

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ( Descriptive Research ) เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่
  - 1.1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 154 คน
  - 1.2. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 371 คน

## 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

2.1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 112 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Sampling)

2.2. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 191 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Sampling)

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอ ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม มี 3 ตอน โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ มี 2 ตอน ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้

1. การให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การธำรงรักษามูลค่า
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจาก สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หน่วยงาน ด้วยตนเองบางส่วนและฝากส่งทางไปรษณีย์เป็นบางส่วน พร้อมติดอากรแสตมป์ เพื่อตอบกลับถึงผู้วิจัย ซึ่งแบบสอบถามที่ส่งกลับข้อมูล จำนวน 303 ฉบับ ได้รับคืนกลับมาจำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.49
4. สำหรับแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ และหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนัดหมาย การสัมภาษณ์ไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 16 คน ซึ่งดำเนินการสัมภาษณ์ หลังจากได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เรียบร้อยแล้ว

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS / FW ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วบันทึกข้อมูลลงในแผ่นแม่เหล็กเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS / FW
2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
  - 2.1 ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้
    - 2.1.1 แบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ และแจกแจงความถี่
    - 2.1.2 แบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
    - 2.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอดถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองมาได้แก่การให้บุคลากรพ้นจากงาน และการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.1 ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน อบต.ใช้เกณฑ์การคัดเลือกอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ในขณะที่ อบต.มีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้าย หรือโอนย้ายบุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ อบต.สนับสนุนให้บุคลากร ได้มีสิทธิเข้าร่วมประชุมฝึกอบรม สัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ในขณะที่ อบต.ได้มีการนำบุคลากรไปทัศนศึกษา ดูงานตาม อบต.อื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.3 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ อบต.มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน รองมาคือ อบต.ได้จัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรทุกคนอย่างถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ในขณะที่ อบต.ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร อบต.ได้ ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการ และอบต.มีการสนับสนุนให้บุคลากร โอนย้าย จากตำแหน่งงานน้ำที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในขณะที่ อบต.ได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอนย้าย หรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

## ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

1. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด กำแพงเพชร มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ใน ระดับน้อย ทุกด้าน โดยที่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีปัญหาสูงสุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนา บุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ

1.1 ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด ได้แก่ การได้บุคลากรใหม่มาต่ำกว่าที่กำหนด ทำให้กำลังคนไม่เพียงพอแก่ปริมาณงาน ในขณะที่ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการสรรหาและ เลือกรับบุคลากรใหม่ใน อบต. มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด ได้แก่ ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา บุคลากร ในขณะที่ อบต.ไม่มีการหาวิธีและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด ได้แก่ ไม่มีการปฐมนิเทศและการมอบหมายหน้าที่ การงานให้แก่บุคลากรใหม่ ในขณะที่ ขาดการให้ความรู้เพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัยให้แก่ บุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การอำนวยความสะดวกจากอบต. มีความ ถ่าช้าในกรณีที่บุคลากรมีความจำเป็นต้องโอนย้าย หรือลาออก ในขณะที่ จำนวนบุคลากรที่ถูก ลงโทษทางวินัยถึงขั้นไล่ออกในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

### ตอนที่ 3 แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร เป็นรายด้าน โดยสรุปเรียงลำดับ  
ความสำคัญ ดังนี้

1. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ได้แก่ 1) ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาก่อนการโอนย้าย 2) ควรมีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดอัตรากำลังบุคลากร 3) ควรมีการสำรวจปริมาณงานและทำแผนการบริหารงาน 4) ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ อบต. โดยตรง 5) ให้อำนาจแก่ประธาน อบต. เกี่ยวกับการผ่านการยินยอม และมอบอำนาจให้ อบต. ดำเนินการพิจารณา 6) ควรมีการจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรที่จำเป็น และเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ประวัติการศึกษา ความสามารถพิเศษ ฯลฯ เพื่อประโยชน์ในการนำมาพิจารณาการโอนย้าย
2. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ 1) นำส่วนที่ดีที่ได้ศึกษาคูงาน มาปรับปรุงพัฒนา อบต. ของตนและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร 2) ควรมีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรให้สูงขึ้น 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งไปอบรมศึกษาคูงาน ส่งเสริมการเป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นต้น 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ตรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 5) ร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาของท้องถิ่น เช่น สถาบันราชภัฏ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม เป็นต้น เพื่อจัดส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษ
3. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาบุคลากร ได้แก่ 1) ควรดำเนินการประเมินเทศบาลใหม่ทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความมั่นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเก่า อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต 2) ควรมีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง ถูกต้องและตรงตามงานที่ได้รับมอบหมาย และยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบการทำงานได้ 3) ควรมีกฎเกณฑ์การประเมินที่คงที่ และมีมาตรฐาน เน้นในผลงาน

