำแหน่ง (การโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ออกจากราชการ)

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 132 - 133) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการหนึ่งที่ทำได้นั้นก็คือการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยยกตัวอย่าง วิธีการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยวิธี 10 ประการ คือ

1. การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน
  3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
  4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ขุ่นแค้นที่ทำอยู่ที่งานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีความดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
  5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือและแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่เต็มเวลา
  6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
  7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
  8. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
  9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรม
  10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน
- ซัชซัย พันธูเกตุ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกในการร่วมสร้างองค์กร มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งนัก หากเป็นยุคสมัยดั้งเดิมอาจใช้วิธีการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ แต่ในยุคปัจจุบันทิศทางการบริหาร ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ (Entrepreneur) การจะให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพียงอย่างเดียวหรือสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดคงไม่เพียงพอ เพราะในปัจจุบันนั้น ระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การเผยแพร่วิทยาการข่าวสารทั่วถึงกันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ Internet ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบข่าวสารได้เป็นอย่างดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ต้องสอดคล้องต่อระบบการค้าเสรี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และระบบทางการจัดการอื่น ๆ ได้แก่ SA8000, ISO9000, ISO14000, GMP&HACCP ฯลฯ ซึ่งทางองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การจ่ายผลตอบแทนที่มีการเปรียบเทียบกับในลักษณะที่เป็นธุรกิจเดียวกัน อาจไม่เหมาะสมกับบางพื้นที่ซึ่งมีสถานประกอบการหลายประเภทตั้งอยู่ในบริเวณ

เดียวกัน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเป็นรายกรณีไป หรือในปัจจุบันที่กำหนดให้มีรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนตามระดับขีดความสามารถ (Competency Based Pay) ก็เป็นลักษณะการบริหารผลตอบแทนที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการนั้นก็ควรจะสอดคล้องกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของสวัสดิการยืดหยุ่น (Flexible Welfare) องค์กรที่มีการจัดทำสวัสดิการยืดหยุ่นอาจยังมีน้อย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของสวัสดิการที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยที่ไม่ได้คำนึงว่าสวัสดิการที่จัดให้ นั้นตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เพียงใด ยกตัวอย่างในกรณีที่องค์กรแห่งหนึ่งได้จัดสวัสดิการเกี่ยวกับรักษาพยาบาลให้กับบุคลากรในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาทต่อปีปฏิทิน

แต่ในขณะเดียวกันนั้น มีบุคลากรระดับบริหารได้ทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพไว้อย่างดี รวมทั้งสิทธิจากกองทุนประกันสังคม ซึ่งสวัสดิการรักษาพยาบาลที่องค์กรจัดให้อาจไม่ใช่ ความต้องการของบุคลากรคนดังกล่าว ทางเลือกในการดำเนินการทางองค์กรก็ควรจะมีการสำรวจ ความต้องการสวัสดิการหรือกำหนดให้เลือกสวัสดิการ ได้โดยมีขอบเขตภายในวงเงินที่ไม่เกิน 10,000 บาท เช่น ให้ในลักษณะของค่าไฟฟ้าที่อยู่อาศัยปีละ 3,000 บาท ค่าน้ำประปาปีละ 3,000 บาท ค่าชุดนักเรียนบุตรปีละ 2,000 บาท และค่าบรรณสารสงเคราะห์ปีละ 2,000 บาท จะเห็นว่ารวมกันเป็นจำนวน 10,000 บาทเช่นกัน การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ยังมีอีกมากมายที่ยังมิได้ กล่าวถึง ไม่ว่าจะเป็นทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี การสร้างสถานที่ทำงาน น่าอยู่ น่าทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญไม่น้อยทีเดียว

สรุปได้ว่า การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรวางแผนว่าจะดำเนินการ โดยวิธีการใด รักษาป้องกันองค์กร ไม่อยากให้มีบุคลากรที่มีคุณค่าจากไปถ้าไม่จำเป็น แต่บางคนบางกลุ่มก็จะยึดเหนี่ยวได้ยาก องค์กรก็ต้องสำรวจความต้องการของบุคลากรตามสิทธิ์ของแต่ละคน นอกจากนั้นต้องอำนวยความสะดวกเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรมกับทุกคน แต่ถ้าผิดก็ใช้วินัยเข้ามาดำเนินการ วิธีการหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันคือ ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานด้วยการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ขององค์กรที่ดีในโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นได้เลื่อนขั้น การโอนย้าย การได้รับตำแหน่งใหม่ หรือแม้แต่การพ้นจากตำแหน่ง อีกสิ่งหนึ่งที่ขาดมิได้ คือ ความมีวินัย การสร้างสรรค์ให้เกิดความรับผิดชอบกับตนเอง นอกจากนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะได้รับฟังสิ่งที่ลูกน้องต้องการอย่างแท้จริง

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

การบริหารองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีกลุ่มบุคคลมารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างร่วมกัน ซึ่งเป้าหมายของการบริหารองค์การ คือ การจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### ความหมายของการบริหารองค์การ

การที่จะกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหาร คำว่า "การบริหาร" ส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้คือ Administration นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำเหล่านี้ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18 - 19) ได้อธิบายว่า การบริหาร (Administration) หมายถึง คำที่ใช้กับการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า "ผู้บริหาร" (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ส่วน คำว่า "ผู้จัดการ" (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

มัลลิกา ต้นสอน (2547 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของ การบริหารไว้ว่า หมายถึง กลุ่มกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการชี้นำ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์กรก็จะเป็นไปได้ด้วยดี แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารองค์การ หมายถึง การนำทฤษฎีผู้ปฏิบัติการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ เป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้ งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องมีการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุนวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการ การดำเนินงานตามแผน และมีระบบควบคุมดูแลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

#### ความสำคัญการบริหารองค์การ

องค์กรทั้งหลายมีความแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร รวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ขององค์กร แต่เป้าหมายสำคัญของการบริหารองค์การคือการนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การบริหารองค์การนั้น จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง มีนักวิชาการและนักคิดได้ให้ความสำคัญไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2541 : 3) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การไว้ว่า ที่ใดมีประเทศที่นั่นย่อมมีการบริหาร เป็นคำกล่าวที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นธรรมชาติ อีกทั้งในแต่ละกลุ่มจะต้องมี "ผู้นำกลุ่ม" รวมทั้งมี "แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแล กันภายในกลุ่ม" เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้วิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับของภาครัฐในปัจจุบันอาจเรียกว่า "ผู้บริหาร" ขณะที่ การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เรียกว่า "การบริหาร" (Administration) หรือการบริหารราชการ (Public Administration) ด้วยเหตุผลนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการบริหารได้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้ว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้อง เข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (Management)

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ



(Efficiency) วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (Effectiveness) บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

#### 4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร ร็อบบินส์ (Robbins. 1998 : 194 - 205 ; อ้างถึงใน นิตยร์ดี ใจอาษา 2555 : 29 - 30)

ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การไว้ว่า เนื่องจากในองค์กรมีความซับซ้อนของงาน ไม่มีผู้ใดสามารถจะทำงานทุกอย่างได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของร่างกายและความจำกัดของความรู้ในงานด้านต่าง ๆ บางงานต้องใช้ทักษะขั้นสูง ถ้าไม่มีความชำนาญก็ไม่สามารถจะทำงานนั้น ๆ ได้ การกำหนดช่วงการบริหาร ซึ่งหมายถึง จำนวนผู้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลุ่มงานทุกองค์การต้องมีหน้าที่ ต้องปฏิบัติโดยบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันเฉพาะงานและบุคคลเหล่านั้นต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มเพื่อจะติดต่อประสานเชื่อมโยงกิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ เราเรียกว่า ฝ่าย หรือ แผนก โดยพิจารณาจากจำนวนคนของแต่ละแผนกหรือฝ่ายภาระหน้าที่ผลิตหรือการบริการลูกค้า ภูมิศาสตร์หรือกระบวนการทำงาน เอกภาพในการบังคับบัญชา ความเป็นเอกภาพของหน่วยงานมีความสำคัญเพราะหาก องค์การใดไม่มีเอกภาพไม่ยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการกำหนดผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจนย่อมเกิดความสับสนของผู้ใต้บังคับบัญชาและความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การ มีความสำคัญกับองค์การในด้านการควบคุมกิจกรรมเพื่อนำพาให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารคือ ผู้นำกลุ่มหรือผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้บุคคลแต่ละฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ให้สามารถเชื่อมโยงประสานงานและร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด

#### ทฤษฎีการบริหารองค์การ

การบริหารองค์การ ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการในองค์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ปฏิบัติงานอย่างสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงมีนักคิดและนักวิชาการได้เสนอหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่น่าสนใจไว้ดังนี้

#### ฟาโยล (Fayol. 1916 : 110 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 86)

ชาวฝรั่งเศส นักเศรษฐศาสตร์และนักทฤษฎีทุนนิยมเสรีแนวใหม่ (Neoclassical Economic) ได้วางหลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการดังนี้

1. การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกันได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไปเมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย
3. ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟัง และเคารพกฎเกณฑ์ขององค์กร การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงานทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์กร ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ
4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไปแต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน
5. เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์กรจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าคนเดียว
6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to The General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์กรจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว
7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนทำงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์กรเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์กรก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม
8. ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึง ระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ
9. สายบังคับบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อจะเป็นไปตามนี้ คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามขั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10. ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายความว่า คนที่ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายที่ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่า ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นคนป่วยงาน ลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบ ทำให้รู้งานกัน

11. ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12. ความมั่นคง และสามัญฐานของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งาน ไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหาร ควรวางแผนงาน ให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่น

โดยต่อมาได้สรุปเป็น ทฤษฎีการบริหาร โดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษา ถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่า จะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือ วิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มี โครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคนอยู่ใน ส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงาน ต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็น ตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและ องค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังต้อง ทำการประเมิน โครงสร้างขององค์การและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับ

ปัญหาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้

เวเบอร์ (Weber, 1966 : 221 ; อ้างถึงใน ซีเรก วิทยายุทธ, 2550 : 53)

เป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะระบบราชการไว้อย่างละเอียด จนในปัจจุบันระบบราชการของเวเบอร์ ได้ กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบ ดังกล่าวนี้อำนาจสร้างระบบราชการในประเทศต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของระบบราชการแบบเวเบอร์ มีดังนี้

1. ระบบราชการอาศัยอำนาจตามกฎหมาย
  2. ข้าราชการต้องขึ้นต่อคำสั่ง เฉพาะที่ชอบด้วยกฎหมายในการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่มีภาระผูกพันอย่างอื่น นอกเหนืองานในหน้าที่
  3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป
  4. มีการเลือกสรรบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์ตามความรู้ความสามารถ
  5. การเลือกสรร อาศัยความรู้ทางเทคนิค ซึ่งมีการวัดผล โดยการสอบหรือโดยประกาศนียบัตรหรือทั้งสองอย่าง
  6. ข้าราชการมีเงินเดือนประจำ และบำนาญ เงินเดือนเป็นไปตามตำแหน่งขั้นยศ
  7. การรับราชการถือว่าเป็นอาชีพอย่างเดียว หรืออย่างน้อยก็เป็นอาชีพหลัก
  8. การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามอาวุโส หรือตามความสามารถในการปฏิบัติงานหรือทั้งสองอย่าง การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา
  9. ข้าราชการทำงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ข้าราชการทำงานโดยแยกตัวออกจากการเป็นเจ้าของปัจจัยการบริหาร
  10. ข้าราชการต้องขึ้นต่อระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติราชการ
- กูลิค ( Gulick, 1993 : 54 ; อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล, 2551 : 64 - 72) ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารระบบราชการ POSDCoRB Model มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (P = Planning) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถไปปฏิบัติได้

2. การจัดองค์การ (O = Organizing) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงานขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (S = Staffing) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งงานภายในองค์การ โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

4. การสั่งการหรืออำนวยการ (D = Directing) เป็นการกำกับดูแล สั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครอง และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การประสานงาน (Co = Coordinating) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงและต่ำ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R = Reporting) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

7. การงบประมาณ (B = Budgeting) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช่วางงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบการดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารองค์การ เกิดจากพื้นฐานของการจัดการองค์การเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์การให้ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ ระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ รวมถึงการประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ และการควบคุมดูแลให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและเน้นหลักความ ถูกต้องตามหลักของระเบียบและอำนาจทางกฎหมายที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีขององค์การ

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1800 เป็นต้นมาได้มีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ ได้ถูกรวบรวมและถูกคิดค้นอย่างมีรูปแบบ จนกลายเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีเป็นเพียงนามธรรมที่อธิบายและวิเคราะห์ถึงความจริงและประสบการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบ ๆ

ตัวอย่างมีระบบและมีแบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านการบริหาร ได้แบ่งแนวคิดออกหลายรูปแบบ หลายสำนัก และหลายระดับ แล้วแต่จะมองในแง่ใด ขึ้นอยู่กับผู้มอง และวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้

สมคิด บางโม (2553 : 28 - 32) ได้กล่าวถึงทฤษฎีขององค์การที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 สมัยดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization) แนวคิดตามทฤษฎีดั้งเดิม มีมาตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และ โรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ. 1800 แนวคิดในการจัดองค์การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้นี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบ โครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยนี้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือ โครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมายและบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงคือทฤษฎีขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) และทฤษฎีของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ทฤษฎีองค์การขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) ฟาโยลได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษกับบริหารชั้นสูง ฟาโยลได้เสนอการจัดการซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้งห้าประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำ ดังนี้

1.1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

1.1.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างการแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

1.1.3 การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

1.1.4 อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้ โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น เรียกว่า สายการบังคับบัญชา

1.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

1.2 ทฤษฎีองค์การของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Model) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการองค์การตามแนวคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดการของเวเบอร์มีดังนี้

1.2.1 การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้วยวัตถุประสงค์ของการจัดการแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

1.2.2 การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

1.2.3 การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

1.2.4 การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การวินิจฉัย การสั่งการจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

ตามทฤษฎีในยุคนี้ โดยเฉพาะทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ ข้อดีขององค์การแบบราชการคือ มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่าง มีโครงสร้างที่แน่นอนทำให้สามารถที่จะคาดการณ์ได้มีความมั่นคง มีเหตุผล และเป็นประชาธิปไตย การกำหนดโครงสร้างที่แน่นอน มีสายการบังคับบัญชา ทำให้จำกัดขอบเขตของการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน โครงสร้างขององค์การอาจแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นไปตามหลักของเหตุผล แต่จุดอ่อนของระบบราชการคือ

เน้นที่องค์การ โดยละเอียดถึงการพิจารณาถึงปัญหาของคนและเชื่อว่าการที่โครงสร้างรัดกุมแน่นอน จะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo - classical Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา และมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ทอร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1927 - 1932 ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีความสัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดองค์การ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การและกลุ่มคนงานในองค์การสมัยนี้จึงให้ความหมายขององค์การว่าองค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทฤษฎีสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ทางสังคม

บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ.เอฟ. โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ผู้ที่ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ทอร์นร่วมกันทั้งสามคน

ทฤษฎีสมัยใหม่สร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การควบคู่กันไปกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล การมุ่งใจต้องพิจารณาความแตกต่างของบุคคลเป็นสำคัญ กลุ่มงานก็มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการมุ่งใจและผลผลิต การมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นการเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหาร และการสร้างขวัญหรือกำลังใจ เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) จากทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีนี้ แต่ละทฤษฎีจะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน ได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ พฤติกรรม เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา ดังเช่น ทฤษฎีองค์การของ วินเนอร์



วีเนอร์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ราว ค.ศ. 1948 ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- 3.1 ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน คน
- 3.2 กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
- 3.3 ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ
- 3.4 ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในขององค์การ เช่น ข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล่าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์การที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย
- 3.5 สิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค ภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ

ทฤษฎีนี้จะมององค์การในรูปของระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม โดยนำเอาศาสตร์หลาย ๆ สาขา มารวมทั้งพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ในการจัดองค์การ และมีความเชื่อว่าองค์การเหมือนสิ่งมีชีวิตย่อมเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นครั้งคราว และต้องมีการพัฒนาเพื่อให้องค์การเติบโตและคงอยู่ตลอดไป

สรุปได้ว่า ทฤษฎีขององค์การ เป็นการจัดการองค์การในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ตามยุคและสมัย สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แบ่งออกเป็น 3 สมัย คือ

- 1) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เป็นแนวคิดในการจัดองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน
- 2) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เป็นแนวคิดในการจัดองค์การที่เน้นความสำคัญของบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ และ
- 3) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน เป็นแนวคิดในการจัดองค์การที่เน้นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผลข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม

### แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น คือรูปแบบหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม การปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำให้เกิดความใกล้ชิดต่อประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ที่มีความเป็นอยู่ที่ดี มีการกำหนดนโยบาย

การบริหารงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

#### ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองที่ประชาชนมีส่วนร่วม มีส่วนได้เสีย ในการปกครอง อันจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ ทำให้เกิดสำนึกต่อท้องถิ่นที่ตนอาศัย อันจะนำมาซึ่งศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครองประชาธิปไตย จึงมีนักวิชาการให้ความหมาย ของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ ดังนี้

รศ.ดร. รัตนเสริมพงศ์ (2546 : 15) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง ประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจปกครองตนเอง โดยจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใช้อำนาจแทนประชาชนเรียกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นอิสระ ภายใต้กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ

สถาบันพระปกเกล้า (2548 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกัน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์กร โดยมีตัวแทนซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องกำกับดูแลด้วยวิธีต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

บุญอริ ยีหมะ (2550 : 14) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครอง ชุมชนหนึ่ง ๆ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนที่อยู่ภายในชุมชนตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับจากรัฐบาลกลางหรือส่วนกลาง โดยจัดตั้งเป็นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสิทธิ์ตามกฎหมาย ในการตรากฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนมีงบประมาณที่มาจากภาษีและ รายได้ในรูปต่าง ๆ ภายในท้องถิ่น มาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง

โกวิท พวงงาม และอลงกรณ์ อรรคแสง (2557 : 13) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีหน้าที่บริหารในแต่ละท้องถิ่นมีผู้แทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่น เป็นผู้บริหารงานอย่างอิสระในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารการเงิน และการคลัง กำหนดนโยบายของตนเอง รวมทั้งมีหน้าที่ดำเนินกิจกรรมภายในกรอบที่กฎหมายบัญญัติ เพื่อประโยชน์ของรัฐและประชาชนในท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลาง ให้กับคนในท้องถิ่น โดยจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใช้อำนาจแทนประชาชน เรียกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจในการบริหารงานบุคคล การจัดเก็บรายได้ การออกข้อบัญญัติข้อบังคับ และมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการกำหนดนโยบาย การบริหารงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ โดยให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนของคนในท้องถิ่นมาบริหารงานและตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นตนเองอย่างเป็นอิสระภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ และการกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

### ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง โดยการทำให้ประชาชนเข้าใจหลักการปกครองตนเองโดยตรง และเพื่อตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากประชาชนจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งรับผิดชอบความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษารับการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน และได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

อลงกรณ์ อรรคแสง (2547 : 7) ได้เสนอความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยว่ามีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นองค์กรชุมชนที่มีขอบเขตพื้นที่ปกครองที่กำหนดไว้แน่นอน
2. มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย
3. มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมและสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการวินิจฉัย และกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐ
4. มีการจัดองค์กรเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารท้องถิ่น และฝ่ายสภาท้องถิ่น
5. ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองโดยการเลือกตั้งผู้บริหารและสมาชิกท้องถิ่น การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและติดตาม ตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ธีรวุฒิ โสภิชฐกุล (2550 : 21) กล่าวว่า iva การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการปกครองประเทศหลายประการ กล่าวคือ

1. การปกครองท้องถิ่นจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลส่วนกลาง เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์กรกระจายไปทั่วพื้นที่ของประเทศ มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นจึงสามารถทำหน้าที่แทนรัฐบาลกลางได้ดี
2. การปกครองท้องถิ่นช่วยตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ดีกว่ารัฐบาลกลาง

3. การปกครองท้องถิ่นช่วยให้การเรียนรู้ทางการเมืองแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนได้ฝึกฝนเรียนรู้ สร้างจิตสำนึก รวมทั้งวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในระบอบการปกครอง การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นรากฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4. การปกครองท้องถิ่นช่วยเป็นแหล่งฝึก และสร้างผู้นำทางการเมือง การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้นักการเมืองได้ฝึกทักษะในการบริหาร และการดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่น ก่อนจะไปทำหน้าที่ในระดับชาติ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่นักการเมืองท้องถิ่นจำนวนมากพัฒนาตนเองไปเป็นนักการเมืองระดับชาติ

5. การปกครองท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาท้องถิ่นชนบท เพื่อการพึ่งพาตนเอง แทนที่จะคอยพึ่งพิงการช่วยเหลือจากส่วนกลาง

โกวิท พวงงาม (2555 : 33) กล่าวว่า ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น มีดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหของท้องถิ่นตนเอง

4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่น คือ องค์กรชุมชนที่จัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายรัฐธรรมนูญ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองในระดับหนึ่ง และที่สำคัญคือประชาชนในท้องถิ่น จะมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองอย่างกว้างขวาง และการปกครองท้องถิ่นนั้นถือได้ว่าเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและ หน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยนั้น มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อกำกับดูแลทุกข์สุข และให้บริการประชาชนในหมู่บ้าน ตำบล ในเขตพื้นที่แทนรัฐบาลกลาง มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีงบประมาณ และพนักงานเจ้าหน้าที่เอง มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้

โกวิท พวงงาม (2550 : 34) การปกครองท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง เพื่อให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเองไม่ว่าจะเป็นการกำหนดงบประมาณ ตลอดจนอำนาจหน้าที่อื่น โดยอยู่ในความกำกับดูแลจากส่วนกลางโดยได้จำแนกวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เป็นสิ่งที่เห็นชัดได้ว่าการบริการประเทศจะต้องอาศัยเงินงบประมาณเป็นหลัก หากเงินงบประมาณจำกัด ภารกิจที่จะต้องบริการให้กับชุมชนต่าง ๆ อาจไม่เพียงพอ ดังนั้น หากจัดให้มีการปกครองท้องถิ่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ก็สามารถมีรายได้ มีเงินงบประมาณของตนเองเพียงพอที่จะดำเนินการสร้างสรรค์ความเจริญ ให้กับท้องถิ่นได้ จึงเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลได้เป็นอย่างมาก การแบ่งเบาเป็น การแบ่งเบาทั้งในด้านการเงิน ตัวบุคคลตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการทั้งด้านการเงิน ตัวบุคคล เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

2. เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เนื่องจากประเทศมีขนาดกว้างใหญ่ ความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นที่ ย่อมมีความแตกต่างกันการรอรับการบริการจากรัฐบาลแต่อย่างเดียวย อาจไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงและล่าช้าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารเท่านั้น จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้น ได้

3. เพื่อความประหยัดโดยที่ท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน สภาพความเป็นอยู่ ของประชาชนที่ต่างไปด้วย การจัดตั้งหน่วยปกครองท้องถิ่นขึ้นจึงมีความจำเป็น โดยให้อำนาจหน่วยการปกครองท้องถิ่นจัดเก็บภาษีอากร ซึ่งเป็นวิธีการหารายได้ให้กับท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นทั่วประเทศเป็นอันมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้รอบคอบ

4. เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน จากการที่การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองไม่ว่าจะ โดยการสมัครรับเลือกตั้งเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นเลือกเข้าไปทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติของหน่วยการปกครองท้องถิ่นก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ที่

แตกต่างกันนี้มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติได้เป็นอย่างดี

พรชัย ไชยลาภ และคณะ (2537 : 5 - 7 ; อ้างถึงใน กุสุมาลย์ มหาแสน. 2552 : 15 - 16)

ได้กล่าวถึง การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บริการซึ่งบุคคลหรือเอกชนไม่สามารถจัดทำให้ได้หรือไม่อยู่ในฐานะที่จะจัดหาให้ได้ในลักษณะเช่นนี้ รัฐบาลหรือหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะจัดบริการให้ เช่น ได้รับความคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้รับความยุติธรรม และได้รับความสะดวกในการดำเนินชีวิต

2. เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เนื่องจากการดำเนินชีวิตของบุคคล อาจจะทำให้เกิดการขัดแย้งกัน เพราะความคิดเห็นผลประโยชน์แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะมีกรณีพิพาทเกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล หรือมีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรง หรืออาจมีการตัดสินบนหรือ การต่อสู้กัน กรณีเช่นนี้รัฐบาลหรือหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะต้องเข้ามาแก้ปัญหา โดยการเป็นผู้วางกฎเกณฑ์ควบคุมการขัดแย้งเป็นผู้ประนีประนอมหรือแบ่งผลประโยชน์หรือเป็นผู้ตัดสิน กรณีพิพาท ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องฟังและยอมรับคำตัดสินนั้น

3. เพื่อการแบ่งเบาภาระและการเป็นตัวแทนของแต่ละส่วนของประเทศ การจัดตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่นขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะแบ่งเบาภาระของส่วนกลางให้ท้องถิ่น ปกครองตนเอง เพื่อเป็นการฝึกหัดการปกครองตนเองสำหรับประเทศที่ยังไม่พัฒนา แต่สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วนั้น ถือว่าการปกครองท้องถิ่นจะเป็นตัวแทนประเทศส่วนหนึ่งในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศ อย่างเช่น ชาวอเมริกามีความเห็นว่า การปกครองท้องถิ่นจะเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างชีวิตที่เป็นประชาธิปไตย หรือแม้แต่ในสาธารณรัฐประชาชนจีนและรัสเซีย ก็คาดหวังไว้เช่นเดียวกันแต่อาจจะดำเนินการแตกต่างกันเท่านั้น

ลิขิต ชีรเวทิน (2525 : 3 ; อ้างถึงใน ปิยนากู เฟ็งคำ. 2553 : 10) ได้กล่าวถึง การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งเบาภาระรัฐบาลกลาง ดังนี้

1. ภารกิจของรัฐบาลมีอยู่กว้างขวาง นับวันจะขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากงบประมาณที่เพิ่มขึ้นของแต่ละปีตามความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ

2. รัฐบาลกลางมีอาจจะดำเนินการในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาหรือการจัดการบริหาร โครงการในท้องถิ่น โดยรูปแบบที่เหมือนกันย่อมไม่บังเกิดผลสูงสุด ท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหา และเข้าใจได้ดีกว่า ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นได้มากที่สุด

3. กิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะของท้องถิ่นนั้น ไม่เกี่ยวกับท้องถิ่นอื่นและไม่เกี่ยวกับส่วนได้ส่วนเสียของประเทศ โดยส่วนรวมจึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนท้องถิ่นดำเนินการดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางเพื่อให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเพื่อให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษ การปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

#### องค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตยระดับท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นเรียนรู้การปกครองตนเอง อันเป็นรากฐานสำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมืองอันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมและสามารถตรวจสอบได้ง่ายสามารถแก้ปัญหาในท้องถิ่น แต่ละแห่งได้รวดเร็วและมีความสอดคล้องของการตัดสินใจของปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่

มอร์โร (Morean, 1972 : 143 ; อ้างถึงใน ชาญชัย แสงศักดิ์, 2542 : 32) กล่าวถึง องค์การปกครองท้องถิ่นว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีพื้นที่รับผิดชอบชัดเจน
2. มีสถานะเป็นนิติบุคคลมหาชน
3. มีองค์กรเป็นของตนเอง
4. มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของตนเอง
5. มีการกำกับดูแลจากรัฐ

การปกครองท้องถิ่นกำหนดขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีการกระจายอำนาจและอุดมการณ์ประชาธิปไตย มุ่งเปิดโอกาสสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและกิจกรรมการปกครองตนเองในระดับหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นที่เน้นการมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการเลือกตั้ง มีองค์กร หรือสถาบันที่จำเป็นในการปกครองตนเอง และที่สำคัญก็คือประชาชนในท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมในการปกครองอย่างกว้างขวาง

วสันต์ เหลืองประภัสร์ และคณะ (2546 : 20) กล่าวว่า ระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. เป็นองค์กรที่มีฐานเป็นนิติบุคคลและทบวงการเมือง การจัดตั้งองค์กรมีกฎหมายรองรับ มีเขตปกครองที่แน่นอน มีอำนาจอิสระบริหารงานสาธารณะตามที่กฎหมายกำหนดไว้
2. มีสภาท้องถิ่นและผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ
3. มีอิสระในการปกครองตนเองในขอบเขตของกฎหมาย และกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลาง
4. มีงบประมาณและรายได้เพียงพอ กล่าวคือ งบประมาณและรายได้มาจากการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียม ฯลฯ ซึ่งจะทำให้ท้องถิ่นดำเนินกิจการของตนเอง ได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
5. มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม หมายถึง การกำหนดเขตการปกครองท้องถิ่นแน่นอนชัดเจน มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์
6. หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจจัดหาเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้
7. หน่วยการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่น เพื่อใช้ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายของท้องถิ่น เพื่อความสงบเรียบร้อยและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นแต่ไม่ขัดต่อกฎหมายของรัฐ
8. การควบคุมดูแลของรัฐบาล ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับส่วนกลางเป็นไปในลักษณะของการควบคุมดูแล ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความมั่นคงของประเทศ

อุทัย หิรัญโต (2523 : 22 ; อ้างถึงใน โกวิทย์ พวงงาม. 2555 : 25 - 26) กำหนดองค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่นมี 8 ประการด้วยกัน คือ

1. สถานะตามกฎหมาย หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยนั้น จะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอย่างแท้จริง
2. พื้นที่และระดับ คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ และความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน จึงได้มีหลักเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ (UNO) โดยองค์การ



อาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และบุคลากรเป็นต้น

3. การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ
4. องค์การนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบายออกกฎข้อบังคับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ
5. การเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้อง ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง
6. อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติกิจการภายใต้ขอบเขตกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาหน่วยงานราชการ
7. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป
8. การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนร่วม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้มิได้หมายความว่าไม่มีอิสระเต็มที่ทีเดียว คงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการปกครองตนเอง และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ มีพื้นที่และเขตปกครองที่ชัดเจน มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสภาท้องถิ่นและผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งตามรัฐธรรมนูญ โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร การพัฒนาและการบริการประชาชน และจะต้องอยู่ในการดูแลควบคุมจากรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตามความเหมาะสม มีขอบเขตพอสมควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง อำนาจท้องถิ่นนี้มีอำนาจที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นสำคัญ

### การกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการบ้านเมืองของรัฐในระบบประชาธิปไตย โดยมุ่งลดบทบาทของรัฐส่วนกลางลงเหลือภารกิจหลักเท่าที่ต้องทำ เท่าที่จำเป็น และให้ประชาชนได้มีส่วนในการบริหารงานชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในการตอบสนองปัญหาความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่น ได้ทันต่อเหตุการณ์ และตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น

#### ความหมายของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นหลักการอย่างหนึ่งของการจัดระเบียบการปกครองประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ระบบการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ที่ถือว่าปวงชนทั้งหลายมีสิทธิที่จะรับรู้การดำรงชีพของตนและกำหนดวิถีชีวิตของตนเอง โดยมีหลักการสำคัญคือเป็นการโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเอง โดยมีอิสระพอสมควร ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

สิตางค์ แสงสุริย์วัชชรา (2545 : 12) กล่าวถึงการกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจ คือ หลักการจัดระเบียบการปกครองประเทศในระบอบประชาธิปไตย เป็นการถ่ายโอนภารกิจ หรือถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง (Political participation) และมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง

จารุพงศ์ พลเดช และคณะ (2546 : 11) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจเป็นหลักการอย่างหนึ่งของการจัดระเบียบการปกครองประเทศ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นการโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเองโดยอิสระพอสมควรภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย การกระจายอำนาจทำให้เกิดการจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลถือว่าเป็น หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ตามแนวความคิดหลักของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

โกวิท พวงงาม (2555 : 31) กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจไว้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การโอนกิจการบริการสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลางไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศหรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำอย่างเป็นอิสระจากองค์กรปกครองส่วนกลาง 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น หรือการกระจายอำนาจตามอาณาเขต หมายถึง การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะบางเรื่อง ภายในเขตของแต่ละท้องถิ่น และท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเองพอสมควร

2. การกระจายอำนาจตามบริการ หรือการกระจายอำนาจทางเทคนิค หมายถึง การโอน การบริการสาธารณะบางกิจการ หรือจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลางไปให้หน่วยงานบาง หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำแยกต่างหากและอย่างเป็นอิสระ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วน ให้แก่องค์กรอื่น ๆ จากส่วนกลางมายังท้องถิ่น เพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีความเป็น อิสระตามสมควรภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายการกระจายอำนาจ และยังเป็นมาตรการที่กำหนด ขึ้นเพื่อให้ประชาชนแต่ละท้องถิ่น ได้มีโอกาสเข้าร่วมในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการจัดทำ บริการสาธารณะบางประการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น และ การกระจายอำนาจนั้นยังเป็นการจัดระเบียบการปกครองประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ระบบ การปกครองในระบอบประชาธิปไตย

#### ความสำคัญของการกระจายอำนาจ

ความสำคัญของการกระจายอำนาจ หมายถึง หลักการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วน ให้แก่องค์กรอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง ให้จัดทำบริการ สาธารณะบางอย่าง โดยมีอิสระตามสมควรเป็นการมอบอำนาจให้ทั้งในการเมืองและการบริหาร เป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามนโยบาย ท้องถิ่นของตนเอง การกระจายอำนาจมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจกรรมได้เอง

ลิจิต ชีรเวคิน (2546 : 267) กล่าวถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจว่า มีความสำคัญ ในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นอย่างยิ่ง และสามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือ

1. การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะ ประชาธิปไตยต้องประกอบไปด้วยโครงสร้างพื้นฐาน คือ ระดับท้องถิ่น การเน้นการพัฒนา โครงสร้างเบื้องต้นบนระดับชาติ เช่น รัฐธรรมนูญ สภานิติบัญญัติ การเลือกตั้ง ฯลฯ โดยไม่ได้ คำนึงถึงพื้นฐานเบื้องล่าง ได้แก่ ความตื่นตัวทางการเมือง ความสามารถและโอกาสในการปกครอง ตนเองก็เท่ากับพยายามพัฒนาในลักษณะหัวโตตัวลีบ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การปกครองตนเองใน รูปแบบของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หรือกระจายอำนาจไปในระดับต่ำสุด คือ รากแก้ว ซึ่งเป็นฐานเสริมสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
2. การกระจายอำนาจยังมีความสำคัญอย่างยิ่งในทางเศรษฐกิจและสังคม ในแง่การพัฒนา ชนบท การมีส่วนร่วมของประชาชน จะทำให้การพัฒนาชนบทสัมฤทธิ์ผล การกระจายอำนาจจึง ไม่ใช่แค่เพียงปูพื้นฐานในระบอบประชาธิปไตยเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาชนบท

เฮย์วูด ( Heywood. 2002 : 159 ; อ้างถึงใน บุญอริ ยีหมะ. 2550 : 9 - 10) กล่าวถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการให้โอกาสแก่ประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองของท้องถิ่น หรือชุมชนที่พวกเขาอาศัยอยู่ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง จากการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง ก็คือ การสร้างการเรียนรู้ทางการเมือง ซึ่งการปกครองท้องถิ่นมีประสิทธิภาพในการสร้างการเรียนรู้มากกว่าการเมืองในระดับชาติ เนื่องจากใกล้ชิดกับวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

2. การตอบสนอง (Responsiveness) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของประชาชนมากกว่ารัฐบาลกลาง ย่อมส่งผลทำให้เกิดความเข้มแข็งในแง่ของการตรวจสอบ และเป็นหลักประกันว่าปัญหาเฉพาะหรือความต้องการเฉพาะของท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างจากสังคมโดยรวมจะได้รับการตอบสนองเช่นเดียวกัน

3. ความชอบธรรม (Legitimacy) รัฐบาลกลางซึ่งห่างไกลจากชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีผลต่อการยอมรับ หรือถูกตั้งคำถามต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่การตัดสินใจต่าง ๆ ในระดับท้องถิ่น ได้รับการยอมรับว่าอยู่บนรากฐานของความรู้ของท้องถิ่นส่งผลทำให้มีความชอบธรรมในการดำเนินงาน

4. เสรีภาพ (Liberty) อำนาจมีแนวโน้มที่จะเกิดการฉ้อฉล การรวมศูนย์อำนาจมีแนวโน้มที่จะทำให้รัฐบาลกลายเป็นทรราชที่เป็นภัยต่อปัจเจกชน แต่การกระจายอำนาจเป็นการปกครองเสรีภาพของปัจเจกชน เนื่องจากอำนาจถูกกระจายไปยังที่ต่าง ๆ ง่ายต่อการตรวจสอบและการถ่วงดุล

โกวิท พวงงาม (2555 : 30) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของหลักการกระจายอำนาจปกครองไว้ดังนี้

1. ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยผ่านผลแห่งกฎหมาย ให้มีส่วนเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นเหล่านี้มีหน้าที่งบประมาณ และทรัพย์สินเป็นของตนเองต่างหาก และไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยการปกครองส่วนกลาง ส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น

2. มีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

3. มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน จัดทำกิจกรรมและวินิจฉัยสั่งการได้เองพอสมควรด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง

4. หน่วยการปกครองท้องถิ่น ต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ เช่น ภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่รัฐอนุญาต เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ

สถาบันพระปกเกล้า (2556 : ออนไลน์) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทำให้เกิดการจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบล ถือได้ว่าเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ตามแนวความคิดของหลักการกระจายอำนาจการปกครอง โดยสาระสำคัญและหลักการกระจายอำนาจ สถาบันพระปกเกล้าได้แบ่งหลักการกระจายอำนาจมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความเป็นนิติบุคคล การกระจายอำนาจปกครองนั้นจะต้องมีองค์การเป็นนิติบุคคลต่างหากจากองค์การของรัฐบาลกลาง การเป็นนิติบุคคลก็เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การเหล่านี้จะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นของตนเอง
2. มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจปกครอง เพราะหากองค์กรนั้นไม่มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลางอยู่เสมอ องค์กรเหล่านี้จะไม่ผิดไปจากหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอิสระในการปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตลอดจนมีอิสระพอสมควรในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่อำนาจอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีไม่มากเกินไป จนทำให้เกิดการกระทบกระเทือนต่อเอกภาพ และอธิปไตยของประเทศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีอิสระเป็นสถาบันการเมืองที่มีอำนาจอธิปไตยของตนเอง หากแต่ว่ามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้
3. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและทำหน้าที่นิติบัญญัติ การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ประชาชนบางคนอาจมีส่วนร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่น เฉพาะการไปใช้สิทธิเลือกตั้งตัวแทนของตนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น แต่บางคนอาจมีความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครองท้องถิ่นมากกว่านี้ ถึงกับสมัครเข้ารับการเลือกตั้งเป็นตัวแทนของประชาชน เพื่อให้ได้มีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยตนเองก็อาจทำได้
4. งบประมาณเป็นของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเอง รวมไปถึงการมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้มานั้นด้วยการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจในการจัดเก็บภาษีและบริหารรายได้ด้วยตนเองนี้ เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงานการจัดเก็บรายได้การบริหาร และการบริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐได้มอบอำนาจทั้งทางด้านการบริหารและการปกครองให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการในการ

ปกครองตนเอง โดยมีความเป็นอิสระพอสมควร มีงบประมาณและรายได้ รวมทั้งจะต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเองเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมดมีการแต่งตั้งสภาท้องถิ่น เพื่อให้มีการบริหารงานท้องถิ่นของตนเอง โดยประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดูแล และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมายของประเทศที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องภายใต้กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ

### ขั้นตอนการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ได้แบ่งอำนาจหน้าที่ และจัดสรรรายได้ระหว่างส่วนราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคกับส่วนท้องถิ่น ได้มีการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2546 : 15 - 18) ได้ระบุไว้ว่า การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 กำหนดหลักการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในภารกิจของท้องถิ่นได้เอง พัฒนาระบบเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณสุขและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานฯ นอกจากนี้ในหมวด 9 ตั้งแต่มาตรา 282 - 290 ได้กำหนดให้รัฐจะต้องให้ความอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง โดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย และเพื่อกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังกำหนดอำนาจของประชาชนในการถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และการเสนอให้สภาท้องถิ่นออกข้อบัญญัติท้องถิ่น

2. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง การจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง

3. แผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2543 กำหนดกรอบแนวคิด เป้าหมายและแนวทางการกระจายอำนาจ เพื่อให้การกระจายอำนาจบรรลุตามเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญฯ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายไม่เป็นแผนที่เบ็ดเสร็จ

มีกระบวนการที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับวิธีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นทั้งนี้ได้กำหนดกรอบไว้ 3 ด้าน คือ

3.1 ความอิสระในการกำหนดกรอบนโยบายและการบริหารจัดการ โดยยังคงรักษาความเป็นรัฐเดี่ยวและความมีเอกภาพของประเทศ การมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและความมั่นคงของชาติเอาไว้ได้ ตลอดจนการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองการปกครองท้องถิ่นภายใต้ระบอบประชาธิปไตย

3.2 ด้านการบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยปรับบทบาทของราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ส่วนท้องถิ่นเข้ามาดำเนินการแทน เพื่อให้ราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รับผิดชอบภารกิจมหภาคและภารกิจที่เกินขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนโยบายและด้านกฎหมายเท่าที่จำเป็น สนับสนุนด้านเทคนิควิชาการ และตรวจสอบติดตามประเมินผล

3.3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณะที่ดีขึ้นหรือไม่ต่ำกว่าเดิม มีคุณภาพมาตรฐานการบริหารมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินงานและติดตามตรวจสอบ

4. แนวทางการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ประกอบด้วย

4.1 การถ่ายโอนภารกิจ และการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดภารกิจการถ่ายโอนพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะรับการถ่ายโอน รวมทั้งการสร้างกลไกและระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานมารับรอง ตลอดจนการปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.2 การกระจายอำนาจเงิน การคลังและงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งต้องมีการพิจารณาภาพรวมรายได้ของท้องถิ่น 3 องค์ประกอบ คือ รายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บและจัดหาทั้งที่เป็นภาษีและรายได้อื่น รายได้ที่รัฐจัดแบ่งหรือจัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเพิ่มและรายได้ประเภทอุดหนุน

4.3 แนวทางการถ่ายโอนบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหารงานบุคคล โดยการโอนบุคลากรต้องสอดคล้องกับภาระหน้าที่ และความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งยังต้องมีความราบรื่น คล่องตัว สอดคล้องกับความจำเป็นความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความยืดหยุ่น จูงใจให้คนทำงานในท้องถิ่นมีหลักประกันความก้าวหน้า

ยึดหลักการตามระบบคุณธรรม และต้องมีมาตรฐานใกล้เคียงกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่รัฐอื่น ๆ

4.4 แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคม เพื่อให้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ทั้งยังปรับปรุงกลไกการตรวจสอบทางการเงิน และการใช้จ่ายงบประมาณ การให้ภาคเอกชนเข้ามาช่วยเสริมการทำงานตรวจสอบของภาครัฐ และส่งเสริมให้ประชาชนและภาคประชาคมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ในด้านนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งจัดซื้อจัดจ้างและร่วมตรวจสอบติดตามประเมินผล

4.5 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับโครงสร้างภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจการพัฒนาองค์กร ในระดับจังหวัดการปรับปรุงระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบติดตามตรวจสอบ และระบบข้อมูล การกำกับดูแล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและผู้บริหารท้องถิ่น การเพิ่มขีดความสามารถของประชาชน และภาคประชาสังคมในการตรวจสอบ

4.6 การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับการถ่ายโอนภารกิจ การแก้ไขกฎหมายมีสาระเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การปรับปรุงกฎหมายงบประมาณเพื่อรองรับ การจัดสรรเงินจากภาครัฐ การจัดให้มีกฎหมายว่าด้วยระบบงบประมาณท้องถิ่นและระบบการตรวจสอบทางการเงินและการคลัง ทั้งภายในและภายนอก การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลของราชการ ส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับระบบศาลปกครอง การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค การจัดให้มีกฎหมายว่าด้วยความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น การจัดให้มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเพื่อรองรับการถ่ายโอนข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ

4.7 กลไกกำกับดูแลการถ่ายโอนภารกิจและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการ โดยกลไกดังกล่าวจะมีหน้าที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจ โดยมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชน มีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการถ่ายโอน มีการศึกษาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ และแนวทางการถ่ายโอน ภารกิจอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์



4.8 การสร้างระบบประกันคุณภาพบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยหน่วยงานราชการส่วนกลางยังคงต้องกำหนดมาตรฐานทั่วไปของการจัดบริการสาธารณะ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกำกับในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพการ จัดบริการสาธารณะ โดยมีการแข่งขันระหว่างท้องถิ่น ตลอดจนรัฐหรือองค์กร กลางเข้ามาร่วมทำการประเมินร่วมกับประชาชนและประชาสังคม

5. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น จึงเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ตามแนวทางการถ่ายโอนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การถ่ายโอนภารกิจและการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกระจายอำนาจฯ และคณะกรรมการต่าง ๆ ภายใต้คณะกรรมการกระจายอำนาจฯ ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนภารกิจ รับผิดชอบภารกิจที่ต้อง ถ่ายโอนในกลุ่มภารกิจ ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว โดยมีภารกิจด้านการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การประสานการจัดทำแผนพัฒนา และการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนา หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานพัฒนา และส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

5.2 การกระจายอำนาจการเงิน การคลังและงบประมาณให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การสนับสนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการกระจายอำนาจฯ และคณะกรรมการต่าง ๆ ภายใต้ คณะกรรมการกระจายอำนาจฯ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และงบประมาณ หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ คือ สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น

5.3 แนวทางการถ่ายโอนบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ การบริหารงานบุคคล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การ สนับสนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการกระจายอำนาจฯ และคณะกรรมการต่าง ๆ ภายใต้ คณะกรรมการกระจายอำนาจฯ ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนบุคลากร ที่ได้ทำหน้าที่ประสานงาน และ มอบหมายให้กลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ทำหน้าที่เป็นศูนย์ถ่ายโอนบุคลากรในระดับ จังหวัด ทุกจังหวัดรับผิดชอบการจัดทำ และปรับปรุงมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

5.4 แนวทางการพัฒนาระบบตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคประชาสังคม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างหน่วยงานของกรม ให้มีส่วนรับผิดชอบเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคประชาสังคมขึ้นรับผิดชอบในการประสานงาน การพัฒนาองค์ความรู้ และแนวทางการดำเนินการให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

5.5 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นถือเป็นภารกิจโดยตรงที่จะต้องดำเนินการในเรื่องดังกล่าว คือ การเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับโครงสร้างภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจปรับปรุงระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบติดตามตรวจสอบ และระบบข้อมูล กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและผู้บริหารท้องถิ่น การเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนและภาคประชาสังคม ในการตรวจสอบหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศท้องถิ่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

5.6 การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับการถ่ายโอนภารกิจ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การปรับปรุงระเบียบเพื่อรองรับการถ่ายโอน ได้แก่ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการวางแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2541 หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

5.7 กลไกกำกับดูแลการถ่ายโอนภารกิจ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการ

5.8 การสร้างระบบประกันคุณภาพบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง โดยการดำเนินงานศึกษาวิจัย เรื่องนโยบาย และแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2546 : 1 - 2) กล่าว การกระจายอำนาจเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ 16 พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็น รัฐธรรมนูญที่กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้กำหนดในหมวดที่ 9 รวม 9 มาตรา ตั้งแต่มาตรา ที่ 282 ถึงมาตราที่ 290 สรุปได้ว่า

รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ ของประชาชนในท้องถิ่นมีอิสระในการ กำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงาน บุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจ หน้าที่ของตนเอง และมาตราที่ 334 ของรัฐธรรมนูญ ได้มีบทบังคับให้รัฐบาลต้องออกกฎหมาย กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรท้องถิ่น ภายใน 1 ปี

พิธีสิทธิ์ คำนวนคิลปี และศุภวัฒน์กร วงษ์ธนาวิสุ (2549 : 9) ได้ให้แนวคิดหลักการ กระจายอำนาจการปกครองต้องมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. มีการจัดตั้งองค์กรเป็นนิติบุคคลเพิ่มขึ้นจากส่วนกลาง หน่วยงานการปกครอง ส่วนท้องถิ่นนี้มีหน้าที่ มีงบประมาณ มีทรัพย์สินเป็นของตนเอง
2. การเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานบุคคล และการเงิน การคลังของตนเอง
3. การบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารราชการท้องถิ่น รัฐกระจายอำนาจให้ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ตัดสินใจในกิจกรรมมากขึ้น เพียงแต่กำกับควบคุมดูแลให้การสนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคนิควิชาการ และตรวจสอบติดตามประเมินผล
4. การมีประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ต้องจัดให้มีการให้บริการสาธารณะให้ดีขึ้นกว่าเดิมมีคุณภาพมาตรฐานมีความ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอน การกิจจากส่วนกลางไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินกิจการสาธารณะ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่น มีคุณภาพที่ดีขึ้น สามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยกำหนดให้รัฐบาล ต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในภารกิจของท้องถิ่นได้เอง การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารการเงินการคลัง การกำหนดนโยบาย งบประมาณ การบริหารงาน ด้านบุคลากร เป็นต้น

### รูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจุบันประเทศไทยได้จัดรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น ออกเป็น 5 รูปแบบ คือ เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมือง พัทยา ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนางรองบุรีรัมย์ จังหวัดชัยภูมิ ฉะนั้น จึงขอนำการปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหาร ส่วนตำบล มากล่าวดังนี้

### การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์กรบริหารส่วนตำบล

องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานการบริหารราชการตามหลักการกระจายอำนาจการปกครอง โดยมีรัฐบาลเป็นผู้กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้บริหารราชการ ในการจัดทำบริการสาธารณะ มีผู้บริหารและสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ โดยมีหน่วยงานของรัฐบาลในระดับจังหวัดและในระดับอำเภอทำหน้าที่ เป็นหน่วยกำกับดูแลการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกทางหนึ่ง

#### ความหมายขององค์กรบริหารส่วนตำบล

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยรัฐบาลให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจไปให้หน่วยปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและชุมชน โดยมีองค์กรผู้รับผิดชอบมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจมีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงานแยกออกจากราชการส่วนภูมิภาคแต่องค์กรปกครองท้องถิ่นก็มีได้มีอธิปไตยในตัวเอง ยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลกลาง การปกครองท้องถิ่นมีหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากที่สุด

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2546 : 49) ได้ให้คำนิยามขององค์กรบริหารส่วนตำบลไว้ว่า องค์กรบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการยกฐานะมาจากสภาตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550 : 67) ได้ให้คำนิยามขององค์กรบริหารส่วนตำบลไว้ว่า หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ตั้งตามพระราชบัญญัติ สภาตำบล และสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ที่สภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทหรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ย สามารถจัดตั้งเป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อและเขตขององค์กรบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย และให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล

โกวิท พวงงาม (2555 : 254) ได้ให้คำนิยามขององค์กรบริหารส่วนตำบลไว้ว่า หมายถึง หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมา พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก โดยได้ยกฐานะสภาตำบลซึ่งมี

รายได้ตามเกณฑ์คือ มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล กล่าวได้ว่าการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลนี้เป็นผลผลิตหนึ่งของกระแสของสังคมที่ต้องการจะปฏิรูปการเมือง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นมิติหนึ่งของความพยายามในการปฏิรูปการเมืองโดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมา พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก โดยได้ยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์คือ มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล

#### โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรปกครองท้องถิ่น ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 14 มาตรา 252 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 (2562 : 152 - 153) กล่าวถึง โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนเขตเลือกตั้งละหนึ่งคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละเขตเลือกตั้งในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ให้ถือเขตหมู่บ้านเป็นเขตเลือกตั้ง เว้นแต่หมู่บ้านใดมีราษฎรตาม หลักฐานการทะเบียนราษฎรไม่ถึงยี่สิบห้าคน ให้รวมหมู่บ้านนั้นกับหมู่บ้านที่มีพื้นที่ติดต่อกันและ เมื่อรวมกันแล้วจะมีราษฎรถึงยี่สิบห้าคนเป็นเขตเลือกตั้งเดียวกัน การนับจำนวนราษฎรดังกล่าวให้ นับ ณ วันที่ 1 มกราคมของปีที่มีการเลือกตั้ง ซึ่งอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนด กราวละสี่ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง สำหรับ นายองค์การบริหารส่วนตำบล ให้องค์การบริหารส่วน ตำบล มีนายองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดย ให้นายองค์การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่ง นับตั้งแต่วันเลือกตั้งและมีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละสี่ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง และนายองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกิน

สองคน และแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงาน

### อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในตำบล โดยวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550 : 82 - 85) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (ตามมาตรา 66) ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 และหน้าที่อาจทำตามมาตร 68 ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (ตามมาตรา 66)
2. หน้าที่ต้องทำ (ตามมาตรา 67) ดังนี้
  - 2.1 จัดให้มีการบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
  - 2.2 รักษาความสะอาดของท้องถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้ง กำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
  - 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
  - 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
  - 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
  - 2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
  - 2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - 2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงาม ของท้องถิ่น
- 2.8 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณ หรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร
3. หน้าที่ที่อาจจัดทำกิจการ (ตามมาตรา 68) ดังนี้
  - 3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

- 3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 3.8 การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.12 การท่องเที่ยว
- 3.13 การผังเมือง

4. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 66 มาตรา 67 และมาตรา 68 นั้นไม่เป็น การตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์กร หรือหน่วยงานของรัฐในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้ หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าว ให้กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์กร หรือหน่วยงานของรัฐนำความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบล ไปประกอบพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (ตามมาตรา 69)

5. การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล จัดทำงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (ตามมาตรา 69/1)

6. เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีสิทธิได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารทางราชการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของราชการในตำบล เว้นแต่ข้อมูลหรือข่าวสารที่ทางราชการถือเป็นความลับเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ (ตามมาตรา 70)

7. องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อใช้บังคับในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตาม

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบล ออกข้อบัญญัติหรือให้มีอำนาจออกข้อบัญญัติ ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและ กำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกินหนึ่งพันบาท เว้นแต่มีกฎหมาย บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น (ตามมาตรา 71)

8. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายการนั้น และเพื่อประโยชน์แก่กิจการองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลอาจให้ข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานบริหารส่วนท้องถิ่น ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราวได้ โดยไม่ขาด จากต้นสังกัดเดิม (ตามมาตรา 72)

9. องค์การบริหารส่วนตำบล อาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือ ร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำการกิจการร่วมกันได้ ทั้งนี้เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่ เกี่ยวข้องและกิจการนั้น เป็นกิจการที่จำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่อยู่ในอำนาจ หน้าที่ของตน (ตามมาตรา 73)

นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 แล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องปฏิบัติ หน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ในส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2550 : 159 - 160)

ในด้านกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะในมาตรา 16 ซึ่ง กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในระบบด้าน สาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว



## 9. การจัดการศึกษา

10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอัน

## ท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ

## และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ

24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ

## และสิ่งแวดล้อม

25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันรักษา

## ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศ

## กำหนด

### ด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

อำนาจตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2550 : 78 - 79)

#### 1. อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

1.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.5 รักษาการให้เป็นไปตามที่ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

#### 2. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

2.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติรายจ่ายเพิ่มเติม

2.3 ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

#### 3. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

3.1 รายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2 รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.3 รายได้จากกิจการเกี่ยวกับพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.4 ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.5 เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้

3.6 รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้

3.7 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

3.8 รายได้อื่นที่จะมีกฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

#### 4. รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

- 4.1 เงินเดือน
- 4.2 ค่าจ้าง
- 4.3 เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ
- 4.4 ค่าใช้สอย
- 4.5 ค่าวัสดุ
- 4.6 ค่าครุภัณฑ์
- 4.7 ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้างและทรัพย์สินอื่น ๆ
- 4.8 ค่าสาธารณูปโภค
- 4.9 เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
- 4.10 รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน หรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบกระทรวงมหาดไทย

กำหนดไว้

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากการกระจายอำนาจเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมาย

#### แนวคิด ระเบียบ และประกาศการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลเป็นงานหนึ่งในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจัดการและดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน และแนวปฏิบัติสำหรับบุคคลในหน่วยงานเพื่อใช้คนให้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

##### กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นบุคคลที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ เพราะสามารถทำให้องค์กรก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติกันมากซึ่งมีผู้ลำดับขั้นตอนที่สำคัญไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2541 : 1) ได้กล่าว กระบวนการในการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน

2. การรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
  3. การคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคคลมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ
    - 3.1 เทคนิคในการเลือก
    - 3.2 ชีตจำกัดในการเลือก
    - 3.3 กระบวนการในการเลือก
  4. การนำเข้าสู่งาน กิจกรรมที่ควรจะได้กระทำในขั้นนี้ก็คือ
    - 4.1 จัดให้มีการปฐมนิเทศ
    - 4.2 ช่วยเหลือให้ความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่
    - 4.3 ห้ามมาตรการช่วยเหลือเรื่องการทำงาน
  5. การพัฒนาบุคลากร
  6. การประเมินบุคลากร
  7. การตอบแทนบุคลากร
    - 7.1 ประเภทของค่าตอบแทน
    - 7.2 การกำหนดเงินรายได้กับปริมาณและคุณภาพของงาน
    - 7.3 การบริหารเรื่องค่าตอบแทน
  8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร มาตรการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการก่อให้เกิดสภาพความมั่นคงในการทำงาน มีดังนี้
    - 8.1 การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อขอความเป็นธรรม
    - 8.2 อายุราชการหรือการกำหนดเวลาปฏิบัติงาน
    - 8.3 ความต่อเนื่องในการรับราชการ
    - 8.4 การพ้นจากงาน
    - 8.5 การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ
- อุทัย หิรัญโต (2543 : 2) ได้กล่าวว่า กระบวนการการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการให้บรรลุผล มีดังนี้
1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
  2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  3. การวางโครงการปฏิบัติ
  4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
  5. การจำแนกตำแหน่ง
  6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง

7. การสรรหาคคนมาทำงาน
  8. การเลือกสรรและทดสอบ
  9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
  10. การบรรจุแต่งตั้ง
  11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
  12. การย้ายและการโอน
  13. การพัฒนาตัวบุคคล
  14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  15. การพิจารณาความดีความชอบ
  16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
  17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
  18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกี่ยวกับ
  19. การปกครองบัญชาการ
  20. การรักษาวินัย
  21. การให้พ้นจากตำแหน่ง
  22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
  23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคล
- สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 77) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีสาระสำคัญ

ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การจัดผลประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นงานหนึ่งในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารที่จะจัดและดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย วางแผนกำลังคน และแนวปฏิบัติสำหรับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อใช้คนให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งเป็น

กระบวนการต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กับบุคคลตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานระหว่างปฏิบัติงานและพ้นจากหน้าที่การทำงาน เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนนโยบาย วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งเงินเดือน การสรรหาบรรจุ และแต่งตั้งบุคคล ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การทดลองปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติ การประเมินผลและการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาบุคคล การดำเนินการตามวินัยและการจัดสวัสดิการ ส่วนขณะพ้นจากหน้าที่ของบุคคล ได้แก่ การออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลมาใช้ ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและองค์กร

### ระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2544 : 4 - 8) ได้ประกาศเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ และเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น สมควรกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคณะกรรมการ พนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเองเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนได้โดยตรงและเพื่อให้มีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสม และเป็นธรรม สมควรให้มีองค์กรซึ่งทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้ด้วย จึงจำเป็นต้องประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ เฉพาะหมวดที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าวิจัยใน 4 ด้านที่ทำการศึกษาดังนี้

#### 1. หมวด 4 การสรรหาบุคคล

ข้อ 8 การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความเป็นธรรมและความเสมอภาค ให้โอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ 9 การสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้ (1) หลักสูตรการสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (2) การกำหนดหลักสูตรวิธีการสอบแข่งขันและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้

สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (3) ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งนั้น การดำเนินการสอบแข่งขัน ให้ดำเนินการเป็นการทั่วไปอย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงหลักวิชาการ วัตถุประสงค์ การประกาศผลการสอบให้ดำเนินการอย่างเปิดเผย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือส่วนราชการอื่น ซึ่งมีหลักสูตร หลักเกณฑ์ และมาตรฐานการสอบเทียบเท่ากับมาตรฐานของ ก.พ. มาบรรจุเข้ารับราชการได้ โดยความยินยอมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือส่วนราชการนั้น และเป็นไปตามความสมัครใจของผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และต้องเป็นบัญชีผู้สอบแข่งขันตำแหน่งเดียวกับตำแหน่งที่จะบรรจุเข้ารับราชการเว้นแต่ คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดเป็นอย่างอื่น

ข้อ 10 การคัดเลือก ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น การดำเนินการคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ หรือทดลองปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้ และให้นำความในข้อ 9 (2) และข้อ 9 วรรคสอง มาใช้บังคับในกรณีดังกล่าวด้วยการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดในกรณีที่มีเหตุพิเศษไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน อาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดโดยคำนึงถึงมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดด้วย

## 2. หมวด 5 การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง

ข้อ 11 การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งใดให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งให้พิจารณาถึงคุณลักษณะความจำเป็นอื่น ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ตามลักษณะงานของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้บรรจุและแต่งตั้งจาก (1) ผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่การขึ้นบัญชี ตามข้อ 9 (2) (2) ผู้ได้รับคัดเลือกตามข้อ 10 (3) กรณีอื่นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 12 การย้ายพนักงานท้องถิ่นให้ไปดำรงตำแหน่งใด ให้เป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์แก่การ

บริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น การย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ดำรงตำแหน่งใด ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน เว้นแต่กรณีการย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม ต้องเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น และเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 13 การโอน การรับโอน พนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการตามกฎหมายอื่นซึ่งไม่ใช่ข้าราชการการเมือง หรือข้าราชการวิสามัญ สามารถกระทำได้เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น การโอน การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนดหลักเกณฑ์ให้พนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีโอกาสโอนไปปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น การรับโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่น ซึ่งไม่ใช่ข้าราชการการเมือง หรือข้าราชการวิสามัญ มาบรรจุพนักงานส่วนท้องถิ่น อาจทำได้ถ้าเจ้าตัวสมัครใจ โดยผู้บริหาร ท้องถิ่น หรือผู้มีอำนาจกฎหมายที่จะรับโอนทำความเข้าใจกับผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการ หรือหน่วยงานสังกัดเดิม แล้วเสนอเรื่องให้คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พิจารณาให้ความเห็นชอบ การรับโอน ให้รับโอนมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือ ข้าราชการตามกฎหมายอื่น ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดเพื่อประโยชน์ การนับเวลาราชการ ให้ถือว่าเวลาราชการของผู้ที่โอนมาในขณะที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือ ข้าราชการตามกฎหมายอื่นนั้น เป็นเวลาราชการในสังกัดใหม่ด้วย

ข้อ 14 การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม และประวัติการปฏิบัติราชการ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้รับ การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนั้น

ข้อ 15 การออกจากราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น นอกจากเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้แล้วพนักงาน





ประสิทธิภาพ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนให้มีการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย

ข้อ 20 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คำนึงถึงคุณภาพ และปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติงาน ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรมตลอดจนการรักษาวินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำการประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมิน ชี้แจง หรือขอคำปรึกษาด้วย

#### 4. หมวด 7 วินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย

ข้อ 21 พนักงานส่วนท้องถิ่นต้องรักษาวินัยตามที่กำหนดเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ข้อห้ามและข้อปฏิบัติตามวรรคหนึ่ง ให้มีมาตรฐานเดียวกับที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

ข้อ 22 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย

ข้อ 23 พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัย ผู้นั้นเป็นผู้กระทำความผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษ ทั้งนี้ การลงโทษทางวินัยให้มีมาตรฐานเดียวกับที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

ข้อ 24 การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย ให้สอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เว้นแต่เป็นกรณีที่ไม่จำเป็นต้องสอบสวน ซึ่งไม่ทำให้เสียความเป็นธรรม และจะสั่งให้ผู้ถูกกล่าวหาพักราชการหรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาก็ได้ การสอบสวนตามวรรคหนึ่งอย่างน้อยต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐาน ที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหา และการให้สิทธิ ผู้ถูกกล่าวหา นำที่ปรึกษาหรือทนายความเข้าฟังในการชี้แจง หรือให้ปากคำของตน กระบวนการสอบสวนให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 25 ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดและมีให้เป็นไปโดยพยาบาท โดยอคติ หรือโดยโทสจริตหรือลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด การลงโทษพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ทำเป็นคำสั่ง ในคำสั่งลงโทษให้แสดงข้อเท็จจริง พฤติการณ์ การกระทำผิด ข้อกฎหมายและข้อพิจารณา ทั้งนี้ให้ระบุสิทธิในการอุทธรณ์และระยะเวลาสำหรับการอุทธรณ์ไว้ในคำสั่งลงโทษด้วย

ข้อ 26 พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดหรือละเว้นกระทำการใดที่พึงเห็นได้ว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และเป็นการกล่าวหาเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นหรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน หรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือเป็นการกล่าวหาเป็นหนังสือ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการ หรือความผิดลหุโทษ แม้ภายหลังผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้ว เว้นแต่ออกจากราชการ เพราะตาย ก็ไม่มีการสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัยต่อไปได้ เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ ออกจากราชการ

ข้อ 27 เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยหรือสั่งให้พนักงานส่วนท้องถิ่นออกจากราชการไปแล้ว ให้มีการรายงานการดำเนินการทางวินัย หรือการสั่งให้ออกจากราชการดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อพิจารณาหรือตรวจสอบตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 28 พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งโอนมาจากพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่น หรือข้าราชการตามกฎหมายอื่น ผู้ใดมีกรณีกระทำผิดวินัยอยู่ก่อนวัน โอนมาบรรจุให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นดำเนินการทางวินัยต่อไปได้

#### มาตรฐานกลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2544 ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่ง โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และ

ปริมาณงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้กรอบมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด ซึ่งแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องเป็นไปตามกรอบมาตรฐานทั่วไป ที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

2. โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น การจัดโครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพ ปริมาณและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม แก่รายได้และการพัฒนาท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงิน ค่าจ้าง ได้ต่ำกว่าที่กำหนดในมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 สามารถจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นให้แก่พนักงานส่วนท้องถิ่นเป็นพิเศษอีกก็ได้ ทั้งนี้ ต้องให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

3. การสรรหาคัดเลือก การสรรหาคัดเลือกเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการสอบคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการและคำนึงถึงความโปร่งใสและเป็นธรรมและความเสมอภาค ให้โอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิเท่าเทียมกันเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง การบรรจุและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งใด ให้คำนึงถึงความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งให้พิจารณาถึงคุณลักษณะความจำเป็นอื่น ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ตามลักษณะงานของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและปฏิบัติตนของพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด หากพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ ถือว่าผู้นั้นมีความรับผิดชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล ประโยชน์ตอบแทนอื่น หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามควรแก่กรณี ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

สรุปได้ว่า มาตรฐานกลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น คือ ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ กำหนดตำแหน่ง โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น รวมถึงการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการสอบคัดเลือกการแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

## บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

### สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง (พ.ศ. 2561 : 1 - 9) ได้ระบุสภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานไว้ในแผน 8 พัฒนาท้องถิ่น 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ไว้ดังนี้

#### 1. ด้านกายภาพ

##### 1.1 ที่ตั้งของหมู่บ้านหรือชุมชนหรือตำบล

ตำบลคูเมืองมีพื้นที่ทั้งหมด 85.50 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 53,437 ไร่ ระยะห่างจากตัวจังหวัดชัยภูมิ 62 กิโลเมตร (วัดจากที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง - อำเภอในเมืองชัยภูมิ) ระยะห่างจากตัวอำเภอหนองบัวแดง 13 กิโลเมตร (ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง - ที่ทำการปกครองอำเภอหนองบัวแดง) และได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2539

##### 1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

เป็นพื้นที่แบบลูกคลื่นไปจนถึงพื้นที่ค่อนข้างราบและราบลุ่มฝั่งคลอง โดยทอดตัวจากทิศเหนือและทิศใต้สู่ตอนกลางของตำบล ในระดับความสูง 220 ถึง 260 เมตรจากระดับน้ำทะเล พื้นที่ทางตอนเหนือเป็นที่ลุ่มสลับที่ดอน มีการใช้ประโยชน์ที่ดินในการทำไร่ ทางทิศใต้ติดกับเทือกเขาภูแล่นคาและเขาพังเหย ซึ่งเป็นเขตแดนกั้นอำเภอบ้านเขว้า ทิศตะวันตกติดกับแม่น้ำชีที่บ้านปากห้วยคือเป็นที่ราบลุ่มมีแม่น้ำชีไหลผ่าน

##### 1.3 ลักษณะภูมิอากาศ ซึ่งมี 3 ฤดู ดังนี้

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ไปจนถึงกลางเดือนพฤษภาคม อากาศร้อนและแห้งแล้ง แต่บางครั้งอาจมีอากาศเย็น บ้างครั้งเกิดพายุฝนฟ้าคะนองและลมกระโชกแรง หรืออาจมีลูกเห็บตกก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนทุกปี เรียกว่า “พายุฤดูร้อน”

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม ฝนตกมากในช่วงเดือน พฤษภาคม - ตุลาคม แต่อาจเกิด “ช่วงฝนทิ้ง” ซึ่งอาจนานประมาณ 1 - 2 สัปดาห์หรือบางปีอาจเกิดขึ้นรุนแรง

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคมถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์ ในช่วงกลางเดือน ตุลาคมจนถึงราว 1-2 สัปดาห์ เป็นช่วงเปลี่ยนฤดูจากฤดูฝนเป็นฤดูหนาว

## 2. ด้านการเมือง/การปกครอง

2.1 เขตการปกครององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีหมู่บ้านที่อยู่ใน ตำบลคูเมือง ประกอบด้วย 17 หมู่บ้าน ประกอบด้วย ดังตาราง 2.1 ดังนี้

ตาราง 2.1 จำนวนและรายชื่อหมู่บ้าน ในเขตตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

หมู่ ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ระยะห่าง จาก อบต. (กม.)	ชื่อผู้ใหญ่บ้าน	หมายเหตุ
1	บ้านเหมือดแอ่	3.7	นายสมพงษ์ จิตรโคตร	
2	บ้านหนองแพง	3.0	นายสุขสัน โปธิ์เป็ยศรี	
3	บ้านโนนจิว	2.7	นายปิติ สิงห์โคตร	
4	บ้านโนนคู้	1.5	นายพลทวิ สุภาณี	
5	บ้านใหม่ห้วยกนกทา	1.2	นางกิตติยา จันอากาศ	
6	บ้านห้วยกนกทา	2.7	นายโรมรัน ชูมะโนวัด	
7	บ้านปากห้วยเดื่อ	5.8	นายสมปอง ตระกูลศรี	
8	บ้านท่าข่อย	5.0	นายสุรศักดิ์ พลธรรม	
9	บ้านโนนสวนปอ	2.7	นายประสิทธิ์ ฌ โนนชัย	
10	บ้านโนนตาปู่	3.0	นายมะนัด สะท้านถิ่น	
11	บ้านโนนคูณ	3.8	นางดาวเรือง เสโต	
12	บ้านลาดศิลาทอง	2.0	นายสมบัติ หาญวิเศษ	
13	บ้านโนนคู้พัฒนา	1.7	นายสุทิน โชคคูณ	
14	บ้านคูเมือง	2.0	นายวิชัย นามโพธิ์	
15	บ้านท่าข่อยพัฒนา	5.6	นายวีรภัทร ไสหนองเป็ด	
16	บ้านภูมิมะค่า	1.2	นายชูศักดิ์ หลงนาม	
17	บ้านห้วยกนกทาเหนือ	2.5	นายอ่อน เสนาวงษ์	

## 3. ประชากร

## 3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประชากร ดังตาราง 2.2 ดังนี้

ตาราง 2.2 ข้อมูลจำนวนประชากรของตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

หมู่บ้าน	หมู่ที่	จำนวน ครัวเรือน	จำนวนประชากร		
			ชาย	หญิง	รวม
บ้านเหมือดแอ่	1	243	358	372	720
บ้านหนองแพง	2	327	548	574	1,122
บ้านโนนจั่ว	3	195	272	312	584
บ้านโนนคู่	4	256	459	457	916
บ้านใหม่ห้วยกนกทา	5	255	427	443	870
บ้านห้วยกนกทา	6	200	339	342	681
บ้านปากห้วยเตี๋ย	7	228	396	355	751
บ้านท่าข่อย	8	243	384	366	750
บ้านโนนสวนปอ	9	234	413	397	810
บ้านโนนตาปู่	10	230	425	427	852
บ้านโนนสูง	11	174	312	338	650
บ้านลาดศิลาทอง	12	85	166	189	355
บ้านโนนคู่พัฒนา	13	164	288	269	557
บ้านคูเมือง	14	199	394	391	785
บ้านท่าข่อยพัฒนา	15	151	285	282	567
บ้านภูมิมะค่า	16	158	358	328	681
บ้านห้วยกนกทาเหนือ	17	140	297	271	568
รวม 17 หมู่บ้าน		3,482	6,121	6,113	12,229

ข้อมูล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563

#### 4. สภาพสังคม

4.1 การศึกษา โรงเรียนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ได้แก่โรงเรียนครูประจักษ์กุล โรงเรียนบ้านปากห้วยเตือ โรงเรียนบ้านท่าข่อยโรงเรียนขยายโอกาส (ป.1 - ม.3) จำนวน 1 แห่ง คือโรงเรียนบ้านห้วยกนทา มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 7 แห่ง

#### 4.2 สาธารณสุข

มีโรงพยาบาลให้บริการในพื้นที่ จำนวน 2 แห่ง

1. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเหมือดแอ่ ให้บริการราษฎรในหมู่ที่ 1,2,3,4,13,14

2. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลห้วยกนทา ให้บริการราษฎรในหมู่ที่ 5,6,7,8,9,10,11,12,15,16,17

#### 4.3 อาชญากรรม

การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 1 แห่ง มีเจ้าหน้าที่อยู่เวรเตรียมพร้อมบริการรับแจ้งเหตุและให้ความช่วยเหลือประชาชน ตลอด 24 ชั่วโมง

#### 4.4 ยาเสพติด

มีปัญหาผู้เสพยาเสพติดมีเล็กน้อย ได้รับการบำบัด พื้นฟู ปรามปรามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 4.5 การสังคมสงเคราะห์

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพให้แก่

- ผู้สูงอายุ	จำนวน	1,634	ราย
- ผู้พิการ	จำนวน	675	ราย
- ผู้ติดเชื้อเอดส์	จำนวน	41	ราย
- ผู้ด้อยโอกาส	จำนวน	11	ราย

ข้อมูล ณ เดือน เมษายน 2562

#### 5. ระบบบริการพื้นฐาน

##### 5.1 การคมนาคมขนส่ง

เส้นทางคมนาคมที่ใช้ติดต่อในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลและพื้นที่ใกล้เคียงมีดังนี้

1. ทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 201, 2180 และ ทางหลวงชนบทหมายเลข 3025



2. สะพาน จำนวน 5 แห่ง

3. ถนน

- ถนนลาดยาง	จำนวน	8	สาย
- ถนน คสล.	จำนวน	47	สาย
- ถนนลูกรัง	จำนวน	60	สาย
- ถนนหินคลุก	จำนวน	2	สาย

### 5.2 การไฟฟ้า

การบริการด้านการไฟฟ้าภายในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองได้รับการบริการจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอหนองบัวแดง

1. จำนวนครัวเรือนที่ใช้ไฟฟ้า มีไฟฟ้าใช้ทุกหมู่บ้าน แต่ยังไม่ครบทุกหลังคา
2. ไฟฟ้าสาธารณะยังไม่ครอบคลุมถนนทุกสายในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

### 5.3 การประปา

การบริการด้านการประปาภายในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองได้รับการบริการจากการประปาหมู่บ้าน และการประปาดำบลคูเมือง ดังนี้

1. จำนวนครัวเรือนที่ใช้น้ำประปา จำนวน 3,532 ครัวเรือน
2. หน่วยงานเจ้าของกิจการประปา
  - ใช้น้ำประปาดำบลคูเมืองจำนวน 5 หมู่บ้าน
  - ใช้น้ำประปาหมู่บ้านจำนวน 12 หมู่บ้าน
3. ปริมาณการใช้น้ำประปาเฉลี่ย 400 ลบ.ม. ต่อวัน

### 5.4 โทรศัพท์

1. จำนวนโทรศัพท์ส่วนบุคคล (มือถือ) มีใช้ทุกหมู่บ้าน
2. หอกระจายข่าวในพื้นที่ให้บริการทุกหมู่บ้าน

## 6. ระบบเศรษฐกิจ

### 6.1 การเกษตร

ประชาชนในเขตตำบลคูเมือง ร้อยละ 70 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

1. อาชีพเกษตรกรรม ร้อยละ 70 ของจำนวนประชากรทั้งหมด
2. อาชีพเลี้ยงสัตว์ ร้อยละ 10 ของจำนวนประชากรทั้งหมด
3. อาชีพรับจ้าง ร้อยละ 11 ของจำนวนประชากรทั้งหมด
4. อาชีพค้าขาย ร้อยละ 9 ของจำนวนประชากรทั้งหมด

## 6.2 การประมง

(ในเขต อบต. ไม่มี การประมง) โดยหลักประชาชนจะใช้ลำน้ำชีเป็นพื้นที่ประมง โดยสัตว์น้ำที่จับได้มาก ได้แก่ ปลาเนื้ออ่อน ปลาตะเพียน ปลาช่อน ส่วนแหล่งน้ำที่ใช้เป็นแหล่งเพาะพันธุ์สัตว์น้ำและเลี้ยงปลาประเภทอื่น ได้แก่ ห้วยมะนาว เป็นต้น

## 6.3 การปศุสัตว์

เป็นการประกอบการในลักษณะเลี้ยงในครัวเรือนเป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม เช่น การเลี้ยงไก่ เป็ด สุกร โค กระบือ สัตว์น้ำจืด

## 6.4 การบริการ/การพาณิชย์

สถานีบริการน้ำมัน	7	แห่ง
ร้านค้าทั่วไป	64	แห่ง
ร้านเสริมสวย	6	แห่ง
ร้านอาหาร	10	แห่ง
ร้านซ่อมจักรยานยนต์	18	แห่ง
โรงสีข้าว	21	แห่ง
โรงฆ่าสัตว์	1	แห่ง
ร้านขายของเก่า	3	แห่ง
โรงแรม (รีสอร์ท)	4	แห่ง

## 6.5 การท่องเที่ยว

ตำบลคูเมือง ยังไม่มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูงพอที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างถิ่นได้ ปัจจุบันกำลังได้รับการพัฒนาและส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน ณ หาดตามสุขุมน้ำชี บ้านปากห้วยเตือ ให้เป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ

## 6.6 อุตสาหกรรม

โรงสีขนาดเล็ก	จำนวน	14	แห่ง
โรงงานผลิตน้ำดื่ม	จำนวน	5	แห่ง

## 6.7 แรงงาน

จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานพบว่า ประชากรที่มีอายุ 15 - 60 ปี อยู่ในช่วงอายุกำลังแรงงาน แต่ค่าแรงในพื้นที่ต่ำกว่าเขตปริมณฑล โดยเฉพาะแรงงานด้านการเกษตร ประชากรอายุระหว่าง 25 - 50 ปี บางส่วน ไปรับจ้างทำงานนอกพื้นที่ รวมทั้งแรงงานที่ไปทำงานต่างประเทศ ปัญหาที่พบคือ ประชากรต้องไปทำงานนอกพื้นที่ในเมืองที่มีโรงงานอุตสาหกรรม

บริษัท ห้างร้านใหญ่ ๆ เพราะในพื้นที่ไม่มีโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานเยอะ เพราะพื้นที่ส่วนมากเป็นที่อยู่อาศัย ปัญหานี้ยังไม่สามารถแก้ไขได้

## 7. ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม

### 7.1 การนับถือศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีสถาบันองค์กรทางศาสนา คือ วัด 13 แห่ง ได้แก่

1. วัดโพธิ์ทองวนาราม	ตั้งอยู่บ้านเหมือดแอ่	หมู่ที่ 1
2. วัดหนองบัวแดงวนาราม	ตั้งอยู่บ้านหนองแพง	หมู่ที่ 2
3. วัดป่าไผ่เสมา	ตั้งอยู่บ้านโนนจั่ว	หมู่ที่ 3
4. วัดสมสะอาด	ตั้งอยู่บ้านคูเมือง	หมู่ที่ 14
5. วัดเลิศประดิษฐ์	ตั้งอยู่บ้านโนนคู	หมู่ที่ 4
6. วัดป่าศิลามหาธาตุ	ตั้งอยู่บ้านโนนคู	หมู่ที่ 4
7. วัดราษฎร์บูรพาราม	ตั้งอยู่บ้านภูมิมะค่า	หมู่ที่ 16
8. วัดป่าไผ่งาม	ตั้งอยู่บ้านห้วยกนกทา	หมู่ที่ 6
9. วัดบุญธรรม	ตั้งอยู่บ้านโนนตาปู่	หมู่ที่ 10
10. วัดป่าโนนคูณ	ตั้งอยู่บ้านโนนคูณ	หมู่ที่ 11
11. วัดใหม่สามัคคี	ตั้งอยู่บ้านปากห้วยเดื่อ	หมู่ที่ 7
12. วัดป่าท่าข่อย	ตั้งอยู่บ้านท่าข่อย	หมู่ที่ 8
13. วันสามัคคีธรรม	ตั้งอยู่บ้านท่าข่อยพัฒนา	หมู่ที่ 15

### 7.2 ประเพณีและงานประจำปี

งานบุญประเพณีต่าง ๆ จะจัดกันตามความเชื่อที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาทุกปี และตามจารีตประเพณี เช่น ประเพณีสงกรานต์ วันเข้าพรรษา วันออกพรรษา ประเพณีลอยกระทง บุญกระฐูปประจำอำเภอหนองบัวแดง เลี้ยงศาลปู่ตาของแต่ละหมู่บ้าน เป็นต้น

### 7.3 ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภาษาล้าน

ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนในเขตตำบลคูเมืองได้อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ วิธีการทำเครื่องจักสานใช้สำหรับในครัวเรือน วิธีการทอเสื่อจากต้นกก และวิธีการจับปลาธรรมชาติ

ภาษาล้าน ประชาชนทุกหมู่บ้านพูดภาษาล้าน ส่วนมากร้อยละ 90 % พูดภาษาอีสาน และร้อยละ 10 % พูดภาษาโคราช

#### 7.4 สินค้าพื้นเมืองและของที่ระลึก

ประชาชนในเขตตำบลคูเมือง ได้ผลิตของใช้พื้นเมืองขึ้นใช้ในครัวเรือนและเหลือเอาไว้จำหน่ายบ้าง ได้แก่ เสื้อที่ทอจากต้นกก เครื่องจักรสานที่ทำจากไม้ไผ่ ปลายีบายอง ไม้กวาดทางมะพร้าว กระจ่างยางรถยนต์ แหนมหมู

#### 8. ทรัพยากรธรรมชาติ

##### 8.1 น้ำ

แหล่งน้ำธรรมชาติ ได้แก่

1. แม่น้ำชี อยู่ในเขตตำบลคูเมือง ราษฎรใช้น้ำเพื่อการเกษตร ทำนา ปลูกผัก
2. ลำห้วยเตือ อยู่ในเขตตำบลคูเมือง ราษฎรใช้น้ำเพื่อการเกษตร ทำนา ปลูกผัก

##### 8.2 ป่าไม้

มีแหล่งป่าไม้ของชุมชนมี 3 แห่ง คือ

1. โลกท่าเล เป็นพื้นที่ป่าสาธารณะ มีเนื้อที่ประมาณ 35 ไร่ ตั้งอยู่พื้นที่บ้านคูเมือง หมู่ที่ 6
2. โลกเพรน เป็นพื้นที่ป่าสาธารณะ มีเนื้อที่ประมาณ 25 ไร่ ตั้งอยู่พื้นที่บ้านชีเหล็ก หมู่ที่ 5
3. ป่าช้าสาธารณะ เป็นพื้นที่ป่าสาธารณะ มีเนื้อที่ประมาณ 43 ไร่ ตั้งอยู่พื้นที่บ้านชีเหล็ก หมู่ที่ 5

##### 8.3 ภูเขา

เทือกเขาภูแลนคา เป็นพื้นที่ป่าสาธารณะ มีเนื้อที่ประมาณ 1,000 ไร่ มีลักษณะเป็นเนินเขาสูงชัน ตั้งอยู่ตำบลคูเมือง มีเขตติดต่อกับตำบลภูแลนคา อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ

**ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง**

แผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง (พ.ศ. 2561 : 30 - 33)

ได้ระบุไว้ว่า จากการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองไว้ดังนี้

##### 1. วิสัยทัศน์

“เกษตรกรรมรุ่งเรือง สาธารณูปโภคทั่วถึง ชุมชนเข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน  
ชีวิตมีคุณภาพบนพื้นฐานความพอเพียง”

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อแสดงสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

ซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงสภาพการณ์ของท้องถิ่นในอนาคตอย่างรอบด้าน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

## 2. ยุทธศาสตร์

คณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมกับประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล 4 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

## 3. เป้าประสงค์

3.1 ขุดลอก คูคลองและจัดสร้างแหล่งน้ำ สงวนและเก็บกักน้ำเพื่อการเกษตร

3.2 พัฒนาชุมชนและสังคมตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบการศึกษาในสังกัด อปท.

3.4 พัฒนาและเตรียมบุคลากรด้านการศึกษา

3.5 สนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือและ

ประกอบการศึกษา

3.6 ส่งเสริมการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

3.7 ประชาชนได้ใช้เส้นทางคมนาคมที่มีมาตรฐาน ปลอดภัยใช้งานได้ดี

3.8 ลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิต

3.9 สนับสนุนการทำเกษตรทางเลือก

3.10 ส่งเสริมประชาชนในท้องถิ่นให้มีการเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ

3.11 ส่งเสริมพัฒนาบทบาทและคุณภาพชีวิตของเด็ก เยาวชนสตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ

และด้อยโอกาส

3.12 สนับสนุนและประสานรัฐบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับเพื่อ

ป้องกันและให้มีการปราบปรามและแก้ไขปัญหาการเสพติด

3.13 สนับสนุนการจัดตั้งกองทุน และเพิ่มสวัสดิการ

3.14 ส่งเสริมและสนับสนุนให้การรักษาพยาบาลประชาชนในระดับตำบล หมู่บ้าน

และชุมชนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

- 3.15 ส่งเสริมสุขภาพและอนามัยของประชาชนในระดับหมู่บ้านและชุมชน ให้มีสุขภาพแข็งแรง
- 3.16 ส่งเสริมสนับสนุนการวางระบบการพัฒนาด้านโครงสร้างคุณภาพชีวิตพื้นฐาน
- 3.17 ก่อสร้าง ปรับปรุงเส้นทางคมนาคมอย่างทั่วถึง
- 3.18 ประสาน สนับสนุน ร่วมมือกับส่วนราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
อื่น ๆ
- 3.19 พัฒนาฟื้นฟูและส่งเสริมกิจกรรมด้านาศาสนาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีของ  
ชุมชนท้องถิ่น ในจังหวัดชัยภูมิ
- 3.20 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมลานกีฬาชุมชน และจัดการแข่งขันกีฬาประเภท  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.21 ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมการบริหารงาน
- 3.22 ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ  
ของประชาชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 3.23 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้ ศึกษา/อบรม หลักสูตรต่าง ๆ  
เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3.24 ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตั้งระบบเตือนภัยธรรมชาติ และภัยพิบัติต่าง ๆ
- 3.25 ส่งเสริมและสนับสนุน และร่วมมือกับส่วนราชการ หน่วยงาน มูลนิธิกรกุศล  
และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการเตรียมความพร้อมในการป้องกันภัย และการช่วยเหลือผู้ประสบภัย
- 3.26 ส่งเสริมสนับสนุน และร่วมมือกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ภาคเอกชน ในการพัฒนาฟื้นฟูและอนุรักษ์แหล่งน้ำ ลุ่มน้ำลำคลอง และป่าไม้ให้มีความอุดม  
สมบูรณ์
- 3.27 ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
และภาคเอกชนใน การรณรงค์สร้างจิตสำนึก เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษและปัญหา  
สิ่งแวดล้อมของชุมชนท้องถิ่นทุกระดับ
- 3.28 ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความร่วมมือกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำระบบกำจัดขยะรวม
4. ตัวชี้วัด
- 4.1 ประชาชนมีแหล่งกักเก็บน้ำใช้สำหรับอุปโภค บริโภคและการเกษตรอย่าง  
พอเพียง
- 4.2 ประชาชนในตำบลคูเมืองมีรายได้เพิ่มขึ้น

- 4.3 โรงเรียน สพฐ. 4 แห่ง ได้รับการสนับสนุนอาหารกลางวัน อาหารเสริมนม
- 4.4 สพด. 5 แห่ง ได้รับการสนับสนุนอาหารกลางวัน อาหารเสริมนม รวมทั้งพัฒนาอาคารสถานที่และ ระบบบริหารจัดการ
- 4.5 เด็กและเยาวชน ได้ร่วมกิจกรรม
- 4.6 ผู้ดูแลเด็กเล็กได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4.7 เด็กเล็กได้มีความรู้ และมีทักษะเพิ่มขึ้น
- 4.8 มีวัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและเพียงพอ
- 4.9 อาสาสมัครในการช่วยเหลือชุมชนและประสานงานในชุมชน
- 4.10 ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น 5%
- 4.11 ส่งเสริมสวัสดิการสังคม สงเคราะห์ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ 17 หมู่บ้าน
- 4.12 กลุ่มสตรี อสม. ได้ทำกิจกรรม ร่วมกัน และสร้างความสามัคคี
- 4.13 ประชาชนได้รับการบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึง 17 หมู่บ้าน
- 4.14 จัดวางผังเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- 4.15 ก่อสร้าง ปรับปรุงเส้นทางคมนาคมอย่างทั่วถึง 17 หมู่บ้าน
- 4.16 ประสาน สนับสนุน ร่วมมือกับส่วนราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4.17 ส่งเสริมขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
- 17 หมู่บ้าน
- 4.18 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมลานกีฬาชุมชนและจัดการแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ ทั้ง 17 หมู่บ้าน
- 4.19 ส่งเสริมการเลือกตั้งตามระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยและตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้ง 17 หมู่บ้าน
- 4.20 การจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น 17 หมู่บ้าน
- 4.21 ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมการบริหารงาน
- 4.22 ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 17 หมู่บ้าน
- 4.23 ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตั้งระบบเตือนภัยธรรมชาติ และภัยพิบัติต่าง ๆ 17 หมู่บ้าน
- 4.24 ส่งเสริมการฝึกอบรมอาสาสมัครป้องกันภัยและบรรเทาสาธารณภัยประจำหมู่บ้าน/ตำบลและทีมกู้ชีพกู้ภัยตำบล 17 หมู่บ้าน

4.25 สนับสนุนให้มีวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการป้องกันและการช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยพิบัติ

4.26 เพื่อทัศนียภาพที่สวยงามประชาชนเห็นประโยชน์ของการปลูกป่า

4.27 ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการรณรงค์สร้างจิตสำนึก เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษและปัญหาสิ่งแวดล้อมของ 17 หมู่บ้าน

4.28 การกำจัดขยะ สิ่งปฏิกูลอย่างถูกวิธี 17 หมู่บ้าน

## 5. คำเป้าหมาย

5.1 มีแหล่งน้ำพอเพียงต่อการอุปโภคบริโภคและทำการเกษตร

5.2 การศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง

5.3 ประชาชนมีทักษะในการประกอบอาชีพด้านเกษตร

5.4 ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5.5 ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณสุข มีสุขภาพแข็งแรง

5.6 ประชาชนได้ใช้เส้นทางคมนาคมที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย

5.7 ประชาชนได้ร่วมกิจกรรมส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรม การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการของท้องถิ่น

5.8 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีธรรมาภิบาลดีขึ้น

5.9 ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

5.10 สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติได้รับการฟื้นฟูและอนุรักษ์

## 6. กลยุทธ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน**

แนวทางที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่ง/ไฟฟ้า/น้ำประปา/แหล่งน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต**

แนวทางที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการศึกษา

แนวทางที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาด้านสาธารณสุข

แนวทางที่ 3 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน/ลดอุบัติเหตุจากรถทางบก

แนวทางที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนและจัดกิจกรรมงานทางด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี วันสำคัญของชาติ



แนวทางที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีการเล่นกีฬานันทนาการ การพักผ่อน  
หย่อนใจและจัดให้มีสถานที่ ที่เหมาะสมอย่างพอเพียง

แนวทางที่ 6 ส่งเสริมสนับสนุนสวัสดิการสังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม**

แนวทางที่ 1 ส่งเสริมฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี**

แนวทางที่ 1 การส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้มีความสามารถ  
ในการพัฒนา

แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี

#### 7. จุดยืนทางยุทธศาสตร์

7.1 การพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่มีความเข้มแข็ง โดยได้รับบริการสาธารณะด้าน  
โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับการขยายตัวของชุมชนและเศรษฐกิจ

7.2 การพัฒนาระบบการศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

7.3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเอง

7.4 การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและมลภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีอย่างยั่งยืน

7.5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

#### 8. แผนงาน

8.1 แผนงานบริหารงานงานทั่วไป

8.2 แผนงานการรักษาความสงบภายใน

8.3 แผนงานการศึกษา

8.4 แผนงานสาธารณสุข

8.5 แผนงานสังคมสงเคราะห์

8.6 แผนงานเคหะและชุมชน

8.7 แผนงานสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน

8.8 แผนงานการศาสนาและวัฒนธรรมและนันทนาการ

8.9 แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา

8.10 แผนงานการเกษตร

8.11 แผนงานงบกลาง

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง (2561 : 10 - 16 ) ได้ระบุข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ไว้ในแผนอัตรากำลังสามปี (พ.ศ. 2561 - 2563) มีรายละเอียดดังนี้

#### ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทหนึ่งที่มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งตำบลคูเมืองแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองฝ่ายบริหารนำโดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองนำโดยประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 34 คน และแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนัก 5 กอง ได้แก่

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2. กองคลัง 3. กองช่าง 4. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5. กองสวัสดิการสังคม และ 6. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 79 คน ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบล จำนวน 21 คน พนักงานครู จำนวน 9 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 31 คน และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 15 คน สามารถแยกรายละเอียดดังตาราง 2.3 ดังนี้

ตาราง 2.3 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร	พนักงานส่วนตำบล	พนักงานครู	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป	รวม
1. เพศ					
1.1 ชาย	9	-	12	21	42
1.2 หญิง	12	9	14	2	37
2. ระดับการศึกษา					
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	-	13	12	26
2.2 ปริญญาตรี	15	8	17	4	47
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	5	1	-	-	6
<b>รวมทั้งสิ้น</b>					<b>79</b>

## ผลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง โดยใช้เทคนิค SWOT analysis

องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ได้ระบุไว้ว่า จากการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง สามปี (พ.ศ. 2561 - 2563) ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

### 1. จุดแข็ง ( Strength )

- 1.1 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานท้องถิ่น
- 1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีอำนาจในการบริหารงบประมาณของตนเอง
- 1.3 ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองให้ความสำคัญและยึดถือความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย
- 1.4 คณะผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 1.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 1.6 เจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีการทำงานเป็นทีม และประสานงานกันได้ดี
- 1.7 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานและบริการประชาชนเพียงพอ
- 1.8 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการประชาชน
- 1.9 ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการทำงาน
- 1.10 ผู้บริหารมีคำสั่งมอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างชัดเจน และกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- 1.11 พื้นที่ตำบลคูเมืองอยู่ไม่ไกลจากตัวอำเภอหนองบัวแดงและอยู่ติดเส้นทางหลักจึงง่ายต่อการประสานงานและการติดต่อราชการกับหน่วยงานอื่น
- 1.12 เจ้าหน้าที่ส่วนมากมีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- 1.13 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อหน้าที่ราชการ
- 1.14 มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นทั้งในพื้นที่ตำบล และอำเภอ จังหวัด หรือ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.15 มีการส่งเสริมให้ข้าราชการ ลูกจ้าง มีความมั่นคงในหน้าที่ราชการ และมีความเจริญก้าวหน้า

1.16 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกคนในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง

1.17 มีการวางแผนด้านกำลังคนทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้น

1.18 มีการจัดสิทธิสวัสดิการแก่ข้าราชการและพนักงานจ้าง

## 2. จุดอ่อน (Weakness)

2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั้งหมด

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองจัดเก็บรายได้จากภาษีต่าง ๆ ค่าธรรมเนียม ค่าอนุญาตได้น้อย

2.3 เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และปรากฏตำแหน่งว่างในแผนอัตรากำลัง 3 ปี จำนวนมาก เนื่องจากร้องขอ กสศ. ดำเนินการเปิดสอบแทนแล้ว แต่บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ไม่เพียงพอในการบรรจุแต่งตั้ง

2.4 องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองไม่มีศักยภาพในการเปิดสอบแข่งขันเองได้

2.5 ตำแหน่งผู้บริหารในส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองดำเนินการสรรหาโดยการประกาศรับสมัครคัดเลือกแล้วแต่ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก

2.6 เจ้าหน้าที่หลายคนยังขาดทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

2.7 เจ้าหน้าที่บางคนยังขาดความรับผิดชอบในหน้าที่

2.8 เจ้าหน้าที่มาทำงานสาย และทำงานไม่เต็มที่ ทำให้งานล่าช้า

2.9 มีความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเกิดจากการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการประสานงาน

2.10 การขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน จึงต้องมีการแก้ไขเอกสารบ่อย

2.11 เจ้าหน้าที่ใช้จ่ายทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างสิ้นเปลือง และขาดจิตสำนึกในการช่วยกันดูแล และบำรุงรักษา

2.12 ผู้บริหารมีวาระการดำรงตำแหน่ง ทำให้นโยบายในการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง

2.13 การใช้ระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้องในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเป็นพนักงานจ้าง

2.14 เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2.15 ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ผิดระเบียบ

2.16 ข้าราชการมีการโยกย้ายเปลี่ยนสายงานบ่อยเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ จึงเป็นเหตุให้ตำแหน่งที่เป็นสายงานผู้ปฏิบัติ สายงานที่เริ่มจาก ระดับ 1 และสายงานที่เริ่มจากระดับ 2 ว่างหลายตำแหน่ง

2.17 การประสานงานระหว่างหน่วยงานอื่นและองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองล่าช้า

### 3. โอกาส (Opportunity)

3.1 กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภา อบต. ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองเป็นอย่างดี

3.2 หน่วยงานราชการต่าง ๆ ในพื้นที่ตำบลคูเมืองให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ

3.3 สภาพพื้นที่ตำบลคูเมืองมีความอุดมสมบูรณ์ และอยู่ใกล้ลำน้ำชี

3.4 คณะรัฐมนตรีมีการปรับเพิ่มเงินเดือนให้แก่ข้าราชการรวมทั้งข้าราชการส่วนท้องถิ่น

3.5 มีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดชัยภูมิเป็นที่เล็งในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.6 ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อบจ. ชัยภูมิ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาตำบล

### 4. อุปสรรค (Threat)

4.1 สถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยทำให้นโยบายการพัฒนาประเทศเปลี่ยนแปลงไปด้วย นโยบายการพัฒนาประเทศเดิมไม่มีการสานต่อ ประกอบกับเกิดความขัดแย้งในระบบการเมือง สังคมไทยได้รับผลกระทบ ราคาสินค้าอุปโภค บริโภคสูงขึ้น ประชาชนได้รับความเดือดร้อน

4.2 การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางมีน้อยไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เนื่องจากสถานะทางเศรษฐกิจ

4.3 การถ่ายโอนภารกิจจากหน่วยงานอื่น ไม่คำนึงถึงศักยภาพหรือความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และไม่มีการสำรวจความคิดเห็นของหน่วยที่จะรับโอนภารกิจ

4.4 โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณบางโครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ความจำเป็นในพื้นที่ แต่เป็นโครงการที่ได้มาโดยนักการเมืองที่ต้องการหาเสียง จึงไม่เกิดประโยชน์กับประชาชน

4.5 ประชาชนในพื้นที่ตำบลคูเมืองบางส่วนไม่มีศักยภาพ ไม่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน และเป็นอุปสรรคและเป็นภาระขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองในการดูแลและให้การช่วยเหลือ

4.6 ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตาม โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง

4.7 ถูกจำกัดเรื่องค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลตาม มาตรา 35 ไม่เกิน ร้อยละ 40 ซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

#### ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังสามปี (พ.ศ. 2561 - 2563) ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- 1.2 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 1.3 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น
- 1.4 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

#### 2. ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 2.2 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 2.3 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะการส่งเสริมด้านกีฬา

#### 3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 3.1 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 3.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัด

ขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 3.3 การผังเมือง

4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 4.2 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 4.3 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 4.4 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 4.5 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 4.6 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 4.7 การท่องเที่ยว

5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 5.1 คຸ້ມครอง คูแผล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5.2 การคຸ້ມครอง คูแผล และรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
- 5.3 การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. ด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 6.1 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี

ของท้องถิ่น

7. ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.1 สนับสนุนสภาตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น สนับสนุน หรือช่วยเหลือส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

7.2 ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

7.3 การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีผู้ที่สนใจได้ทำการศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำมาเสนอดังต่อไปนี้

ธีทัต อินมะณี (2556 : 84 - 86) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมา คือ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนควรมีความยุติธรรมและโปร่งใส และควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

สุเทพ, พระมหา. สุเทพเมธี (2557 : 129 - 132) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงาน บุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัด พิษณุโลก รวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ 2) พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคคลของ องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัด พิษณุโลก พบว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน คัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน เรียกรับผลประโยชน์ในการบรรจุ พนักงาน ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ไม่ต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาความดีความชอบ เห็นแต่ความสำคัญกับเครือญาติ พนักงาน ไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีการโอนหรือ ย้ายบ่อย ไม่มีนโยบายสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานไม่มีนโยบาย ให้คำปรึกษาแก่พนักงานในการ โอนย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง



กุลภัสสร ชอกิ่ง (2557 : 107 - 109) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ด้านการให้บุคลากรกรพ่นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และ ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็น ของคณะผู้บริหารกับพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรดิตถ์ ในภาพรวมปรากฏว่าสภาพการ บริหารงานบุคคลของเทศบาลไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกัน ทุกด้าน ยกเว้น ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

มณฑา ชมเชย (2557 : 68 - 71) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลสบง อำเภอกุซาง จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลสบง อำเภอกุซาง จังหวัดพะเยา ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านแล้วพบว่า ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาและอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกัน ความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลสามัญ มีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลสบง อำเภอกุซาง จังหวัดพะเยา ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ต่างจากพนักงานครูเทศบาลและพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ณิชากานต์ ศรีนวล (2558 : 97 - 104) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลปางป่าง อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมผลการประเมินอยู่ในระดับมาก การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในอนาคต โดยการจัดทำแผนอัตรากำลังในระยะสามปี มีการวิเคราะห์งาน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณงาน ตามความเหมาะสมและความจำเป็น การสรรหาบุคคลทั้งภายใน และภายนอกนั้นถึงแม้จะมีระบบอุปถัมภ์ แต่มีการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร โดยมีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมผลการประเมินอยู่ในระดับมาก การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลกำหนด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กรมส่งเสริมการ

ปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น และส่งให้บุคลากรมีการศึกษา โดยเทศบาลได้ตั้งงบประมาณ ทุนการศึกษาให้แก่พนักงานเทศบาล เพื่อศึกษาต่อใน ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การธำรง รักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เทศบาล และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง โดยมีการ ประชุมประจำเดือนเพื่อให้ผู้บริหารได้ชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานและข้อราชการให้พนักงาน เทศบาลได้รับทราบ มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย โดยจัดทำ ประมวลจริยธรรมของพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับความประพฤติของพนักงาน เทศบาล ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบทลงโทษเมื่อกระทำผิด มีระบบการอุทธรณ์ และ การร้องทุกข์ ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ และการพ้นจากตำแหน่งโดยการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่งและ การออกจากราชการ เป็นไปตามขั้นตอน

เพิ่มพูน ทองศรี (2558 : 98 - 99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบลในอำเภอประ โคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบลในอำเภอประ โคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการให้พ้นจากงาน รองลงมาคือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและ ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในอำเภอ ประโคนชัยจังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนก ตามเพศ ประเภทบุคลากร ระดับ การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประเภท บุคลากร พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในอำเภอ ประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ คือ เทศบาลควรมีการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความยุติธรรมตามเกณฑ์การประเมิน มีการเปิดโอกาสให้ บุคลากร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ มีการสำรวจข้อมูลความ ต้องการบุคลากรจากส่วนราชการก่อนทำการ สรรหาบุคลากร มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของ เทศบาลควรรู้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบ อุปถัมภ์ และเทศบาลควรมีการปฐมนิเทศบุคลากร ก่อนเข้าปฏิบัติงานหลักจากผ่านการคัดเลือก เพื่อบรรจุแต่งตั้ง

อชิรญา สิรินันท์ธนกุล (2559 :143 - 150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัด บุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดหาทรัพยากร รองลงมาคือด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์พบว่าควรคัดเลือกคนในพื้นที่เพื่อมาปฏิบัติงานจะได้ลดอัตราการย้าย ควรสนับสนุนให้ บุคลากรใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำงาน ควรมีการกำหนด หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดระบบจากส่วนกลาง ควรมีการสำรวจความต้องการของ บุคลากรที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีความต่อเนื่อง และไม่ควรมีเรื่องการเมืองเข้ามาแทรกแซง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ความเห็นเห็นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หรือ การได้มาของทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่า ด้านนี้จะมีส่วนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร และการบังคับบัญชาการ ของหัวหน้างาน แต่การ ได้มาหรือการสรรหานั้น จะต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ หรือใช้ระบบคุณธรรม ไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาเพราะจะเกิดปัญหาการบริหารงานในอนาคต และความคิดเห็นรองลงมา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรต้องการที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์หรือการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นความคิดเห็นรองลงมา และสุดท้าย คือ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุดเพราะว่า เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการอยู่แล้ว

ขณะที่ผู้วิจัยแต่ละคน ได้เสนอแนะไว้ (การเสนอแนะการนำไปใช้) สรุปได้ว่า ในด้านการสรรหาหรือ การจัดหาบุคลากร ควรคัดเลือกคนในพื้นที่เพื่อมาปฏิบัติงาน โดยใช้หลักคุณธรรมจะได้ลดอัตราการย้าย และการว่างของตำแหน่งงาน ควรประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความยุติธรรม ตามหลักเกณฑ์การประเมิน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยการวางแผนและจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อบุคลากรที่มีอยู่ สุดท้ายไม่ควรมีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ  
การบริหารงานบุคคลขององค์กร ประกอบด้วยการบริหารอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดหา  
ทรัพยากรมนุษย์หรือเรียกว่าการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนา  
บุคลากรด้วยการฝึกอบรม 3) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์หรือการบำรุงรักษาบุคลากร  
เช่น การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มเงินเดือน และ 4) ด้านการช้ารักษาและ  
ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษา ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 79 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากร

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จะมีคำถามให้กาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งของบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีลักษณะคำถามปลายปิด

ตัวอย่างข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) 18 - 25 ปี  
( ) 26 - 36 ปี  
( ) 37 - 47 ปี  
( ) 48 - 59 ปี

3. การศึกษา

- ( ) มัธยมปลาย  
( ) อนุปริญญา  
( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี  
( ) อื่น ๆ

4. ประสบการณ์ทำงาน

- ( ) ต่ำกว่า 5 ปี  
( ) 5 - 10 ปี  
( ) ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งสเกลเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open – ended Form) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความและรายงานการวิจัยเกี่ยวกับ หลักและวิธีการสร้างแบบสอบถาม แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2.2 สร้างข้อคำถามตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้าน

2.3 รวบรวมข้อคำถามในแต่ละด้านจัดทำเป็นแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำเสนอร่างแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ทำการตรวจสอบเพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมตรงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับเนื้อหาและ โครงสร้างเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity)

ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

2.4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิววัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

2.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น้อย สุปีงคลัต ประธานสภาวิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์

2.4.3 นางสมจิต น้อยสุวรรณ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

2.5 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบ แก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไข และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระพิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลนางแดด อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.9793 ซึ่งผ่านเกณฑ์สามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ออกหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
3. ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำกลับมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม
4. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 79 ฉบับ รวบรวมกลับคืนมาได้ จำนวน 79 คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม
3. กำหนดตัวเลขแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามในแต่ละข้อแล้วบันทึกข้อมูล
4. ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนและร้อยละ
2. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแยกเป็นรายข้อ รายด้านและ โดย ภาพรวมนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย



เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูล การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 209)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	ความคิดเห็นในระดับมาก
2.51 - 3.50	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	ความคิดเห็นในระดับน้อย
1.00 - 1.50	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิดนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง ประกอบคำบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)
2. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
  - 2.1 ร้อยละ (Percentage)
  - 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ดำเนินการตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อการเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

ตอนที่ 3 เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open – ended Form)

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตาราง 4.1 ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>กลุ่มตัวอย่าง</b>	<b>79</b>	<b>100.00</b>
1. เพศ		
1.1 ชาย	42	53.20
1.2 หญิง	37	46.80
2. อายุ		
2.1 18 - 25 ปี	3	11.14
2.2 26 - 36 ปี	28	35.40
2.3 37 - 47 ปี	33	41.80
2.4 48 - 59 ปีขึ้นไป	15	19.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 มัธยมศึกษา/หรือเทียบเท่า	9	11.40
3.2 อนุปริญญา /หรือเทียบเท่า	19	24.10
3.3 ปริญญาตรี	38	48.10
3.4 สูงกว่าปริญญาตรี	8	10.10
3.5 อื่น ๆ	5	6.30
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	23	29.10
4.2 5 - 10 ปี	31	39.20
4.3 ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป	25	31.60

จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 79 คน เมื่อจำแนกตามเพศปรากฏว่าเป็นชาย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 53.20 และเป็นหญิงจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80

เมื่อจำแนกตามช่วงอายุ ปรากฏว่า ช่วงอายุ 37 - 47 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.80 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 26 - 36 จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 18 - 25 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.14

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏว่า จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.10 รองลงมา คือ จบการศึกษามัธยมศึกษา/หรือเทียบเท่า จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ จบการศึกษาระดับอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ปรากฏว่า ระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงาน 5 -10 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.10

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ปรากฏดังแสดงในตาราง 4.2 ดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	4.40	0.45	มาก
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.38	0.45	มาก
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	4.15	0.51	มาก
4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	4.36	0.52	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.32</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ได้ดังนี้ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4.3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์</b>			
1. มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้ลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร	4.23	0.66	มาก
2. มีการดำเนินการจัดทำกรอบตามที่มีการวิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	4.38	0.64	มาก
3. มีการเปิดรับสมัครบุคลากรตามที่กำหนดในแผนโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง	4.49	0.62	มาก
4. มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึงตามระเบียบของทางราชการ	4.43	0.72	มาก
5. มีการปฏิบัติต่อผู้เข้าสอบแข่งขันภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกัน	4.35	0.73	มาก
6. มีการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักคุณธรรม คือ ความรู้ ความสามารถของผู้เข้าสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก	4.39	0.75	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
7. มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง	4.48	0.63	มาก
8. มีกระบวนการในการสอบแข่งขันสามารถเลือกบุคคล ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน	4.34	0.78	มาก
9. มีการบรรจุแต่งตั้งตามกระบวนการและระเบียบ ของทางราชการ	4.48	0.63	มาก
10. มีการรับโอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่งและรักษาราชการแทน และรักษาราชการในตำแหน่งที่ว่างหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ	4.41	0.63	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.39</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. มีการเปิดรับสมัคร บุคลากรตามที่กำหนดในแผน โดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมาคือ ข้อ 7. มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. มีการวางแผนด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้ลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 4.23$ ) นอกนั้น อยู่ในระดับมาก

**ตาราง 4.4** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร  
 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง  
 จังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>			
11. มีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.69	มาก
12. มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะทั้งในและนอกเวลางาน	4.20	0.77	มาก
13. มีการสำรวจ รับฟังความคิดเห็น ความต้องการของบุคลากร เพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านพัฒนาคนและพัฒนาอาชีพ	4.32	0.65	มาก
14. มีการวางแผนเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพและ มีความพร้อมในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน	4.28	0.61	มาก
15. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าเพิ่มความรู้ เสริมทักษะเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.34	0.65	มาก
16. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้เข้าร่วมประชุมหรือ ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.39	0.62	มาก
17. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้ ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น	4.39	0.66	มาก
18. มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานภายนอกเพื่อศึกษาหน่วยงาน อื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่า เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อปรับทัศนคติและศึกษาประสบการณ์	4.38	0.60	มาก

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
19. มีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรและสร้างสถานการณ์จำลองในการปฏิบัติงาน	4.29	0.68	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.30</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 16. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมหรือ ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และ ข้อ 17. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้ ความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมา คือ ข้อ 18. มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานภายนอกเพื่อศึกษาหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อปรับทัศนคติและศึกษาประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11. มีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.18$ ) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก



ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร  
 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง  
 จังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์</b>			
20. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร	4.38	0.64	มาก
21. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.33	0.63	มาก
22. มีการปฐมนิเทศ การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.33	0.71	มาก
23. มีการประเมินผลงานที่จะได้รับค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการ ให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด	4.23	0.73	มาก
24. มีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาเดือดร้อน อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการจูงใจ	4.05	0.76	มาก
25. มีการบริการด้านรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตาม ระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการ	4.14	0.79	มาก
26. มีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดา ของบุคลากรตามระเบียบ	4.25	0.79	มาก
27. มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น ตามความสำคัญและจำเป็น	3.97	0.83	ปานกลาง
28. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการวางแผนด้านการสร้างเสริม จูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	4.05	0.81	มาก

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
29. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม	4.20	0.75	มาก
30. มีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร และให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม	3.70	0.99	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.14</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 20. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ ข้อ 21. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 30. มีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร และให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.70$ ) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง  
จังหวัดชัยภูมิ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์</b>			
31. มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	4.23	0.80	มาก
32. มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้	4.44	0.69	มาก
33. มีการบริการด้านการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน-ย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากร โดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว	4.43	0.63	มาก
34. มีการลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	4.37	0.70	มาก
35. มีการดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จ บำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว	4.29	0.70	มาก
36. มีการดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและได้จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิตเมื่อบุคลากรเกษียณอายุ	4.27	0.74	มาก
37. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้ายหรือลาออก หรือเกษียณอายุ	4.43	0.65	มาก
38. มีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิม ไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.39	0.62	มาก
39. มีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น	4.29	0.78	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
40. มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงาน ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	0.73	มาก
41. มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างวินัยใน ตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย	4.38	0.64	มาก
42. มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐาน ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา	4.41	0.72	มาก
43. มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมี หลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ตระหนักถึงผลกระทบที่จะตามมา	4.35	0.76	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.35</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านการจ้างรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 32. มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.44$ ) รองลงมา คือ ข้อ 33. มีการบริการด้านการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากรโดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.43$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 31. มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน ( $\bar{X} = 4.23$ ) นอกนั้น อยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ดังปรากฏในตาราง 4.7 ดังนี้

ตาราง 4.7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1	ควรให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	15	53.57
2	ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	8	28.57
3	ควรมีการแก้ไขระเบียบในการโอนย้ายข้าราชการบรรจุใหม่จาก 2 ปี เป็น 4 ปี เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติราชการ	5	17.85
<b>รวม</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ควรให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 53.57 รองลงมาคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และ ควรมีการแก้ไขระเบียบในการโอนย้ายข้าราชการบรรจุใหม่จาก 2 ปี เป็น 4 ปี เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติราชการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.85 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ
  - 5.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาความเห็นของบุคลากรในหน่วยงานซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 79 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลนางแดด อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9793

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อนำมากลับมาตรวจสอบหาความ สมบูรณ์ และหาความถูกต้องของแบบสอบถาม แบบสอบถามจำนวน 79 ฉบับ เก็บรวบรวม มาได้ 79 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง แสดงจำนวน และร้อยละ

4.2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และหาค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกัน แล้วแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็น ตารางประกอบคำบรรยาย

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรให้ความยุติธรรมกับ บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน และ ต้องการแก้ไขระเบียบในการ โอนย้ายข้าราชการบรรจุใหม่ จาก 2 ปี เป็น 4 ปี เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 4 ด้าน ทำให้ทราบถึงระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีประเด็นที่ค้นพบอันจะเป็นข้อมูลให้องค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ นำไปใช้วางแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป ซึ่งสามารถอภิปรายผลดังนี้

1. จากการศึกษการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหารมีการเปิดรับสมัครบุคลากรตามที่กำหนดในแผน โดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมหรือ ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร รวมทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัย ของนิชากานต์ ศรีนวล (2558 : 97 - 104) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ใน 4 ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

- 2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีการดำเนินการเปิดรับสมัครบุคลากรตามที่กำหนดในแผนโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง มีการบรรจุแต่งตั้งตามกระบวนการและระเบียบของทางราชการ ได้ มีการรับโอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่งและรักษาราชการแทนและรักษาราชการในตำแหน่งที่ว่างหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการและ มีการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุ



เป็นบุคลากรได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักคุณธรรม คือ ความรู้ ความสามารถของผู้เข้าสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีทัต อินมะณี (2556 : 84 - 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต้องงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานภายนอกเพื่อศึกษาหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อปรับทัศนคติและศึกษาประสบการณ์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าเพิ่มความรู้เสริมทักษะเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสำรวจ รับฟังความคิดเห็น ความต้องการของบุคลากรเพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านพัฒนาตนเองและพัฒนาอาชีพและได้ มีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรและสร้างสถานการณ์จำลองในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อชิรญา สิรินันท์ธนกุล (2559 : 143 - 150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการปลุมนิเทศ การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่นุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชากานต์ ศรีนวล (2558 : 97 - 104) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลปรางค์กู่ อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ มีการบริการด้านการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากร โดย

ยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน - ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐานระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้ มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ, พระมหา. สุเทพเมธี (2557 : 129 - 132) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนมาก เมื่ออยู่ร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงานและปัญหาการเอาใจเอารัดเอาเปรียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งการแก้ปัญหาอาจมีความล่าช้าเพราะต้องมีการสืบหาข้อเท็จจริงของความขัดแย้ง จึงเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พอใจ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมืองและผู้ที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร หรือปัญหาการเอาใจเอารัดเอาเปรียบในการปฏิบัติงานอย่างทันเวลา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารงานบุคคลของ อูทัย หิรัญโต (2531: 14 - 15 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2543 : 206 - 209) หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลัก 4 ประการ คือ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้ลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร มีการดำเนินการจัดทำกรอบตามที่มีภาวะวิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน มีการเปิดรับสมัครบุคลากรตามที่กำหนด

ในแผนโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึงตามระเบียบของทางราชการ มีการปฏิบัติต่อผู้เข้าสอบแข่งขันภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกัน มีการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักคุณธรรม คือ ความรู้ ความสามารถของผู้เข้าสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง มีกระบวนการในการสอบแข่งขันสามารถเลือกบุคคลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน มีการบรรจุแต่งตั้งตามกระบวนการและระเบียบของทางราชการ และมีการรับ โอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่งและรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่งที่ว่าง

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์โดยถ้าเปรียบเทียบกับ 3 ด้าน จะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ตามเกณฑ์ก็มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการปฐมนิเทศการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่นุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบ ที่สำคัญควรมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร และให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจตาม โอกาสที่เหมาะสม เมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จควรมีการพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล และวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง

2.2 ควรมีการวิจัยถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง และองค์การบริหารส่วนตำบลใกล้เคียง

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง และองค์การบริหารส่วนตำบลใกล้เคียง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2546). การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- \_\_\_\_\_. (2550). คู่มือการมีส่วนร่วมภาคประชาชนเกี่ยวกับหน้าที่สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : อาร์.ที.ดี.ไซค์.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2559). วิทยานิพนธ์ 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม : โปรแกรมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กุลภัสสร ชอกิ่ง. (2557). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). อุดรดิตถ์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- กุสุมาลย์ มหาแสน. (2552). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลภูโป อำเภอมือง จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- โกวิท พวงงาม. (2550). การปกครองท้องถิ่นว่าด้วยทฤษฎี แนวคิดและหลักการ. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- \_\_\_\_\_. (2555). การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 8. แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- โกวิท พวงงาม และอลงกรณ์ อรรถแสง. (2557). คู่มือมติใหม่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น : ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- จารุพงศ์ พลเดช และคณะ. (2546). คำบรรยายประกอบการบรรยายหลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี.
- จิตติมา อัครดิพงษ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ชัชชัย พันธุ์เกตุ. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2562, จาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/chatchai.htm>.

ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2542). กฎหมายปกครอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อสาธาภิชาตดิแดน

ณิกานต์ ศรีนวล. (2558). การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบล

ยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ลำปาง : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

ทนงศักดิ์ ไสวจัสดากุล. (2552). รายงานปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา.

กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ธีทัต อินมะณี. (2556). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์.

การค้นคว้าอิสระ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ธีรวุฒิ โสภิชฐกุล. (2550). กฎหมายลักษณะพยาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีเรก วิทยายุทธ. (2550). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตรในเขตพื้นที่สำนักงาน

สรรพสามิตภาคที่ 6 ที่มีต่อการบริการงานหลังการปฏิรูประบบราชการ

ของกรมสรรพสามิตร พ.ศ. 2545. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). อุดรดิตต์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2546). ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของไทยและต่างประเทศเปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ. วิญญชน.

นิตย์รดี ใจอาษา. (2555). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). จันทบุรี :

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตจันทบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา.

บรรพต วิรุณราช. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ.เอส. เทคนิคการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญอริ ยีหะมะ. (2550). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณี ขันที (2559). ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2562,

จาก <https://www.gotoknow.org/posts/226866>.

- ปิยนากู เฟ็งคำ. (2553). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเข อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
 ปร.ม. (นโยบายสาธารณะ). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2551). องค์การและการจัดการ. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและ  
 สหกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2541). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542.” (2542, 18 พฤศจิกายน).  
 ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 120. หน้า 2 - 11.
- “พระราชบัญญัติสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562.”  
 (2562, 16 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก. หน้า 152 - 153.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒน์กร วงษ์ธนาวุฒ. (2549). ความรู้ ทักษะคติ และการมีส่วนร่วม  
 ของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพิ่มพูน ทองศรี. (2558). การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในอำเภอประโคนชัยจังหวัด  
 บุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 มหาสารคาม.
- มณฑา ชมเชย. (2557). การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบง อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา.  
 วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). เชียงราย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏเชียงราย.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2547). การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ด.
- รศคันธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2546). เอกสารการสอนวิชาการบริหารท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพฯ : น้ำกั้ง.
- ลิขิต ชีรเวคิน. (2546). วิวัฒนาการการเมืองการปกครองไทย. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ :  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์ และคณะ. (2546). การเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยตรง :  
 ข้อพิจารณาเพื่อการปฏิรูปโดยองค์รวม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2541). การบริหารและการเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น. กรุงเทพฯ :  
 โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์ .
- วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถกร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **การบริหารการตลาด : Marketing management**. กรุงเทพฯ : ไคมอน อิน บิซิเนส เวลค์.

สถาบันพระปกเกล้า. (2548) **การปกครองท้องถิ่นไทย**. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2562, จาก <http://www.kpilearning.com/elearnibg/lms/lelearning> ; ปรับปรุงครั้งล่าสุด เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2548.

\_\_\_\_\_. (2556). **การปกครองท้องถิ่น**. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2562, จาก

<http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php/การปกครองท้องถิ่น>

สมคิด บางโม. (2553). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2546). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. (2546). **อบต. เทศบาล อบจ. อำนาจของใคร? .** ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2543) **สาธิตบริหารศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สันติ กีเบญจศิลป์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2562,

จาก <http://www.gotoknow.org/posts/324094>.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2563). **พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542**. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2563,

จาก <https://www.krisdika.go.th/web/guest/intro-page>.

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2544, 25 มิถุนายน).

**ประกาศคณะกรรมการการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.**

\_\_\_\_\_. (2548). **คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**.

กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.

\_\_\_\_\_. (2549). **รายงานการประชุม ประจำปี พ.ศ. 2549**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.

สิตางค์ แสงสุรีย์วัชรรา. (2545). **การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :**

**ศึกษาเฉพาะกรณีจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล.**

วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- สุเทพ, พระมหา. สุเทวมณี (ดีเยี่ยม). (2557). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ พท.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร (Management Planning  
and Control). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง. (2561). แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561 - 2565). ชัยภูมิ :  
องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง.
- \_\_\_\_\_. (2561). แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2561 - 2563). ชัยภูมิ : องค์การบริหารส่วนตำบล  
คูเมือง.
- อชิรญา สิรินันท์ธนกุล. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์).  
บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ. (2555). การกิจหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. สืบค้นเมื่อ  
28 กันยายน 2562, จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?t=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?t=true).
- อลงกรณ์ อรรคแสง. (2547). สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย เรื่องการจัดรูปแบบและ  
โครงสร้างภายใน. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๖๒๒๓

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิวฒนา

ด้วย นายเดชา ขาลรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๘ ๖๘๖๘ ๒๘๐๓



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๒๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้อย สุปิงคลัด

ด้วย นายเดชา ขาลรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๘ ๖๘๖๘ ๒๘๐๓





ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๖๒๒๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางสาวจิต น้อยสุวรรณ

ด้วย นายเดชา ชาลรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๘ ๖๘๖๘ ๒๘๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๒๗๔

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลนางแดด

ด้วย นายเดชา ขาลรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คณะวัน เป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้นักศึกษามีความประสงค์ ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายเดชา ขาลรัมย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร. ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ. ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๘ ๖๘๖๘ ๒๘๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๓๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง

ด้วย นายเดชา ขาลรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและ  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๘ ๖๘๖๘ ๒๘๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง**  
**อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น
2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 43 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ
    - 1.1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
    - 1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
    - 1.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
    - 1.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะเสนอผลในภาพรวม ไม่มีผลกระทบท่อท่าน

**แต่อย่างไร**

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นายเดชา ขาลรัมย์  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
รุ่นที่ 19 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย  
( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. 18 - 25 ปี  
( ) 2. 26 - 36 ปี  
( ) 3. 37 - 47 ปี  
( ) 4. 48 - 59 ปี

3. การศึกษา

- ( ) 1. มัธยมศึกษา/หรือเทียบเท่า  
( ) 2. อนุปริญญา/หรือเทียบเท่า  
( ) 3. ปริญญาตรี  
( ) 4. สูงกว่าปริญญาตรี  
( ) 5. อื่น ๆ

4. ประสบการณ์ทำงาน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี  
( ) 2. 5 - 10 ปี  
( ) 3. ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง  
อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานที่ตรงกับความ  
ความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว โดยเกณฑ์คะแนนมีดังนี้

กำหนดให้	4.51 - 5.00	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
	3.51 - 4.50	ความคิดเห็นในระดับมาก
	2.51 - 3.50	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
	1.51 - 2.50	ความคิดเห็นในระดับน้อย
	1.00 - 1.50	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้ลดปัญหา ด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร					
2	มีการดำเนินการจัดทำกรอบตามที่มีการวิเคราะห์อัตรากำลัง ของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน					
3	มีการเปิดรับสมัครบุคลากรตามที่กำหนดในแผน โดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง					
4	มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง ตามระเบียบของทางราชการ					
5	มีการปฏิบัติต่อผู้เข้าสอบแข่งขันภายใต้ระเบียบและข้อบังคับ เดียวกัน					
6	มีการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรได้ดำเนินการสอบ คัดเลือกโดยใช้หลักคุณธรรม คือ ความรู้ ความสามารถ ของผู้เข้าสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก					
7	มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง					
8	มีกระบวนการในการสอบแข่งขันสามารถเลือกบุคคล ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน					
9	มีการบรรจุแต่งตั้งตามกระบวนการและระเบียบ ของทางราชการ					
10	มีการรับ โอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่งและรักษาราชการแทน และรักษาราชการในตำแหน่งที่ว่าง					
11	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
12	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะทั้งในและนอกเวลางาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	มีการสำรวจ รับฟังความคิดเห็น ความต้องการของบุคลากร เพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านพัฒนาตนและพัฒนาอาชีพ					
14	มีการวางแผนเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพและมีความพร้อมในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน					
15	มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าเพิ่มความรู้ เสริมทักษะเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
16	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้เข้าร่วมประชุมหรือ ฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
17	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต้องงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น					
18	มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานภายนอกเพื่อศึกษาหน่วยงาน อื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อปรับทัศนคติและศึกษาประสบการณ์					
19	มีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจ ขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร และสร้างสถานการณ์จำลองในการปฏิบัติงาน					
20	ด้านการให้รางวัลวิทยากรมนุษย์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความตื่นตัวของบุคลากร					
21	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	มีการปฐมนิเทศ การต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
23	มีการประเมินผลงานที่จะได้รับค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด					
24	มีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาเดือดร้อนอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการจูงใจ					
25	มีการบริการด้านรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการ					
26	มีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบ					
27	มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามความสำคัญและจำเป็น					
28	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการวางแผนด้านการสร้างเสริมจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
29	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม					
30	มีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร และให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม					
31	<b>ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์</b> มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน-ย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน					
32	มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
33	มีการบริการด้านการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากรโดยยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว					
34	มีการลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร ได้ดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ					
35	มีการดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จ บำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว					
36	มีการดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและได้จัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงมุทิตาจิตเมื่อบุคลากรเกษียณอายุ					
37	มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน-ย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ					
38	มีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
39	มีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น					
40	มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงาน ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา					
41	มีการสร้างเสริมและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย					
42	มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐาน ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา					
43	มีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้					

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ**

**คำชี้แจง** ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอนองบัวแดง  
จังหวัดชัยภูมิ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

นายเดชา ขาลรัมย์

ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ  
ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

## ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Item-total Statistics			
	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
a1	179.50	489.431	.725	.979
a2	179.33	488.299	.773	.979
a3	179.30	490.286	.749	.979
a4	179.20	494.234	.640	.979
a5	179.10	492.576	.596	.979
a6	179.20	487.062	.658	.979
a7	179.23	490.185	.644	.979
a8	179.40	482.662	.753	.979
a9	179.17	487.661	.798	.979
a10	179.20	485.752	.812	.979
b11	179.37	486.171	.858	.978
b12	179.20	484.717	.900	.978
b13	179.33	492.782	.679	.979
b14	179.33	488.161	.778	.979
b15	179.33	491.471	.672	.979
b16	179.30	489.183	.688	.979
b17	179.40	494.248	.661	.979
b18	179.37	488.102	.795	.979
b19	179.33	486.644	.888	.978
c20	179.23	489.289	.820	.979
c21	179.23	489.564	.810	.979
c22	179.33	491.954	.850	.979

## Item-total Statistics

	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
c23	179.27	496.961	.617	.979
c24	179.33	493.126	.726	.979
c25	179.37	485.482	.620	.979
c26	179.23	490.737	.769	.979
c27	179.43	496.530	.390	.980
c28	179.30	488.631	.750	.979
c29	179.43	491.495	.782	.979
c30	179.57	486.254	.772	.979
d31	179.50	496.948	.491	.980
d32	179.23	493.840	.723	.979
d33	179.13	494.671	.669	.979
d34	179.37	480.585	.832	.978
d35	179.23	500.323	.535	.979
d36	179.23	490.185	.789	.979
d37	179.23	494.392	.702	.979
d38	179.20	490.303	.845	.979
d39	179.27	499.306	.681	.979
d40	179.30	490.355	.747	.979
d41	179.20	492.372	.704	.979
d42	179.27	491.099	.768	.979
d43	179.30	480.079	.825	.979

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 43

Alpha = .9793

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	เดชา ขาลรัมย์
วัน เดือน ปีเกิด	8 กันยายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
ภูมิลำเนา	บ้านเลขที่ 329 หมู่ 3 บ้านแสงโตน ตำบลแสงโตน อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่	นักทรัพยากรบุคคล ระดับ ปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ระดับปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2564 ระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์