ความรับผิดชอบเป็นหลัก 4) จัดโครงสร้างบุคลากรตามภารกิจที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้เหมาะกับงาน และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 5) ค่าตอบแทนที่มอบให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว อาจเป็นตำแหน่ง หรือสิ่งอื่นที่เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน

4. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ได้แก่ 1) ควรมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีการสำรวจตามความต้องการของหน่วยงาน 2) ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาโอนย้ายตามความจำเป็น และความเหมาะสม 3) ควรมีการประสานงานกับ อบต. โดยตรงหากมีการร้องขอจากบุคลากรที่ขอโอนย้าย 4) ให้ อบต.มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน เพื่อจะได้นำแนวทางการบริหารไปใช้ใน อบต. 5) ควรจัดให้มีการประชุมพิจารณาทุกเดือน โดยกำหนดเป็นปฏิทินการทำงานที่ชัดเจน 6) ทำแบบฟอร์มต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันในทุก อบต.

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน คือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 โดยยกฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้น ความพร้อมในการจัดตั้งและการทุ่มเทงบประมาณให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลจึงอยู่ในเกณฑ์ที่สูง หากพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า

1.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก อบต. มีการคัดเลือก สรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม ดังจะเห็นได้จาก การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรโดยการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการสอบคัดเลือกหรือสอบสัมภาษณ์นั้น ได้ขอความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ให้เป็นผู้คุมการสอบ การให้คะแนนข้อสอบหรือคะแนนสัมภาษณ์ เป็นต้น ดังที่เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529 : 37) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งมิได้ อย่างไรก็ตามการคัดเลือกบุคคลเป็นการประมาณการ ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการ

ปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามาก็ได้ ส่วนการที่ อบต.มีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือโอนย้ายบุคลากร พบว่าอยู่ในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานยังไม่มีโครงสร้าง หรือระบบในการพิจารณารับย้ายบุคลากรอย่างชัดเจน

1.2 การพัฒนาบุคลากร พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ อบต.

สนับสนุนให้บุคลากร ได้สิทธิเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน เพราะ อบต. จะมีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างพอเพียงเกือบทุกแห่งเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร ถึงแม้ว่าการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันจะยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ควร แต่ อบต. ก็พยายามที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานของตนได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เช่น การไปทัศนศึกษา การเข้าร่วมอบรมสัมมนา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประสานขอความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาของท้องถิ่น เพื่อช่วยในด้านการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรของ อบต.

1.3 การธำรงรักษาบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณในการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรใน อบต. เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ บรรจง อภิรติกุล (2528 : 160) กล่าวว่า ค่าตอบแทนคือสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน และมีให้ตัวเงินที่นายจ้างให้แก่พนักงาน เป็นการชดเชยที่พนักงานได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ

1.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องของ อบต. ได้สำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอนย้าย หรือลาออกในแต่ละปี เพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า อบต. ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่จำนวนบุคลากรยังมีไม่มากนัก จึงยังไม่ค่อยมีบุคลากรขอลาออกในแต่ละปี ตลอดจนยุคปัจจุบันเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในขั้นวิกฤติ ทุกคนประสงค์จะมีงานทำ ดังนั้น ในเรื่องของการลาออกจากงานจึงมีน้อย อีกทั้งค่าตอบแทนที่ทาง อบต. จ่ายให้แก่บุคลากรมีจำนวนที่เท่ากับที่ทางราชการกำหนด จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรไม่ประสงค์จะขอลาออกจากงานในระยะนี้

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ อบต. ยังไม่มีระบบหรือโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารใน อบต. ส่วนใหญ่ยังคงมีความสับสนในการทำงาน ปลัด อบต. ส่วนใหญ่ยังคงเป็นคนใหม่ต่องาน ประสบการณ์ในการบริหารงานมีน้อย ดังนั้นปัญหา

ในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร จึงเป็นปัญหาสำคัญของ อบต. เพราะ อบต.ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามที่ตนต้องการได้ หากจะพิจารณาปัญหาเป็นรายด้าน พอจะอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับน้อย แต่พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ การได้บุคลากรใหม่มาล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้กำลังคนไม่เพียงพอ ปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัลภา ลิ้มสกุล (2537 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีแม่โจ้ ที่พบว่า ปัญหาการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังมีน้อย การคัดเลือกบุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บางอัตราหาบุคลากรสมัครยาก อัตรากำลังไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพ

2.2 การพัฒนาบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ อบต.มุ่งเน้นงบประมาณในการนำไปพัฒนาท้องถิ่น หรือชุมชน เพื่อสร้างความเจริญด้านวัตถุให้กับท้องถิ่นของตน โดยมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรว่ามีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะบริหารงานหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับเพียงใดหรือไม่ บางแห่งจะพบว่า อบต.สร้างงานในชนบท เพื่อให้เป็นฐานทางการเมืองท้องถิ่น หรือการเมืองระดับชาติ ทั้งนี้ อยู่ที่รายได้การจัดเก็บ ดังนี้ ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรจึงลดน้อยลงไป

2.3 การดำรงรักษาบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ อบต. ไม่มีการปฐมนิเทศ และมอบหมายงานในหน้าที่แก่บุคลากรใหม่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร อบต. ที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ส่วนใหญ่ยังจัดระบบการทำงานหรือโครงสร้างของงานยังไม่ชัดเจน มุ่งเน้นแต่ในเรื่องของการพัฒนาด้านวัตถุ ดังนั้น ความสำคัญในด้านการจัดปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรใหม่จึงไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เพราะหลายแห่งยังไม่เข้าใจถึงวิธีการปฐมนิเทศนั้น ทำให้ไม่ถึงต้องมีหรือต้องจัดทำ เพราะเมื่อบุคลากรใหม่มารายงานตัวปฏิบัติหน้าที่ ก็มอบหมายงานให้ทำก็เพียงพอแล้ว หากไม่สามารถทำได้ก็สอบถามชี้แจงเป็นคราวๆ ไป และ อบต.เป็นหน่วยงานที่ตั้งใหม่ บุคลากรส่วนใหญ่จึงมีวุฒิภาวะที่ไม่แตกต่างกันมากนักซึ่งบางแห่งก็ได้รับการบรรจุแต่งตั้งพร้อมๆ กันจึงทำให้ไม่มีการปฐมนิเทศกันใน อบต.

2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่า อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ การอำนวยการความสะดวกจาก อบต. มีความล่าช้า ในกรณีที่บุคลากรมีความจำเป็นต้องโอนย้าย หรือลาออก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ อบต. ไม่เข้าใจ หรือยึดกฎเกณฑ์ใน

การปฏิบัติตามระเบียบที่ไม่สอดคล้องกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ อบต. จะยึดถือระบบอุปถัมภ์มาก กว่าในการรับบุคลากรเข้าทำงาน ทำให้ระบบงานอาจไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ บุคลากรเหล่านี้ และการที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ประสงค์จะลาออก ทำให้ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับ เรื่องการขอลาออกของบุคลากรจึงมีน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรงจึง ขาดความชำนาญในด้านการปฏิบัติ พร้อมทั้งระบบโครงสร้างการบริหารงานก็ยังเป็นอีกส่วนหนึ่ง ที่ทำให้การบริหารงานบุคลากรในด้านนี้เป็นปัญหาในทางปฏิบัติ

3. แนวทางการพัฒนาสภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน พอจะสรุปได้ ดังนี้

3.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีแนวทางพัฒนา คือ ควรมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาคัดกรองในการโอนย้าย ให้อำนาจแก่ประธาน อบต. เกี่ยวกับการผ่านการ ขินยอม และมอบอำนาจ ให้ อบต. ดำเนินการพิจารณา ควรมีการจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรที่จำเป็น และ เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ประวัติการศึกษา ความสามารถพิเศษ ฯลฯ เพื่อประโยชน์ในการนำ มาพิจารณาการโอนย้าย

3.2 การพัฒนาบุคลากร มีแนวทางพัฒนา คือ นำส่วนที่ดีที่ได้ศึกษาดูงาน มาปรับปรุงพัฒนา อบต. ของตนและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรช่วยให้ บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ตรง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ควรมีการวางแผนการไปศึกษาดูงาน อย่างชัดเจน และควรมีการมอบหมายการดูงาน จากนั้นร่วมกันอภิปรายผลการดูงานเพื่อเป็นแนว ทางในการปฏิบัติ

3.3 การธำรงรักษาบุคลากร มีแนวทางพัฒนา คือ ควรมีกฎเกณฑ์การประเมิน ที่คงที่ และมีมาตรฐาน เน้นในผลงานความรับผิดชอบเป็นหลัก จัดโครงสร้างบุคลากรตามภารกิจ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ให้เหมาะกับงานและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ค่าตอบแทนที่มอบให้แก่ บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว อาจเป็นตำแหน่ง หรือสิ่งอื่นที่เป็นการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน แยกส่วนงานให้ชัดเจน และจัดสรรงบประมาณตามส่วนงาน ต่างๆ

3.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีแนวทางพัฒนา คือ ควรมีการวางแผนอัตรา กำลังบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีการสำรวจตามความต้องการของหน่วยงาน ให้ อบต.มีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน เพื่อจะได้นำแนวทางการบริหารไปใช้ใน อบต. ทำทะเบียนประวัติบุคลากร อย่างชัดเจน และเป็นปัจจุบัน

4. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด กำแพงเพชร ใน 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน พอดีสรุปแนวทางได้ ดังนี้

4.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ควรมีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการช่วย แก้ไขปัญหาการขาดอัตรากำลังบุคลากร ควรมีการสำรวจปริมาณงาน และทำแผนการบริหารงาน ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ อบต. โดยตรง

4.2 การพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรให้ สูงขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น ส่งไปอบรมศึกษาดูงาน ส่งเสริมการเป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นต้นว่าร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษา ในท้องถิ่น เช่น สถาบันราชภัฏ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม เป็นต้น เพื่อจัดส่งบุคลากร เข้ารับการศึกษาศึกษา

4.3 การชำระรักษาบุคลากร ควรดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบภาระงานที่จะต้องปฏิบัติตลอดจนสร้างความมั่นใจความมี มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเก่า อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ควรมีการ มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและ ตรงตามงานที่ได้รับมอบหมาย และยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ การทำงานได้

4.3 การให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยว กับการพิจารณาโอนย้ายตามความจำเป็น และความเหมาะสม ควรมีการประสานงานกับ อบต. โดยตรงหากมีการร้องขอจากบุคลากรที่ขอโอนย้าย ควรจัดให้มีการประชุมพิจารณาทุกเดือน โดยกำหนดปฏิทินการทำงานที่ชัดเจน จัดทำแบบฟอร์มต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติเป็น แนวทางเดียวกันในทุก อบต.

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรอง ในการโอนย้าย ให้อำนาจแก่ประธาน อบต.ควรมีการจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง กิจการงาน เช่น ประวัติการศึกษา ความสามารถพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการนำมาพิจารณา

การโอนย้าย ควรมีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาการขาดอัตรากำลังบุคลากร ควรมีการสำรวจปริมาณงาน และมีการวางแผน

1.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการปรับปรุงแนวทางการพัฒนา ออบต. ของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ตรง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ควรมีการวางแผนการไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยพิจารณาถึงผลที่จะได้ต่อองค์กรเป็นหลัก

1.3 ด้านการดำรงรักษามูลค่าบุคลากร ควรมีกฎเกณฑ์ และวิธีการการประเมินที่มีมาตรฐานเน้นในผลงานความรับผิดชอบเป็นหลัก การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จัดสรรงบประมาณตามส่วนงานต่าง ๆ ควรดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจ

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีการสำรวจตามความต้องการของหน่วยงาน ควรมีการประสานงานกับ ออบต. โดยตรง หากมีการร้องขอจากบุคลากรที่ขอโอนย้าย

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีลักษณะที่ตั้งแตกต่างกัน เช่น ออบต. ในเขตเมือง กับ ออบต. ในเขตชนบท เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล