



## รายงานวิจัย

เรื่อง

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลใน  
จังหวัดนนทบุรี

The Management Efficiency of Sub-District Administrative  
Organization of Nonthaburi Province

โดย

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2559

**ชื่องานวิจัย:** ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

**ชื่อผู้วิจัย:** เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

**ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ:** 2560

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล 3) สร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 339 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ และด้านการจัดองค์การ และผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพการบริหารงาน ผู้บริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล

**Research Title:** The Management Efficiency of Sub-District Administrative Organization of Nonthaburi Province

**Researcher:** Saovanard Leklersindhu

**Year:** 2017

### **Abstract**

The This research is aimed; 1) to study management efficiency of Sub-district administrative organization of Nonthaburi Province 2) to compare management efficiency of Sub-district administrative organization of Nonthaburi Province classified by personal factors and 3) to create a policy proposed to enhance the management efficiency of the administrators in the Sub-district administration Organization Nonthaburi Province. The sample of this study were of Sub-District Administrative Organization of Nonthaburi Province total 339 personal. The instrument for the study include questionnaires. The statistics for analyzing data were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test with One-way ANOVA and Least Significant: LSD.

The results showed that: The management efficiency of Sub-district administrative organization of Nonthaburi Province was at a high level for all aspects. It sorted from the highest mean were budgeting, staffing, coordinating, planning, reporting, directing and organization. The comparison between management efficiency of Sub-district administrative organization of Nonthaburi Province by personal factors found that the staff with different gender, age, educational level, position, work experience and incomes had no difference satisfaction.

**Keywords:** Management Efficiency, Administrative, Sub-district Administration Organization

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2559 โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ดร.สันธยา ดารารัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี สำเภาทอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และได้รับความเมตตา ความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์รณภณ จันต๊ะ ได้ให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉิรินัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตพิบูลภพ และรองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งคอยแนะนำเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรีทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนของข้อมูลและสถานที่ในการศึกษาวิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของบุพการี ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยอันทรงคุณค่าสืบไป

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

กันยายน 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย.....	6
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>7</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	7
2.2 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	11
2.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.....	21
2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล .....	48
2.5 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น .....	59
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	68

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>69</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	69
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	69
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>77</b>
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	77
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนนทบุรี .....	79
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การ บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี .....	87
ส่วนที่ 4 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การ บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี .....	102
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>105</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	105
5.2 อภิปรายผล .....	113
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	120
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>124</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>131</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	132
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	134
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>141</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้าง อบต.ในจังหวัดนนทบุรี .....	70
4.1 ค่าจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล .....	77
4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการ วางแผน.....	80
4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดองค์การ.....	81
4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดบุคคลเข้า ทำงาน.....	82
4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรือ อำนวยการ .....	83
4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการประสานงาน .....	84
4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการรายงานผลการ ปฏิบัติงาน .....	85
4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ .....	86
4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน .....	87
4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุ.....	89
4.12 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกัน ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference).....	91
4.13 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	91
4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา.....	92
4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	94
4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน .....	95
4.17 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	97
4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรายได้.....	98
4.19การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีรายได้ต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	100
4.20ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล .....	101



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	68



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการจัดระบบการปกครองภายในประเทศไทย ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยจึงได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมาตามลำดับจนถึงปัจจุบัน โดยเป็นแนวความคิดในการให้ประชาชนได้ปกครองและบริหารตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวคิดในการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) หลักการกระจายอำนาจการปกครองนี้มีเพื่อให้ท้องถิ่นสามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยมีความเป็นอิสระปลอดจากการชี้นำจากรัฐบาล มีความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของพลเมืองท้องถิ่นได้ แต่ทั้งนี้ในด้านนโยบายที่สำคัญ ๆ ยังคงยึดนโยบายแห่งรัฐอยู่ เช่น นโยบายการเงินการคลัง นโยบายในการป้องกันประเทศ เป็นต้น ดังนั้นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่งในการที่จะดำเนินกิจกรรมทางการบริหารของตนเองได้ แต่อีกส่วนหนึ่งนั้นรัฐบาลยังคงต้องเอกลิทธิในการควบคุม ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาสถานภาพความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความมั่นคงของชาติเอาไว้

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นตามนโยบายการกระจายอำนาจการปกครองสู่หน่วยการปกครองขั้นพื้นฐานของรัฐบาล ซึ่งเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันเรียกว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ การจัดสรรสัดส่วนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ ตลอดจนกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการให้บริการของรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นในระบอบประชาธิปไตย เพราะช่วยให้คนในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้เสนอปัญหาและหาทางแก้ไข เป็นการจัดระเบียบการปกครองตามหลักการกระจายอำนาจปกครอง โดยรัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นไปดำเนินการปกครองตนเองและจัดบริการสาธารณะบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยอิสระตามสมควรภายในขอบเขตของกฎหมาย (นฤมล เมืองเดช, 2550: 21)

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนนทบุรีเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณและ

พัสดุด้วยตนเอง ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนกลาง โดยเฉพาะผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้ง ซึ่งมีวาระคราวละ 4 ปี เข้ามารับหน้าที่ในการบริหารต่างก็มีวิสัยทัศน์ และนโยบายทางการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรต้องคอยปรับตัวให้เข้ากับนโยบายของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งพนักงานส่วนตำบลหรือพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล นับว่าเป็นแรงขับเคลื่อนและมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน การปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะทำให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นอย่างยิ่ง จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารงานในองค์การคือ ความต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ซึ่งในบรรดาปัจจัยเหล่านี้คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นทรัพยากรอันสำคัญที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การนั้น ๆ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และธำรงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลให้มีคุณค่าอยู่ได้เสมอต้องอาศัยการบริหารงานบุคคล ความพึงพอใจในงานมีบทบาทในการบริหารงานของบุคคล สามารถช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาบุคคลตลอดจนการบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์การ (สุกัญญา อนุสกุล, 2548: 1)

ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้หน่วยงานมีความเจริญรุ่งเรืองและประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ย่อมส่งผลทำให้งานของหน่วยงานนั้นมีทั้งปริมาณและคุณภาพดีตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความรู้และความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก็ไม่อาจทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ หากบุคลากรของหน่วยงานนั้นปราศจากความตั้งใจและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การที่บุคคลจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถดังกล่าวจะเกิดผลจากการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งขึ้นอยู่กับความสุขและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในองค์การนั้น ปัจจุบันการจูงใจคนในการทำงานกับองค์กร ไม่ได้คำนึงเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ได้ยึดเอาความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ แม้ว่าคนจะมีความรู้ความสามารถเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความจริงใจหรือความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นแล้ว ผลงานก็คงไม่อาจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น ความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนักและคำนึงอยู่เสมอ เพราะความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ หากบุคลากรในองค์การ

ไม่พึงพอใจในงาน ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน และเป็นปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงข้าม หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเครื่องหมายให้เห็นถึงการบริหารที่ดีและผลของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย (เกศินี ที่ป ประสาน, 2539 อ้างถึงใน สันติ โกเศโยธิน, 2554: 1)

จังหวัดนนทบุรีเป็นจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีประชากรอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก มีความเจริญเติบโตในทุก ๆ ด้าน การปกครองจากส่วนกลางจึงไม่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการปกครองในระดับท้องถิ่น ซึ่งราชการส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรีประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งมีการกิจหลักในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การคมนาคมขนส่ง พัฒนาสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น การส่งเสริมอาชีพ การศึกษา การสาธารณสุข ด้านจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสะอาดเรียบร้อย เช่น การส่งเสริมประชาธิปไตย การป้องกันสาธารณสุข การรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว เช่น การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น การส่งเสริมการลงทุน การพาณิชยกรรม ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม เช่น การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและดูแลที่สาธารณะประโยชน์ และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การดูแลรักษาโบราณสถาน และโบราณวัตถุ เป็นต้น ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการบริการงานกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล มีความสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอย่างยิ่งการพัฒนาการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร โดยคำนึงถึงในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งครอบคลุมทุกด้านตามความต้องการและพัฒนาด้านจิตใจ และควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เพื่อจะช่วยให้ช่วยยังประโยชน์ต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร ผลของการศึกษาครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานกับองค์การบริหารส่วนตำบลในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์การต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี เป็นอย่างไร

1.2.2 บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรีที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไรร

1.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล ตาม POSDCoRB ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

1.3.3 เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร 7 ด้านตาม POSDCoRB Model และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

**1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร** ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี จำนวน 2,217 คน (ศูนย์การบริการข้อมูลองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี, 2559)

**1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการวิจัยจำนวน 12 เดือน โดยผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี ในช่วงเดือนมีนาคม 2560

**1.5.4 ขอบเขตด้านสถานที่** สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 28 แห่ง

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

**ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตาม POSDCoRB Model** หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามแนวคิดของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ 7 ด้าน (POSDCoRB) ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำพร้อมทั้งวางแผนแนวทางวิธีปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติ
2. ด้านการจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การจัดรูปแบบการบริหารขององค์การโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานให้สัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนและการลดชั้น การให้พ้นจากตำแหน่ง การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ (Directing) หมายถึง การสั่งการ การมอบหมายงาน การดูแล การปฏิบัติงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือมีการขัดแย้งกัน

6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ด้านงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล

**บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี ที่ได้รับค่าจ้างจากงบประมาณแผ่นดินหรืองบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

**ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)** หมายถึง คณะกรรมการบริหาร อบต. (ม.58) ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้บริหารท้องถิ่นเรียกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

## 1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย

1.7.1 เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

1.7.2 ได้แนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

1.7.3 ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การในการวางแผนระบบการดำเนินงาน และรวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดอื่น ๆ อีกต่อไป

1.7.4 เพื่อสร้างแนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี วรรณกรรมตลอดจนเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยจะนำเสนอเป็นลำดับ รายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- 2.2 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 2.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- 2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.5 กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้มากมาย ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปทั้งนี้เนื่องมาจากประสบการณ์และการศึกษาที่แตกต่างกัน พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2546: 7) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรงความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

พิทยา บรรวัฒนา (2553: 181) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง อัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

ครรชิต สลับแสง (2540: 6) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย และได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย



สุรนาท ขมะณะรงค์ (2540: 35) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงการผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ (1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด (2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม และ (3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

เฮอ์เบิร์ตซ์ ไชมอน (Herbert A. Simon, 1960: 180-181) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพคล้ายคลึงกับ Millet คือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุด นั้น ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้นตามทรรศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์การ ก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งในเรื่อง ต้นทุนและเวลาให้น้อยที่สุดโดยได้ผลงานที่มากที่สุดอย่างมีคุณภาพ และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือระดับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานที่ประหยัดทั้งงบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ

### แนวคิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุปปัจจัยที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานที่น่าสนใจ Kartz and Kahn (1987: 121) กล่าวว่าส่วนประกอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ซึ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย แนวคิดโดยการนำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ (Hertzberg, 1968: 24)

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานที่น่าสนใจ
4. การที่ได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย ปัจจัย ดังนี้

1. นโยบายการบริหารขององค์กร
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. สถานภาพ
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว
8. ความปลอดภัย

แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร คือ (สมยศ นาวิการ, 2545: 5)

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจการพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งใน องค์กร โอกาส และอุปสรรค

2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการทำงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Style) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำองค์กรให้ บรรลุวัตถุประสงค์หรือสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ ระบบโครงสร้าง องค์กร รูปแบบการบริการบุคลากร ค่านิยมของคนในองค์กร ความต้องการทั่วไป และยักรวมถึง

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองการทำงานก็มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองการทำงานก็ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

สมพิศ สุขแสน (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน สำหรับในเรื่องของคนทำงานจะต้องมีแนวความคิดการปฏิบัติตัวในการทำงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นคนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา
2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูลตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เผลอเผลอจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กร ผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการได้เห็นได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว
5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือเก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

### ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

หากผู้บริหารหรือบุคลากรต้องการสร้างงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์จะต้องทราบด้วยว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพคืออะไร สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลของนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นการศึกษาและการออกแบบองค์การที่มีรูปแบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ (อ้างถึงใน พร เพ็ญ ทองคำสุก, 2552: 13-14)

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจ
3. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. เป้าหมายขององค์การ
5. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ
6. การออกแบบองค์การ
7. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ
8. วัฒนธรรมองค์การ
9. อำนาจและหน้าที่

กล่าวคือ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำหรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดชัดเจน ก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนสูงหรือไม่มีความแน่นอน เพราะการที่องค์การมีข้อกำหนดเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนั้นจะเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่สามารถมองเห็นได้ และมีอัตราการสูญเสียต่ำนั่นเอง

นอกจากนี้ พรทิพย์ เย็นจะบก และ กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556: 10) ยังกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพไว้ 5 ข้อ ได้แก่ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการสื่อสารในองค์กรหรือในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจความสำเร็จหรือการล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิดการบริหารพัฒนาขึ้นตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นทฤษฎีที่มุ่งจะวิเคราะห์การบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางด้วยหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน

การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม (Henri Fayol อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 68-69) ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร

### ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

พิทยา บวรวัฒนา (2556: 2) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543: 16) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า “การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือเรียกว่าผู้บริหาร และจะต้องจัดในรูปแบบขององค์การ

บุญช่วย ศิริเกษ (2540:3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะทางการบริหาร และความรู้ทางการบริหารด้วย

ประพันธ์ สุริหาร (2541: 29) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 1) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 6 M (Management resources) ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการจัดการ (Method) และตลาด (Market)

แชมป์แมน (Chapman, 1995: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมถึง

การให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)

ดอน เฮลลรีเกิล (Don Hellriegel, 1982: 6) กล่าวว่า “Management” หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder, 1956: 7) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง การนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจกรรมที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยความสะดวก (Directing) และความร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ

สรุป การบริหารมีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้า ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการบริหารงานในองค์กร

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร

มีนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สุปรีชา กมลาศน์ (2545: 2) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่จะมุ่งวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดย เฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร

เทเลอร์ (Taylor อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2543: 47-78) บิดาแห่งการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีการใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 86) ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model ดังนี้

1. P-Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

2. O-Organization (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่างออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาดการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กัน

3. S-Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำงานให้สำเร็จได้

4. D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครอง และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. Co-Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

6. R-Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จากผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

7. B-Budgeting (งบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรมงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนคือ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ (อ้างถึงใน ซีระรัตน์ กิจจารักษ์, 2542: 67)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้า

2. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Co-Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน พบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อให้ งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผล การปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผล การปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อ เปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการ ปฏิบัติงานในอนาคต

สรุป แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ เพื่อเป็น แนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยการนำทรัพยากรที่มีในองค์กรมาใช้อย่างประหยัด ซึ่งการดำเนินการนั้น ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการ บริหารเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร



### ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2543: 27) ได้นำเสนอทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีที่ดีที่สุดจะต้องเป็นวิธีการทำงานที่ใช้เวลา ทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

2. การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. จะต้องมีการพัฒนาคนงานโดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการเพื่อที่จะจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม

4. ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน

หลักวิทยาศาสตร์การจัดการตามแนวคิดของเทย์เลอร์ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันวิทยาศาสตร์การจัดการก็มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การและหน่วยธุรกิจต่าง ๆ

### ทฤษฎีการจัดการตามแบบระบบราชการ

เวเบอร์ (Max Weber อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2543: 5) บิดาแห่งการจัดการตามแบบราชการกล่าวว่า ในการทำความเข้าใจองค์การแบบระบบราชการนั้นมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานทำ หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

3. หลักของความสามารถ หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

4. หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบ และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหารจะต้องยึดหลักระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

5. หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มิเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

6. หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

#### ทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร

ฟาโย (Henri Fayol อ้างถึงใน สุรเมธ ทองด้วง, 2556: 17) บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร และเป็นนักบริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ซึ่งตามแนวคิดของฟาโย การที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น

ประการแรกนักบริหารจะต้องทำหน้าที่ทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling)

ประการที่สอง นักบริหารจะต้องทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญ ๆ ซึ่ง ฟาโย ได้นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ นักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การรับไปทำ โดยเน้นความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์การ
2. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การที่จะทำงานที่ ๆ ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี
3. หลักของความมีระเบียบวินัย ระเบียบวินัยเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การนั้น จะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน การสั่งงานใด ๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

5. หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน ในการทำงานนั้นบุคลากรขององค์การจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนจะต้องสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

6. หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ การทำงานสมาชิกองค์การจะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์การต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติและในยามวิกฤติ

7. หลักของการกำหนดค่าตอบแทน และวิธีจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะให้มีความยุติธรรม และตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์การและผู้บริหารเท่าที่จะพึงทำได้

8. หลักของการรวมอำนาจ ในการบริหารนั้น อำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ไปได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติเงิน อำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

9. หลักการจัดสายบังคับบัญชา จะต้องมีการจัดสายบังคับบัญชาในการบริหารงานองค์การ เพื่อที่จะให้ทราบลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตลอดจนลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

10. หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย ในการบริหารนั้นจะต้องมีการจัดสถานที่ทำงาน ตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน

11. หลักของความเสมอภาค ในการบริหารงานนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจะต้อง ให้ความเสมอภาค และมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

12. หลักของความมั่นคงในงาน สำหรับการบริหารงานนั้นจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

13. หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารที่เก่งและฉลาดจะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

14. หลักของความสามัคคี ในการบริหารงานนั้น ในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมี การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในการทำงาน

สรุป การบริหารทุกองค์การจำเป็นต้องมีหลักและทฤษฎีการบริหารที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินงานขององค์การ การเจริญเติบโตและการดำเนินอยู่ต่อไปขององค์การ เพราะองค์การในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น

ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์การจะต้องมีหลักและทฤษฎีการบริหารที่ทันสมัย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

#### ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่เกิดมาควบคู่กับการดำเนินชีวิต เป็นกระบวนการที่ช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตได้อย่างสงบสุข มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในทางทฤษฎีได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้

คำว่า “การบริหาร” ในภาษาอังกฤษคือคำว่า Administration และ Management คำว่า Administration มักจะใช้ในเรื่องของนโยบาย ส่วน Management นั้นเป็นการนำไปปฏิบัติ หรือใช้ในทางการบริหารราชการ และคำว่า Management นิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำทั้ง 2 นี้ ก็อาจใช้แทนกันได้ และมีความหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน (สมยศ นาวิกาน, 2545: 30)

พิมพิมล พลเวียง (2543: 34 อ้างถึงใน สุรเมธ ทองด้วง, 2556: 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการที่แสดงถึงการทำงานของมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความต่อเนื่องกันโดยการระดมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรสังคมมาร่วมดำเนินการด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน องค์ประกอบพื้นฐานได้แก่ การวางแผน การจัดระบบในองค์กรและผู้นำ เป็นต้น

สรุป การบริหารหมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ โดยผู้บริหารขององค์กรต้องแสดงความเป็นมืออาชีพของการบริหาร

### หน้าที่การบริหาร

การบริหาร จะประกอบด้วยหน้าที่หลักหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (พิมพิมล พลเวียง, 2543: 34-35 อ้างถึงใน สุรเมธ ทองด้วง, 2556: 25-27)

1. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ กระบวนการในการไตร่ตรองเลือกสรรความหลากหลาย เป็นกระบวนการกำหนดปัญหาและประเมินทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ
2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดโครงสร้างการบริหารและการจัดสรรงาน

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะดำเนินการคัดเลือก ฝึกอบรม ส่งเสริมสนับสนุน และการให้พนักงานออกจากงาน

4. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และค้นหาแนวทางการดำเนินงาน

5. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการการวัดผลของการดำเนินงาน และใช้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ กระบวนการถ่ายทอดความคิดไปให้ผู้อื่น เพื่อดำเนินการให้ได้ผลตามที่ต้องการ

7. การสั่งการหรือการเป็นผู้นำ (Directing Leadership) คือ กระบวนการในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามเครื่องชี้วัดที่กำหนดในวัตถุประสงค์

สรุป การบริหารเป็นกระบวนการหรือองค์ประกอบหลักที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินงานให้บรรลุผล และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### กระบวนการบริหาร

เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol อ้างถึงใน สุรเมธ ทองด้วง, 2556: 25-27) กล่าวถึงหลักปฏิบัติสำหรับผู้บริหารว่า ต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายของงาน ต้องมอบทั้งหน้าที่และอำนาจการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบริหารมี 5 ประการ โดยมีตัวย่อคือ POCCoC ซึ่งอักษรแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

1. การวางแผน (P-Planning) คือ เป็นการคิดกะการไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (O-Organizing) คือ เป็นการจัดโครงสร้างของสายงาน ตำแหน่งงาน และอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (C-Commanding) คือ เป็นการดูแลและสั่งการงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
4. การประสานงาน (Co- Coordinating) คือ เป็นการควบคุมดูแล และอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวกและเต็มความสามารถ
5. การควบคุม (C-Controlling) คือ เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุวัตถุประสงค์

สรุป กระบวนการบริหารนั้นมืองค์ประกอบที่สำคัญคือ การมีเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำ และการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชา เพื่อนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

### 2.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางและแบบประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แบบประเมินผลนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลการนำตัวชีวิต จากคู่มือการใช้เครื่องชีวิตสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แบบประเมินผลนี้มีแนวทางการประเมินผลตามคู่มือการใช้เครื่องชีวิตสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบและขอบเขตการบริหารงานบุคคลในการประเมินผล ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.), 2548: 7)

#### องค์ประกอบที่ 1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

การจัดหาบุคคล หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ มีการรับสมัครงาน คัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนและประเภทของผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการขนาด และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ แต่คุณสมบัติของผู้บริหารต้องมี วิสัยทัศน์ มีความสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวางแผนประนีประนอม ชักจูงที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีผลต่อการจัดหาบุคลากร (Situation factors affecting staffing) ปัจจัยภายนอกประกอบด้วยระดับการศึกษา ทศนคติทั่วไปในสังคม ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการจัดหาบุคลากร คือ เป้าหมายขององค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ ชนิดของลูกจ้าง ผลตอบแทน ประเภทของนโยบาย

#### กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคต การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงพนักงาน สาเหตุเพราะว่าพนักงาน

ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณหรือการลาออก วิธีหนึ่งที่จะใช้จ้างบุคคลภายนอก ปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาดและความต้องการแรงงาน องค์การโดยส่วนใหญ่มีพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในช่วงสั้น โดยผ่านกระบวนการงบประมาณ สัมพันธ์กับแนวโน้มของจำนวน ประชากร เทคโนโลยี และคู่แข่ง

การวิเคราะห์งาน กระบวนการซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลข่าวสารสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน หลังจากการวิเคราะห์งานผู้จัดการจะต้องมีการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพิ่มผลผลิตและสร้างความพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และทำให้การทำงานง่ายขึ้น

## ขั้นที่ 2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การสรรหา และการคัดเลือก

การสรรหาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม สรรหาบุคคลโดยการพิจารณาความรู้ความสามารถ กระบวนการในการสรรหา มีขั้นตอน 9 ประการ

- 1) สร้างภาพลักษณ์
- 2) กำหนดกฎเกณฑ์ในการรับสมัคร
- 3) ใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทาเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง
- 4) การประกาศรับสมัคร
- 5) การรับสมัคร
- 6) การคัดเลือก
- 7) การตรวจสอบรายละเอียด
- 8) การตัดสินใจผลการคัดเลือก
- 9) การรับเข้าทำงาน

การคัดเลือกบุคคล จะต้องพิจารณาการคัดเลือกการจัดบุคคลให้เข้ากับงาน ระบบ การคัดเลือกความต้องการตำแหน่งงาน และการออกแบบงาน คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตามที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสนับสนุนการคัดเลือกที่ประสบผลสำเร็จ จัดเตรียมข้อมูลให้กับบุคคลที่จะมาสมัครงาน การคัดเลือก การแทนตำแหน่ง และการเลื่อนตำแหน่ง การเลือกจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การมีความต้องการตรงกับตำแหน่งลักษณะที่งานระบุไว้ การแทนตำแหน่งอาจจะทำได้โดยการเลือกบุคคลภายในที่เหมาะสมแล้วมีการแลกเปลี่ยนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ด้าน 16 ตัวชี้วัด

### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น
- 1.2 มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.3 มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 1.4 มีการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

### 2. การวิเคราะห์งาน

- 2.1 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล

### 3. การสรรหา

- 3.1 ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใสและตรวจสอบ

ได้

- 3.2 มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง

### 4. การคัดเลือก

- 4.1 มีการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร
- 4.2 มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้
- 4.3 มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

### 5. การแต่งตั้ง (การบรรจุ การรับโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รักษาราชการ แทนและรักษาการในตำแหน่งที่ว่าง)

- 5.1 มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน
- 5.2 มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรม
- 5.3 มีวิธีการย้ายที่เป็นธรรม
- 5.4 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม
- 5.5 มีวิธีการรักษาการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ
- 5.6 มีวิธีการรักษาการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

การจัดหาบุคคลเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของเอกชนหรือองค์การของรัฐ การสรรหาบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน เพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้วย่อมจะเกิดผลเสียขึ้นกับองค์การ ทำให้



สิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ (ชาติ เชียงใหม่, 2519: 55 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 16-18) ซึ่งการสรรหาบุคคล ประกอบด้วย

### 1. แนวความคิดในการจัดหา

ในการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมสมควรเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานนั้นมีแนวความคิดอยู่ 2 แนวคือ

1.1 แนวคิดของอังกฤษแนวความคิดนี้มีทัศนะว่าคนที่มีความรู้ที่ฝึกทำอะไรก็จะทำได้ดี ทั้งนี้คือถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคน ดังนั้นการสรรหาจึงยึดเอาความรู้ไว้ก่อนมากกว่าจะยึดประสบการณ์ โดยสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามา ความเฉลียวฉลาดมาทำงานด้วยตั้งแต่ขั้นต้น ๆ แล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาคนเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปได้ในอนาคต การสรรหาคนมาทำงานตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเพื่อเป็น Generalist คือการสรรหาที่ยังไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อ ใช้งานต่อไปในอนาคต

1.2 แนวความคิดของสหรัฐอเมริกา การจัดหาบุคคลตามแนวความคิดของสหรัฐอเมริกานั้นยึดหลักประสบการณ์เป็นสำคัญ โดยที่คนเรามิใช่จะเก่งไปเสียทุกอย่าง ดังนั้นการสรรหาต้องสรรหาคนมาให้เหมาะกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานต้องการจึงต้องกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคนที่มีคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น Specialist โดยสรรหาจากคนที่เคยปฏิบัติงานแล้วมาทำงาน ในปัจจุบันการสรรหาแบบนี้ต้องทำกันบ่อยมากเพราะคนจะย้ายงานอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทยการจัดหาบุคคลมีลักษณะผสมกัน ทั้งแนวความคิดของอังกฤษและแนวความคิดของสหรัฐอเมริกากล่าวคือ บางตำแหน่งสรรหาจากประสบการณ์อีกด้วย เช่น ตำแหน่งในระดับสูง ๆ เป็นต้น ซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกสรรแตกต่างกัน

### 2. วิธีการจัดหาบุคคลที่นิยมใช้กันทั่ว ๆ ไปได้แก่

2.1 ตรวจสอบรายชื่อของผู้สมัครงานที่มาสมัครอยู่ก่อนแล้ว หน่วยงานบริหารงานบุคคลจะพยายามรวบรวม และเก็บรักษารายชื่อและคุณสมบัติของบุคคลที่เคยมาติดต่ออยู่ก่อน หรืออยู่ที่เราเคยติดต่อมาก่อนไว้

2.2 ประกาศแจ้งความในที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคคลชนิดที่ต้องการมิใช่ปิดเฉพาะที่สำนักงานแต่อย่างเดียว

2.3 การประกาศโฆษณาหรือลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์

2.4 การติดต่อกับสำนักงานจัดหางานซึ่งมีอยู่มากทั้งของเอกชนและราชการ

2.5 การติดต่อกับโรงเรียนมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่มีบุคคลประเภทที่ต้องการ การติดต่อประเภทนี้มีได้หมายถึงไปปิดประกาศรับสมัครหรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้น แต่ควรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบและจัดส่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล (Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติและลักษณะขององค์การที่เปิดรับด้วย

การสรรหาโดยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปิดโอกาสให้มีความสามารถมาสมัครมาก ๆ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

### 3. ประเภทของการจัดหาบุคคล โดยทั่วไปแล้วการสรรหาบุคคลแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

3.1 การจัดหาบุคคลจากภายในขององค์การการสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น ตามวิธีการนี้เป็นการเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์การโดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม

3.2 การจัดหาบุคคลจากภายนอกองค์การ เป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัคร เพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์การ

จุมพล หนิมพานิช (2526: 121 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 18) กล่าวว่า การจัดหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์การเพื่อองค์การจะได้ว่าจ้างต่อไป หากพิจารณาคำว่าการสรรหาอย่างถ่องแท้แล้วจะตีความหมายได้ 2 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การจัดหา คือ กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น 3 ขั้นตอน

1. การเสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ
2. ทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด
3. บรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสม

ด้านที่ 2 การจัดหา คือการจัดหาให้บุคคลสมัครเพื่อการเลือกสรร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. ทำให้เกิดความสนใจในตำแหน่งที่ว่างหรือมีอยู่
2. ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งงานที่ว่าง ลักษณะของงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. การพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัคร

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 123) กล่าวว่า การจัดหา หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การได้มาซึ่งบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ การจัดหาบุคคลประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การนำแผนไปปฏิบัติ ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า (2) การวิเคราะห์งาน มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล (3) การสรรหา ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใส การประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง (4) การคัดเลือก การใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน (5) การแต่งตั้ง มีวิธีการรับโอน การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงาน และความรู้ความสามารถ

## องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548: 14-17) ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติเป็นนโยบายที่มีความสำคัญ เนื่องจากผลผลิตหรือผลงานขององค์การจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ปัจจัยสำคัญเกิดจากผู้ปฏิบัติมีความรู้และความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นโครงการหลักขององค์การที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้ และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นวิธีที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงานให้การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่งที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ฝึกคอยให้คำแนะนำ ซึ่งอาจเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญงานหรือหัวหน้างานก็ได้

การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการ ได้แก่

1. เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนงานให้ดีขึ้น ซึ่งคนงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้คนงานบางรายที่ได้รับการ

เลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

2. เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมคนงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหเหล่านี้

4. เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรม และพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง

5. เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ด้าน 5 ตัวชี้วัด

1. การฝึกอบรม

1.1 มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์กร

1.2 มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ

2. การศึกษา

2.1 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา

2.2 มีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดย การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย

3. การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

3.1 มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และมั่นคง

ภิญโญ สาร (2514: 25-28 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 20-21) วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการปฏิบัติราชการได้เสนอไว้ ดังนี้

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On-The Job Study) เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกเป็นการสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริง ๆ โดยจัดทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) การฝึกอบรมแบบนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของงาน

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship) วิธีนี้ใช้ในวงการช่างเทคนิคโดยให้ผู้เข้าทำงานใหม่คอยเป็นลูกมือช่วยเหลือผู้ที่ทำงานอยู่เดิมเป็นการเรียนรู้งานไปในตัว
4. วิธีฝึกงานต่อจากงานการศึกษาภาคทฤษฎี คือเมื่อเรียนทฤษฎีไประยะหนึ่งแล้วก็มีฝึกงานในระยะที่มีการฝึกงานก็จะมีกรอบปัญหาที่ประสบในระหว่างฝึกงานกับภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner Training) ถ้าหน่วยงานใดขาดคนทำงานอย่างกะทันหัน ต้องแก้ไขโดยวิธีการฝึกระยะสั้นให้กับบุคลากร
6. วิธีการให้ไปศึกษาในสถานที่บางแห่งนอกเวลาทำงานหรือให้ใช้เวลาทำงาน บางส่วนไปรับการศึกษ (Outside Courses) คือการอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิธีที่หน่วยงานอื่น ๆ หรือสถานศึกษาต่าง ๆ ในตอนบ่ายหรือค่ำ
7. วิธีไปศึกษาใหม่หรือไปศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ดีขึ้น เพราะวิธีการต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
8. การแสดงนิทรรศการทางวิชาการ คือการจัดนิทรรศการแสดงถึงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ในแต่ละสาขาตามความต้องการของบุคลากร และหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ดูได้ศึกษาเพิ่มเติม
9. ส่งบุคลากรไปศึกษาและดูงานทั้งในประเทศหรือต่างประเทศในสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน
10. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรปกติจะจัดในระยะสั้น ๆ และจะกำหนดเฉพาะเรื่องซึ่งวิธีนี้เป็นที่นิยมแพร่หลาย เพราะใช้เวลาสั้นประหยัด และได้ผลดี

#### **ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร**

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้

จำรัส นองมาก (2535: 19 อ้างถึงในพระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 21) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษาได้มีการกระทำอันมากมายในหลายรูปแบบ และมีการตีความหมายไปในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสูงขึ้น ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานก็คือ ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคม อันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของสมาชิกในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

พะยอม วงศ์สารศรี (2532: 153 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 22) การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2533: 84 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 23) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานท้องถิ่น โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม การฝึกอบรม มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อองค์กร มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม (2) การศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย (3) การวางแผนและพัฒนาอาชีพ มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง

### องค์ประกอบที่ 3 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548: 11-13) ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 ด้าน 12 ตัวชี้วัด

1. การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่งเพิ่มระดับ)
  - 1.1 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน
  - 1.2 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม
  - 1.3 มีการกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน
  - 1.4 มีวิธีการเพิ่มระดับอย่างชัดเจนและยุติธรรม
2. การเลื่อนขึ้นเงินเดือน
  - 2.1 มีระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน
  - 2.2 มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรม
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.1 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส
  - 3.2 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. ค่าตอบแทน
  - 4.1 มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การย้าย (การย้ายภายในองค์กรเดียวกัน)
  - 5.1 มีหลักเกณฑ์การย้ายที่ชัดเจนโปร่งใส
  - 5.2 มีวิธีการย้ายที่ยุติธรรม

## 6. การจูงใจ

### 6.1 มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 150 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวมณี (ดีเยี่ยม), 2556: 24) กล่าวว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือกิจกรรมทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากพอสมควรสมเหตุสมผล และเพียงพอในระดับความสามารถ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้นกับองค์การ

สมคิด บางโม (2548: 32-34) กล่าวว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์กระทำได้โดยการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในงานด้านการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการพิจารณาเพื่อจ่ายตามผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมจะเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ทำให้องค์การสามารถรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การได้ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาด้านการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมที่ได้รับ ค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับเป็นการตอบแทนจากการทำงานให้แก่นายจ้างหรือองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน การกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยทั่วไปมีปัจจัยที่ต้องตัดสินใจ เช่น ความเสมอภาค การแข่งขันทางธุรกิจ เป็นต้น สำหรับประเภทของค่าตอบแทนในปัจจุบันนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

1. ค่าตอบแทนหลัก ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลัก โดยคิดเป็นรายชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเป็นเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่าผู้ที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าผู้ที่ได้รับค่าจ้าง

2. ค่าตอบแทนผันแปร หรือค่าตอบแทนจูงใจเป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงินโดยตรง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของบุคลากรแต่ละคนโดยตรง ส่วนใหญ่ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่าง ๆ

3. ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่บุคลากรได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันหยุด บำนาญ หรือเรียกว่าค่าตอบแทนเสริม หรือสวัสดิการ นอกจากการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวทางข้างต้นแล้ว องค์กรยังสามารถจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้อีกด้วย เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์หรือบริการที่องค์กรจัดหาเพื่อตอบแทนให้แก่บุคลากรที่เป็นการตอบแทนทางอ้อม มีวัตถุประสงค์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ เช่น



อาหาร ที่พัก การประกันภัย เป็นต้น สำหรับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการโดยยึดหลักที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ องค์กรจะต้องทราบว่าทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการอะไรจากนั้นจึงดำเนินการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ควรจัดสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอโดยคำนึงถึงงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการได้อย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการควรพิจารณาสิ่งที่สามารถบำรุงขวัญและกำลังใจได้ ตลอดจนการยึดหลักยุติธรรมที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ เป็นต้น

สรุป การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ สมเหตุสมผลและเพียงพอในระดับความสามารถ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. การเลื่อนตำแหน่ง มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน การเลื่อนตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่น่าเชื่อถือ ยุติธรรม
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเพิ่มระดับ มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการ
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลาย มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. ค่าตอบแทน มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน
5. การย้าย มีหลักเกณฑ์วิธีการย้ายที่ยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจน น่าเชื่อถือได้
6. การจูงใจ มีหลักการจูงใจ ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

#### **องค์ประกอบที่ 4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์**

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548: 18-21) ได้กำหนดแนวทางการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจหรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดีคือผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย โปร่งใส รู้สึกมั่นคง มั่นคง มีพลังใจเข้มแข็ง พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

หลักการที่สำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การธำรงรักษากระทำได้ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ และการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพ

ที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนา ทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องยึดหลัก คุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ให้พวกเขามี โอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้และได้รับการดูแลจาก องค์กรเป็นอย่างดี การที่องค์กรมีการบำรุงรักษา พัฒนา และให้การดูแลทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้แล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้กับองค์กร และสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้ทำงานกับองค์กรตลอดไปถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่ ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น หากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้รับการ บำรุงรักษาเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อ การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ๆ อาจไม่สามารถดึงดูด ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรออกไปได้

หลักการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ด้าน 11 ตัวชี้วัด

#### 1. พนักงานสัมพันธ์

1.1 มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วน

ท้องถิ่น

1.2 มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานกับพนักงาน

#### 2. สุขภาพและความปลอดภัย

2.1 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

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

3.1 มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 มีการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

3.3 มีการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

3.4 มีการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

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

4.1 มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม

4.2 มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม

4.3 มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม

4.4 มีการให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม

ภิญโญ สาธร (2514: 281 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวมณี (ดีเยี่ยม), 2556: 26-27) ได้เสนอถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงาน

1. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี

2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งที่ทำงาน ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

3. ความภูมิใจในหน่วยงาน คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วหน่วยงานได้ประสบความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง พนักงานก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ที่ทางหน่วยงานรู้จักสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่างไม่ตึงจนเกินไปหรือหย่อนจนเกินไป และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในสังคม จะทำให้สังคมรู้จักหน่วยงานอย่างกว้างขวางนั้น พนักงานก็พลอยมีคณูจักไปด้วยเหล่านี้ ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น

อุทัย หิรัญโต (2521: 152 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวมณี (ดีเยี่ยม), 2556: 28-29) ให้ความเห็นไว้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคลากรในการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความอบอุ่นใจ หอมดกกังวลในเรื่องต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง สวัสดิการแม้จะมีใช้เป็งานหลักขององค์กร แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อสมรรถภาพและกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ด้วยหลักการจึงเน้นถึงความต้องการหรือความจำเป็นในเรื่องปัจจัย 4 ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน

การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบายความพึงพอใจความสุขแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานของตนทำให้มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ภิญโญ สาร (2514 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุทเวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 30-31) กล่าวถึง หลักการจัดสวัสดิการเป็นการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด อย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในด้านรับสวัสดิการ
2. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
3. หลักแห่งความพอใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจมีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดเพื่ออำนวยความสะดวก หรือเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้นตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการนั้นต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุดเกิดประโยชน์มากที่สุด ได้รับบริการจากการจัดตั้งคุณภาพและปริมาณ
6. หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการเรื่องใดควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลือง ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดจะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือยจะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรกระทำ
8. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ดีจะต้องวางระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด
9. หลักแห่งงบประมาณ ต้องคำนึงถึงว่าโครงการใดเรื่องใดที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไปมีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่
10. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่จะได้รับของบุคลากร ในองค์กรไม่มีใครได้รับเหลือมล้ำต่ำสูงกว่ากัน ควรถือหลักยุติธรรมในทุกกรณีไป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานด้วยความพอใจ อย่างไรก็ตามการให้บริการสวัสดิการของแต่ละหน่วยงานย่อมมีข้อแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานนั้น ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่หน่วยงานทั่วไปต้องการคือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานใน

หน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

สวัสดิการประเภทต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ ล้วนแต่เป็นตัวกระตุ้นเสริมแรงและเป็นการจูงใจสร้าง  
พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรักษาความ สมดุลของ  
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว เพื่อให้พนักงานส่วนตำบล  
ได้รับความเป็นธรรมจากองค์การ มีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น การ  
ธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. พนักงานสัมพันธ์มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับ  
พนักงานส่วนท้องถิ่นระหว่างพนักงานกับพนักงาน
2. สุขภาพและความปลอดภัยมีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากร เพื่อให้  
ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า
3. การดำเนินการทางวินัย มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุม  
พฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการดำเนินการลงโทษ การ  
ดำเนินการอุทธรณ์ การดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
4. การพ้นจากตำแหน่ง มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอน การย้าย การเลื่อน ตำแหน่งการ  
ออกจากราชการอย่างยุติธรรม

พนักงานส่วนท้องถิ่นนับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง  
กำลังคนที่เหมาะสมกับงาน มีพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพอันส่งผลต่อ  
การบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วน  
ตำบลที่กำหนดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากร การให้  
รางวัลทรัพยากร การพัฒนาทรัพยากร และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร กรอบแนวคิดดังกล่าว  
ท้องถิ่นใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

### **การเลือกทรัพยากรมนุษย์**

ภิญโญ สาร (2514 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 30-31) การเลือก  
บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การเป็นกระบวนการขึ้นต่อเนื่องจากการสรรหา โดยวัตถุประสงค์ที่จะคัดเลือก  
คนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน

### กระบวนการเลือกสรร (Selection process)

เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครแล้วขั้นต่อไปคือ การดำเนินการเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการดังนี้

ก. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร คือการตรวจสอบใบสมัครว่ามีการศึกษาตรงตามความต้องการหรือไม่

ข. ตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัคร เพื่อเลือกเอาแต่คนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ค. วัดความรู้ความสามารถ นิยมใช้กันทั่วไปคือการสอบซึ่งอาจแยกออกได้เป็น การสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ บางประเทศโดยไม่ต้องสอบข้อเขียน เช่น ประเทศอังกฤษ เป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกซึ่งอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียว หรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

### การสอบ

การสอบเป็นเครื่องมือในการวัดคน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลหลังจากที่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว แนวความคิดในการวัดคนเพื่อคัดเลือกมาทำงานมีอยู่ 2 แนวคือ

ก. เพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง การสอบเพื่อวัดคนแบบนี้ต้องวัดความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของคนทำงานได้ทันทีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการวัดแบบ Humiliate Measurement หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนักไปในทางวิชาการและปฏิบัติ

ข. เพื่อหาคนที่มีสติปัญญาดีและมีแววที่จะพัฒนาได้ในอนาคต การสอบเพื่อวัดคนดังกล่าวเป็นการวัดความสามารถและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งแสดงว่าเป็นคนเก่งมีสติปัญญาดี มีแววที่จะพัฒนาได้เป็นแบบ (Predictive Measurement) หลักสูตรการสอบแบบนี้จะเน้นหนัก ไปในด้านการสอบเขาวนวัดสมอง วัดการคิดหาเหตุผลการแก้ปัญหา และความรู้รอบตัวหรือความรู้ทั่วไป เป็นต้น

### ชนิดของการสอบ

การสอบพอจะแยกออกได้เป็น 2 แบบคือ

1. การสอบแข่งขัน (Competitive Examination)
2. สอบคัดเลือก (Qualifying Examination)

### วิธีการสอบ

สำหรับวิธีการสอบนั้นโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ

1. สอบข้อเขียน (Written Test)

1.1 แบบอัตนัย (Subjective Test)

### 1.2 แบบปรนัย (Objective Test)

### 2. สอบปฏิบัติ (Performance Test)

### 3. สอบปากเปล่า (Oral Test)

การสอบนอกจากจะแบ่งตามวิธีสอบแล้วข้อสอบยังอาจแบ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ในการออกข้อสอบได้ดังนี้

### 1. สอบความสามารถ (Abilities Test) แบ่งเป็นวิธีย่อย 2 วิธีคือ

1.1 สอบเชาวน์ (Intelligence Test) คือข้อสอบที่ใช้วัดความสามารถทั่ว ๆ ไปในการเรียนรู้ของบุคคล

1.2 สอบความถนัด (Aptitude Test) เพื่อวัดว่าคุณคนนั้นมี ความถนัด หรือความสามารถในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพียงใด

2. สอบบุคลิกภาพ (Personality Test) ถือเป็น การสอบชนิดหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่าบุคคลนั้นมี ปัญหาในด้านสังคมจิตใจหรืออารมณ์หรือไม่

3. สอบความรู้ (Achievement Test) ได้แก่ ข้อสอบที่สร้างขึ้นเพื่อวัดว่าที่เรียนรู้อยู่แล้วนั้น ได้รับความสำเร็จในการเรียนเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 150 อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม), 2556: 24) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึงการคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับ ลักษณะงานที่ทำ บางงานอาจมีลักษณะกว้างไปไม่เจาะจง แต่บางงานต้องมีความรู้วิชาชีพเฉพาะทาง เทคนิคสูงขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานรวมทั้งความสำคัญของงานนั้นด้วย หลักเกณฑ์ทั่วไป เช่น สมรรถภาพทางร่างกาย การศึกษา การอบรม เซาว์ปัญญา ทักษะ อายุ เพศ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการพัฒนาตนเอง สังคม การเมืองวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ คุณสมบัติที่ต้องการล่วงหน้า เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางด้านร่างกาย ตลอดจนมี ลักษณะนิสัย ทำทางบุคลิกภาพ

สรุป กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ปัญหาการคัดเลือกคือผู้บริหารต้อง พัฒนาวิธีการปรับปรุงการประเมินผู้สมัครงาน จะต้องจัดโปรแกรมเพื่อวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อย และ ความสามารถของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร ซึ่งเริ่มต้นจากการ

กลับกรองจากผู้สมัครจำนวนมาก เอาคนที่ไม่เหมาะสมและขาดคุณสมบัติซึ่งไม่ตรงตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ต่อจากนั้นก็คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงาน และควรให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับตัวผู้สมัครให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ กระบวนการคัดเลือก คือ การวิเคราะห์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหา เพราะฉะนั้นกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อผู้บริหารและองค์กร

### การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน (Appointment)

ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง (2521: 85-87) กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน นับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน กล่าวคือเมื่อได้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถตลอดจนเชาว์และสติปัญญาแล้ว ก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนั้นมีวิธีการอยู่ 2 ทางด้วยกันคือ

1. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่ 1 ก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้วิธีการเช่นนี้เรียกว่า Rule of Thumb
2. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้งตัวอย่าง เช่น มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนที่ 1 ก่อน กลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน 3 คน คนที่สอบได้ที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 แต่เพียงคนเดียว และหากว่าง 2 ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรกเพียง 2 คน เป็นต้น ในประเทศไทยโดยเฉพาะในวงราชการนิยมใช้วิธีแรกคือ Rule of Thumb ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ตลอดจนการโอนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งทั้งในระดับเดียวกันหรือระดับที่สูงขึ้นไปก็ต้องเป็นไปตามหลักการดังกล่าวข้างต้นด้วยการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรในราชการพลเรือนไทยอาจแยกได้ ดังนี้

การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรเข้ารับราชการ การบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นอาจกระทำได้ 3 วิธีด้วยกันคือ

1. การบรรจุ และแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่สอบได้
2. บรรจุ และแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกในกรณีที่มีเหตุพิเศษ อาจคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

#### 2.1 กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ



2.2 กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ.จะกำหนด

2.3 กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการ ใดจัดการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น โดยเฉพาะกรณีอื่นที่ ก.พ.กำหนด

3. การบรรจุ และแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อ ประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานสูงมากเป็นพิเศษเข้ารับ ราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิก็ให้บรรจุ และแต่งตั้งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สรุป การบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร การบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อ จากการศึกษาคัดเลือก และเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาบุคลากร การบรรจุ หมายถึง การรับ บุคลากรเข้าเป็นข้าราชการหรือพนักงาน การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจ หน้าที่ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญ และช่วยให้ ขั้นตอนอื่น ๆ เช่น การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้าย ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสม โดย ยึดหลักความสามารถตามระบบคุณธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีตัวกลางที่จะวัดคือ มาตรฐานการทำงาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีดควรจะมีพิมพ์ได้วันละ 15 หน้า เป็นต้น สำหรับตำแหน่งที่ไม่ สามารถนับปริมาณงานได้ก็ต้องจัดให้มีแบบพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดว่า ปฏิบัติงานอะไรเสนอใคร เรื่องหนึ่ง ๆ ใช้เวลาปฏิบัติเท่าใด เป็นต้น แบบพรรณนางานเป็นเอกสารที่ ผู้ปฏิบัติงานใช้ควบคุมตนเองและผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมลูกน้อง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเกณฑ์ พิจารณาความดีความชอบได้อีกด้วย

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 135) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ หลายประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า พนักงานคนไหนควรค่าแก่การปฏิบัติต่อไปในตำแหน่งเดิม หรือการให้ความชอบหรือไม่
2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน และสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ได้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานไปในตัว และพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงานและทราบความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายอย่างเหมาะสมและการให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การนำเอาผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับของการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีแบบฟอร์ม ซึ่งกำหนดหัวข้อที่จะใช้วัดได้อย่างถูกต้องมีหัวข้อที่จะวัดปริมาณงานและคุณภาพของงานประกอบด้วยคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ เช่น ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริต การรักษาความลับของหน่วยงาน เป็นต้น โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้กรอกว่าผู้ถูกประเมินยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 22) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแล้วก็จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จหรือการที่จะได้ผลดีเพียงใดหรือไม่นั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะทำกันหรือใช้ด้วยเจตนาอย่างไร หรือหวังผลที่จะให้ได้ดีในทางใดเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในแง่ที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ หรือสวนทางกับจิตวิทยาของลูกน้องที่กำลังมีทัศนคติที่ถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีเช่นนี้ความขัดแย้งอย่างรุนแรงก็จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ง่ายมาก ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วล้วนแต่มีผลกระทบต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการเลื่อนขั้น เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ เสมอ

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน การพิจารณาให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลงานเป็นหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น และเป็นการพัฒนาศักยภาพความสามารถของพนักงานที่จะส่งผลให้พนักงานและองค์กรเติบโตเจริญก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและพนักงาน

### การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนขั้นและการโอนย้ายเป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญพอ ๆ กับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา โดยตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517: 147-150)

#### หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ขณะนี้ มีดังนี้ คือ

1. โดยการสอบเป็นการพิจารณาเลื่อนขั้นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้เข้าสอบซึ่งเป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม
2. ดูการปฏิบัติงานโดยดูผลการปฏิบัติงานที่ทำได้แล้วว่าได้ผลเพียงใดนอกจากนี้ยัง พิจารณาจากความรู้ความสามารถพิเศษการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นต้น
3. ระบบอาวุโสเป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้มีข้อเสียคือคนที่ทำงานมานานไม่จำเป็นต้องไปว่าจะทำงานได้ดีกว่าคนอื่น
4. การทดลองปฏิบัติงานโดยให้ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเข้าทดลอง ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เพื่อจะได้ประเมินผลดูว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นอย่างแท้จริงหรือไม่

#### การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การให้บุคคลพ้นจากงานเป็นการที่บุคคลได้มาปฏิบัติงาน และหมดสิทธิในการรับเงินเดือนจากหน่วยงาน หรือเป็นการที่บุคคลปฏิบัติงานไปได้ช่วงระยะหนึ่ง แล้วบุคคลนั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจึงลาออกไป หรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517: 147-150) อ้างถึงใน พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ตีเยี่ยม), 2556: 24)

ประชุม รอดประเสริฐ (2528: 132) ให้ทัศนะว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดการเมื่อเจ้าหน้าที่ในองค์การได้ออกจากงานนั้นไปมีสาเหตุ ดังนี้ ลาออกเพราะไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน ลาออกเพราะสุขภาพไม่ดี ถูกไล่ออกจากงาน หรือต้องออกเพราะเกษียณอายุ ฯลฯ

สำหรับสาเหตุข้าราชการที่จะพ้นจากงานไปว่ามี 4 กรณี คือ (อ้างถึงใน เสน่ห์ ผดุงญาติ, 2535:

1. การย้าย หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่น ในระดับเดียวกันภายในหน่วยงานหรือกรมเดียวกัน ในบางกรณีอาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้

2. การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวง ทบวง หรือกรมหนึ่ง ให้ได้ดำรงตำแหน่งในอีกที่หนึ่ง

3. การเลื่อน และแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น หมายถึง การที่ข้าราชการรายใดรายหนึ่งได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น และมีเกียรติภูมิหรือสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

4. การออกจากราชการมีอยู่ 16 กรณีย่อย ดังต่อไปนี้

4.1 ตาย

4.2 พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

4.3 ได้รับอนุญาตให้ลาออก

4.4 ถูกสั่งให้ออกระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพราะมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่

4.5 ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปโดยไม่ได้รับการยกเว้น

4.6 ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการข้าราชการ

4.7 ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยสม่ำเสมอ

4.8 ออกไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

4.9 ถูกสั่งให้ออกเพราะหย่อนความสามารถ

4.10 ถูกสั่งให้ออกเพราะมีมลทิน หรือมัวหมอง

4.11 ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่กระทำการโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

4.12 ออกไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยรับราชการทหาร

4.13 ถูกลงโทษให้ออก

4.14 ถูกลงโทษปลดออก

4.15 ถูกลงโทษไล่ออก

#### 4.16 ออกเพราะยุบเลิกตำแหน่ง

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีมากมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในการบริหารงานบุคคลภาครัฐของทุก ๆ ประเทศย่อมต้องมีกิจกรรมดังกล่าวด้วยกันทั้งสิ้น แต่จะมีมากน้อยแตกต่างกันหรือมีจุดเน้นที่เรื่องใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และปัญหาของบุคคลภาครัฐของประเทศนั้น ๆ

#### ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคล

โดยหลักการแล้ว “การกระจายอำนาจ” คือ การกระจายอำนาจรัฐรวมศูนย์จากส่วนกลาง และจัดสรรแบ่งปันอำนาจดังกล่าวให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการปกครองตนเองของท้องถิ่นในประเทศไทย ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นจนได้รับการบรรจุในรัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. 2540 กำหนดให้การกระจายอำนาจเป็นวาระสำคัญของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และเป็นฐานการเสริมสร้างประชาธิปไตยและการเข้ามามีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการปกครอง โดยผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การแก้ไขกฎหมายระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง รวมถึงการจัดสรรรายได้จากส่วนกลาง สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นการกระจายอำนาจทางการคลังโดยตรง และ พ.ร.บ. การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการเลือกผู้บริหารท้องถิ่นด้วยท้องถิ่นเองโดยตรง ส่งผลให้มีการเลือกตั้งนายก อบจ. นายกเทศมนตรี และนายก อบต. ทั่วประเทศ

การบริหารงานบุคคลของ อบต. เทศบาล อบจ. ปัจจุบันมีปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากอำนาจในการบริหารงานบุคคลอยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองเข้ามาครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการประจำ มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ถ้าไม่สนองตามนโยบายเหมือนดาบสองคมถ้าใช้ในทางถูกต้องก็ดี แต่ข้อเท็จจริงผู้บริหารท้องถิ่นใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ขาดระบบคุณธรรม ไม่มีการถ่วงดุลในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล องค์กรท้องถิ่นเกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบ จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ว่าในการร่างกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการแก้ไขในประเด็นอำนาจการบริหารงานบุคคล บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ การลงโทษทางวินัยเป็นของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองท้องถิ่น ลดหรือถ่วงดุลการใช้ อำนาจดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาของข้าราชการประจำ คนชั่วได้ดี คนดีอยู่ไม่ได้ ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเมือง ใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลเฉพาะข้าราชการประจำตำแหน่งสูงสุด คือ ปลัด

ท้องถิ่นเพราะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของบริหารท้องถิ่น และสั่งการข้าราชการประจำ ถ้าไม่สนองนโยบายสามารถ โยกย้าย สับเปลี่ยนได้ ในส่วนข้าราชการตำแหน่งบริหารรองลงมา คือ กอง ฝ่าย ส่วน ให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น โดยความเห็นชอบของผู้บริหารท้องถิ่น ส่วนข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น เพราะการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียวไม่มีระบบถ่วงดุล และขาดระบบคุณธรรม ในการใช้อำนาจดังกล่าว (ประหยัด หงส์ทองคำ, 2539: 10)

### ปัญหาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

1. มีหลายองค์การกลาง / มาตรฐานต่างกัน
2. ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ
3. ใช้คนมาก / มีส่วนเกิน
4. ยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ
5. ทำงานอยู่ในกระบวนทัศน์ / ค่านิยมเดิม
6. มีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน
7. การพัฒนายังไม่ทั่วถึง / ตรงเป้าหมาย
8. ไม่ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชน
9. ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลถูกแทรกแซงทั้งจากภายใน ภายนอก

การบริหารงานบุคคลเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจแบ่งได้เป็น 2 ระบบคือ

**1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)** เป็นระบบที่ใช้ความพึงพอใจส่วนตัวเป็นหลักในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งปูนบำเหน็จความชอบหรือที่มักจะเรียกกันว่าระบบพรรคพวกหรือระบบมีเส้นสาย โดยเหตุนี้จึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีก เช่น ระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบซุบเลี้ยง (Spoiled system) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น

ระบบอุปถัมภ์ทำให้คนที่มีความสามารถแต่ขาดพวกพ้องไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน จึงทำให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป ถือได้ว่าเป็นระบบที่ทำลายความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคคลการส่วนใหญ่ได้ แต่ระบบนี้มีได้หมายความว่าเลวร้ายหรือไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมดเพราะตำแหน่งบางตำแหน่งก็ยังเป็นสิ่งสมควรที่จะนำเอาระบบอุปถัมภ์มาพิจารณาด้วยก็อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอยู่บ้าง

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

1. ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
2. ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
3. ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้
  - 3.1 การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจ ส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  - 3.2 การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
  - 3.3 ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจมากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
  - 3.4 อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
  - 3.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

**2. ระบบคุณธรรม (Merit System)** เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ระบบดังกล่าวได้นำมาใช้โดยถือหลักการสำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเห็นความสำคัญของประชาชนทุกคนที่จะมีโอกาสอันทัดเทียมกันในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเมือง (Political Participation) และโดยนัยนี้การเข้ารับราชการก็จะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและการที่จะจัดให้บุคคลทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับราชการ โดยความเสมอภาคก็จำเป็นต้องมีการสอบการวัดผลคือว่ากันไปตามความสามารถนั่นเอง แนวความคิดที่การบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรม (Merit System) นี้ ได้ยึดหลักสำคัญ 4 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality) หลักความเสมอภาคนี้หมายถึงคนทุกคนมีสิทธิและโอกาสในการเข้าทำงานเข้ารับราชการโดยทัดเทียมกัน (All Menace Equal) เป็นไปตามหลักของประชาธิปไตยแต่ต้องเป็นความเสมอภาคตามกฎหมาย (All Menace Equal the Law) กล่าวคือ ทุกอย่างต้องเป็นไปตามกฎหมายตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เมื่อเข้ารับราชการแล้วการที่จะได้รับโอกาสความก้าวหน้าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็ต้องมีหลักเกณฑ์เป็นหลักประกันได้ว่าทุกคนจะได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือโอกาสความก้าวหน้าเสมอภาคทัดเทียมกัน

- 1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัคร และเข้าสอบแข่งขัน

1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

2. หลักความสามารถ (Competence) หลักความสามารถนี้สืบเนื่องมาจากโอกาสของคนมีอยู่แล้วเท่าเทียมกัน แต่หลักประกันที่แน่นอนก็คือการที่จะให้ทุกคนทำงานได้หมดหรือเมื่อเข้ารับราชการแล้วเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกันหมดย่อมเป็นไปได้ ต้องมีการคัดเลือกเพื่อหาคนที่ดีที่สุดหรือมีความสามารถมากที่สุด เพราะงานที่ทำในหน่วยงานนั้นก็ต้องมุ่งหวังจะได้คนที่เหมาะสมที่สุดไปทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้นการที่จะเลือกสรรเอาคนดีคนเหมาะสมก็ต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนที่เป็นกติกาที่ทุกคนทราบแน่ชัด และกระทำโดยเปิดเผยเป็นธรรม

3. หลักความมั่นคง (Security) เพราะสัญญาติญาณของคนจะต้องมีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตความเป็นอยู่และการทำงาน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องคำนึงถึงและต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อเป็นเครื่องประกันไม่ไห้บุคคลที่รับราชการ หรือทำงานอยู่ถูกกลั่นแกล้งจะออกหรือเข้าง่าย ๆ โดยไร้เหตุผลไม่ได้ และขณะที่รับราชการอยู่จะต้องคำนึงถึงความมั่นคงความสุขในชีวิตของข้าราชการผู้นั้น ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องครอบคลุมไปถึงเรื่องการจัดสวัสดิการ การอำนวยความสะดวก และความสุขต่าง ๆ ให้กับข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ผู้นั้นตลอดจนครอบครัวหลักการทำงานที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพ และมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำงานนั้นจะต้องทำตัวปลอดจากการถือพรรคถือเราถือเขารัฐบาลใดเข้ามาบริหารประเทศจะเป็นพรรคใดก็ตาม เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการควรจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลนั้น ๆ ด้วยความ



บริสุทธิ์ใจ และในขณะเดียวกันทางฝ่ายรัฐบาลหรือผู้ที่เข้ามาบริหารประเทศก็ต้องปลอดจากการใช้อำนาจ หรือกลั่นแกล้งหรือถือปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการที่นิยมพรรคการเมืองฝ่ายตรงข้าม

## 2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546) ซึ่งได้บัญญัติให้ยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท โดยไม่รวมเงินอุดหนุน เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลโดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลก็เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น พัฒนาไปสู่การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่จะยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา (สนธิ จรอนันต์, 2548: 63)

### ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2548: 11) ได้สรุปความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการพัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชน ตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น
2. เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน มีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงาน ภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว
3. เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือ นายก องค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบล หมู่บ้านตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน
4. เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก
5. เป็นการสร้างผู้นำทางการเมืองที่จะเข้าสู่เวทีการเมืองในระดับต่าง ๆ รวมทั้งในระดับชาติต่อไป

6. เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย

**โครงสร้างรวมและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 (บัญญัติ พุ่มพันธ์, 2548: 40-45)**

1. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)
2. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และอำนาจหน้าที่อื่น ๆ

#### **สภาองค์การบริหารส่วนตำบล**

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภา อบต. ซึ่งราษฎรเลือกตั้งโดยตรงหมู่บ้านละ 2 คน: องค์การบริหารส่วนตำบลใด มี 2 หมู่บ้าน ๆ ละ 3 คน: ถ้ามี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน มีอายุคราวละ 4 ปี (มาตรา 45)

2. สภา อบต.มีประธานสภา อบต. 1 คน รองประธานสภา อบต. 1 คนซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกให้นายอำเภอแต่งตั้ง (มาตรา 48) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต. หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา 49) และมีเลขาธิการสภา อบต. 1 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิก (มาตรา 57)

#### **อำนาจหน้าที่ของสภา อบต.**

1. ให้มีความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบต. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
3. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้เป็นไปตามนโยบายและพัฒนาตำบล ตามข้อ 1 และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

#### **คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล**

คณะผู้บริหาร อบต. ประกอบด้วย นายก อบต. 1 คน รองนายก อบต. 2 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกสภาเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง (มาตรา 58) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต. หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา 64)

### อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. บริหารกิจการของ อบต. ให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการของ อบต. ต่อสภา อบต.

2. จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภา อบต. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

3. รายงานการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภา อบต. ทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

### อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546

1. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)

2. มีหน้าที่ต้องทำในเขต อบต. ดังนี้ (มาตรา 67)

(1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

(2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่ง

ปฏิกูล

(3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

(4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

(6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

(7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม อันดีของท้องถิ่น

(9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณ หรือบุคลากรให้ตาม

ความจำเป็นและสมควร

3. อบต. อาจจัดทำกิจการในเขต อบต. ดังนี้ (มาตรา 68)

(1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

(2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

(3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (12) การท่องเที่ยว
- (13) การผังเมือง

4. อำนาจหน้าที่ของ อบต. ตามข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 ข้างต้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของ กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้ อบต. ทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หาก อบต. มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าว ให้นำความเห็นของ อบต. ไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (มาตรา 69)

5. มีสิทธิได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารจากทางราชการในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของทางราชการในตำบล (มาตรา 70)

6. อาจออกข้อบัญญัติ อบต. เพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย หรืออำนาจหน้าที่ของ อบต. ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกิน 1,000 บาท (มาตรา 71)

7. อาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการของ อบต. เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม (มาตรา 72)

8. อาจทำกิจการนอกเขต อบต. หรือร่วมกับสภาตำบล อบต. อบจ. หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำกิจการร่วมกันได้ (มาตรา 73)

### โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานบุคคล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากที่กล่าวว่ามีสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว ก็ยังมีฝ่ายประจำที่เป็นกลไกช่วยบริหาร และดำเนินการนั้นก็คือ มีพนักงานส่วนตำบล และอาจจัดแบ่งการบริหารออกเป็น (โกวิทย์ พวงงาม, 2549: 250)

1. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

#### พนักงานส่วนตำบล

พนักงานส่วนตำบล คือ บุคลากรหลักที่ทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ถือเป็นข้าราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบล จัดเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นคล้ายพนักงานเทศบาล นอกจากนั้นจะเป็นลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของระเบียบกระทรวงมหาดไทยในการมีลูกจ้าง

### โครงสร้างการแบ่งส่วนบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล

การแบ่งส่วนบริหารใน องค์การบริหารส่วนตำบล ขึ้นอยู่กับระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับภารกิจ โดยได้แบ่งส่วนบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็นอย่างน้อย 3 ส่วนคือ

1. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะต้องมีตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ส่วนการคลัง ซึ่งจะต้องทำหน้าที่หัวหน้าส่วนการคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
3. ส่วนโยธา ซึ่งจะต้องมีหัวหน้าส่วนโยธา หรือนายช่างโยธา เป็นต้น

#### รายได้ รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. ภาษีอากรและค่าธรรมเนียม
2. เงินอุดหนุนรัฐบาล
3. รายได้จากทรัพย์สินและรายได้อื่น
4. เงินกู้

#### แหล่งที่มาของรายได้

โกวิทย์ พวงงาม (2549: 244) ได้อธิบายแหล่งที่มาของรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. รายได้ที่ องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเองจากภาษีอากรต่าง ๆ ได้แก่

- 1.1 ภาษีบำรุงท้องที่
- 1.2 ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
- 1.3 ภาษีป้าย
- 1.4 อากรการฆ่าสัตว์
2. รายได้ที่มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น และให้องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับทั้งจำนวน เมื่อมีการจัดเก็บในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่
  - 2.1 เงินอากรตามกฎหมายว่าด้วยอากรรังนกอีแอ่น
  - 2.2 ค่าธรรมเนียมกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล
  - 2.3 เงินอากรประทานบัตรใบอนุญาตและอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง
  - 2.4 ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้
  - 2.5 ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน
3. รายได้ที่ได้รับจัดสรรให้เมื่อมีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นเป็นรายได้ที่ เมื่อมีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลจะได้รับการจัดสรรหรือแบ่งให้ตามเกณฑ์ และวิธีการในกฎหมายนั้นหรือในกฎกระทรวง ได้แก่
  - 3.1 ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน
  - 3.2 ค่าภาคหลวงแร่ และค่าภาคหลวงปิโตรเลียม
  - 3.3 เงินที่เก็บตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ
4. รายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องออกข้อบังคับตำบลเพื่อเก็บเพิ่มขึ้นจากกฎหมายนั้น เช่น ภาษีธุรกิจเฉพาะ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุรา เป็นต้น

#### รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

ธีระพล อรุณะกสิกร และคณะ (2548: 70) กล่าวว่า รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

1. เงินเดือน
2. ค่าจ้าง
3. เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ
4. ค่าใช้สอย
5. ค่าวัสดุ
6. ค่าครุภัณฑ์
7. ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่น ๆ

8. ค่าสาธารณูปโภค
9. เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
10. รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน

### **ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล**

สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์ (2549: 223-227) ได้ศึกษาและสรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

#### **1. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร**

- 1.1 คณะกรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 1.1.1 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ แบบแผน และกฎหมาย
  - 1.1.2 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่
  - 1.1.3 มีวิสัยทัศน์ล้าสมัย และไม่พร้อมจะเป็นนักบริหารสำหรับการพัฒนา
- 1.2 พนักงานส่วนตำบล
  - 1.2.1 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานส่วนตำบล ขาดความรู้และประสบการณ์ ไม่เห็นความก้าวหน้าจึงลาออกไปทำงานที่อื่นจำนวนมาก
  - 1.2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอ และไม่ปฏิบัติตามกรอบอัตรากำลัง
  - 1.2.3 การแต่งตั้งลูกจ้างชั่วคราวไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ใช้การคัดเลือกในเครือญาติของกรรมการบริหาร หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 1.2.4 ไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้รู้จักวิธีทำงาน และความรู้ตามตำแหน่งที่บรรจุใหม่

#### **2. ปัญหาการเมืองท้องถิ่น**

- 2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีการขัดแย้ง และมีการร้องเรียนผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่มีปัญหาขัดแย้งผลประโยชน์ในการรับเหมาก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานไม่โปร่งใส
- 2.2 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหาร อาศัยช่องว่างทางกฎหมายแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง หาผลประโยชน์จากการพัฒนาท้องถิ่น
- 2.3 มีการคอร์รัปชันและดำเนินโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน และแหล่งน้ำเป็นส่วนใหญ่ เป็นต้น
- 2.4 มีผลประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างการรับเหมาในองค์การบริหารส่วนตำบล

### 3. ปัญหาโครงสร้างและระบบงาน

3.1 ผู้บริหารมีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ขาดการตรวจสอบ โดยเฉพาะสาเหตุการต่อรองในการจัดสรรงบประมาณ

3.2 การจัดประชุมยังไม่ค่อยถูกต้องตามระเบียบ

3.3 การปฏิบัติงานประจายังไม่เป็นระบบ และมีปัญหาเกี่ยวกับเอกสารและงานสารบัญ ยึดถือกฎระเบียบตายตัวไม่ปรับปรุงให้เหมาะสม

3.4 องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจว่ามีอำนาจในการแบ่งโครงสร้างการบริหารภายในเป็นส่วนต่าง ๆ เพิ่มจากที่กฎหมายกำหนด

### 4. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน

4.1 คนวางแผนไม่ใช่ผู้บริหาร และผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน

4.2 แผนพัฒนาถูกครอบงำจากอำเภอและจังหวัด

4.3 ผู้ทรงคุณวุฒิเอามาจากที่อื่น ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

4.4 ข้อมูลการวางแผนมักเป็นข้อมูลเก่า ไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์

4.5 การวางแผนไม่ค่อยตรงตามความต้องการของประชาชน

4.6 การทำโครงการ/อนุมัติโครงการ ประชาชนไม่ค่อยมีส่วนร่วม

### 5. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป

5.1 ขาดฐานข้อมูลในการประมาณรายได้ และตั้งงบประมาณรายจ่าย ระบบป้อนข้อมูลสถิติต่าง ๆ

5.2 การจัดทำงบประมาณล่าช้าและผิดพลาดบ่อย เพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ

5.3 ขาดแคลนเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่มีประสิทธิภาพ

5.4 การเบิกจ่ายงบประมาณมีความบกพร่อง ซึ่งที่พบ ได้แก่ ทำฎีกาเบิกจ่ายไม่เรียบร้อย เบิกจ่ายอุดหนุนผิดประเภท หลักฐานการรับจ่ายไม่สมบูรณ์ และบางแห่งพนักงานรายงานเท็จและเบิกจ่ายกันภายในการบริหารงานพัสดุ

5.4.1 การจัดซื้อจัดจ้างและการอนุมัติไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เพราะขาดความเข้าใจ และบางแห่งมีเจตนาทุจริตและสมยอมกัน

5.4.2 เครื่องใช้ในสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลถูกนำไปใช้ส่วนตัว และขาดการบำรุงดูแลรักษา



5.4.3 การประมูลรับเหมาก่อสร้างในองค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่ง ผู้รับเหมาเป็นกลุ่มเดิม ๆ

## 6. ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชน

6.1 ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทราบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารได้ทุกขั้นตอน

6.2 ประชาชนในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นอย่างจำกัด ทั้งด้านการตรวจสอบและไม่ให้ส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

### การกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจการกำกับดูแล คือ อำนาจของรัฐในการควบคุมเหนือองค์การกระจายอำนาจ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดโดยบัญญัติ อำนาจกำกับดูแลจึงแตกต่างจากอำนาจบังคับบัญชา การกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การควบคุมของรัฐโดยราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาค เหนือองค์การกระจายอำนาจ ซึ่งก็คือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติ (อนุชา ฮุนสวัสดิกุล และคณะ, 2548: 11-16)

### อำนาจกำกับดูแล องค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1. การกำกับดูแลตัวบุคคล

1.1 การสั่งให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่งในกรณีที่น่าปรากฏว่า ผู้ดำรงตำแหน่งข้างต้นกระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ให้นายอำเภอดำเนินการสอบสวนโดยเร็ว และในกรณีที่ผลการสอบสวนปรากฏว่ามีพฤติการณ์ดังกล่าว จึงให้นายอำเภอเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้บุคคลดังกล่าว พ้นจากตำแหน่งโดยผู้ว่าราชการจังหวัดอาจดำเนินการสอบสวนเพิ่มเติมด้วยก็ได้ คำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นที่สุด

1.2 การวินิจฉัยกรณีมีข้อสงสัยว่าความเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกภาพของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลงหรือไม่ เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลงเนื่องจากขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้าม หรือกระทำการฝ่าฝืน หรือมีข้อสงสัยว่าสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใดสิ้นสุดเนื่องจาก (ก) ขาดประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

3 ครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันควร (ข) มิได้อยู่ประจำในหมู่บ้านที่ได้รับเลือกเป็นระยะเวลาติดต่อกัน 6 เดือน (ค) เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาที่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นคู่สัญญา หรือในกิจการที่กระทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล นั้นหรือที่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะกระทำหรือ (ง) ขาดคุณสมบัติหรือ ลักษณะต้องห้ามหรือไม่ ให้นายอำเภอวินิจฉัยให้เป็นที่สุด

## 2. การกำกับดูแลองค์การ: อำนาจการยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล

2.1 การยุบกรณีเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนหรือประโยชน์ของประเทศ เป็นส่วนร่วม เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล หรือประโยชน์ของประเทศเป็น ส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาองค์การบริหารส่วน ตำบลก็ได้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจยุบสภาและให้แสดงเหตุผลไว้ในคำสั่งด้วย และให้มีการเลือกตั้ง สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นใหม่ภายใน 45 วัน

2.2 การยุบสภา องค์การบริหารส่วนตำบล กรณีไม่อาจจัดประชุมสภาองค์การบริหารส่วน ตำบลครั้งแรก หรือไม่อาจเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ นายอำเภอต้องกำหนดให้ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้มาประชุมสภา องค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรก ภายใน 15 วัน นับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในกรณีที่สภาองค์การบริหารส่วน ตำบลไม่อาจจัดให้มีการประชุมครั้งแรกได้ตามกำหนดเวลา หรือมีการประชุมสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล แต่ไม่อาจเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ นายอำเภออาจเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด ให้มีคำสั่งยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

## 3. การกำกับดูแลการกระทำ

3.1 เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วน ตำบลแล้ว ให้ส่งร่างข้อบัญญัติให้นายอำเภอพิจารณา โดยนายอำเภอพิจารณา ดังนี้

(ก) เห็นชอบด้วยกับร่างข้อบัญญัติที่ได้รับความเห็นชอบจากสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล ให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ต่อไป

(ข) ไม่เห็นชอบด้วยให้ส่งร่างข้อบัญญัตินั้น ให้ส่งคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลภายใน 15 วัน แต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติฯ ดังกล่าวให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณา ทบทวนร่างข้อบัญญัติฯ นั้นใหม่ เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาทบทวนร่างข้อบัญญัติฯ ข้างต้นแล้ว มีมติยืนยันตามร่างข้อบัญญัติฯ เดิม ด้วยคะแนนเสียงเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบลลงชื่อและ

ประกาศเป็นข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากนายอำเภอ ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ยืนยันภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัติฯ คืบจากนายอำเภอ หรือยืนยันด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดที่มีอยู่ ให้ร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นอันตกไป

(ค) หากนายอำเภอไม่ส่งร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลภายใน 15 วัน นับแต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ให้ถือว่านายอำเภอเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

3.2 อำนาจในการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล และการระงับการปฏิบัติหน้าที่ นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยให้มีอำนาจเรียกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล มาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกงานและเอกสารใด ๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบได้

เมื่อนายอำเภอเห็นว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใดปฏิบัติการในทางที่อาจเป็นการเสียหายแก่องค์การบริหารส่วนตำบล หรือเสียหายแก่ราชการและนายอำเภอได้ชี้แจงแนะนำ ตักเตือนแล้วไม่ปฏิบัติตาม ในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนที่จะรอช้ามิได้ ให้นายอำเภอมีอำนาจออกคำสั่งระงับการปฏิบัติราชการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ตามที่เห็นสมควรได้ แล้วให้ รีบรายงานผู้ว่าราชการจังหวัดทราบภายใน 15 วัน เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยตามที่เห็นสมควรโดยเร็ว การกระทำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ฝ่าฝืนคำสั่งของนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี ไม่มีผลผูกพันองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 4. การกำกับดูแลทางการคลัง

##### 4.1 การออกกฎระเบียบให้ องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติ

(ก) การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาตำบล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยงานนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

(ข) กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจออกระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการคลัง การงบประมาณ การโอน การจัดการทรัพย์สิน การซื้อ การจ้าง ค่าตอบแทนและค่าจ้าง และจะออกระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการอื่น ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้องค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามก็ได้ โดยในการออกระเบียบดังกล่าว ต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระ ความคล่องตัว และควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วย

#### 4.2 การตรวจสอบความถูกต้อง

กระทรวงมหาดไทยจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบการคลัง การบัญชี หรือการเงินอื่น ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

สรุป การควบคุมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน้าที่ของนายอำเภอท้องที่ ควบคุมด้านการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งสามารถกำกับดูแลตัวบุคคล การกำกับดูแลองค์การในการยุบสภา การกำกับดูแลการกระทำที่เหมาะสม และการกำกับดูแลด้านการคลัง การบริหารงานบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่เกี่ยวกับการปกครองมาตั้งแต่ มนุษย์รู้จักกันอยู่เป็นหมู่เหล่า ในปัจจุบันแต่ละองค์การหรือทุกหน่วยงานต่างเล็งเห็นความสำคัญของ มนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การองค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ

### 2.5 กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น

ในบางประเทศการจัดระเบียบบริหารงานบุคคลภาครัฐจะระบุบางส่วนที่เป็นหลักสำคัญไว้ในรัฐธรรมนูญจึงมีฐานะเป็นกฎหมายสูงสุด เช่น ในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ เป็นต้น กำหนดเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการแต่งตั้งการให้ออกการลดจำนวน หรือการให้บำเหน็จ บำนาญของข้าราชการไว้ในรัฐธรรมนูญ แต่โดยทั่วไปแล้วประเทศต่าง ๆ มักกำหนดฐานะของกฎหมายการจัดระเบียบบริหารงานบุคคลในภาครัฐไว้เป็นพระราชบัญญัติโดยเฉพาะ ซึ่งมีฐานะรองลงมาจากรัฐธรรมนูญการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นมีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (อาษา เมฆสวรรค์, 2544: 62)

**กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ส่วนสำคัญ คือ**

1. กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารราชการและการปฏิบัติงาน เป็นกฎหมายที่ระบุเกี่ยวกับขอบเขต อำนาจหน้าที่ของราชการ รวมทั้งการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการและวิธีการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดส่วนราชการ กฎหมายที่เกี่ยวกับกำหนดอำนาจหน้าที่ของข้าราชการและการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

2. กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล เป็นกฎหมายที่กำหนดระเบียบเงื่อนไขการเป็นข้าราชการและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับตัวข้าราชการ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวกับเงื่อนไขในการว่างงานและการทำงาน (Contract of Service) เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้งโยกย้าย วินัยการกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น รูปแบบของกฎหมายในเรื่องนี้ย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศ บางประเทศก็รวมทุกเรื่องของการบริหารงานบุคคลไว้ในกฎหมายฉบับเดียว

3. กฎหมายที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ในบางประเทศจะกำหนดระเบียบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลแยกไว้ต่างหาก เช่น สำหรับประเทศไทยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจ่ายเงินเดือน เงินปี เงินบำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2522 และในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดไว้ในกฎหมายที่เรียกว่า “The Employee’s Compensation Act” เป็นต้น

#### **ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542**

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ประกอบกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 33 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีมติในการประชุม ครั้งที่ 6/2544 เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2544 ให้ประกาศกำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้ ดังต่อไปนี้

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

ข้อ 4 ถึงอำนาจหน้าที่และปริมาณงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้กรอบมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 5 การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งและอัตราตำแหน่ง ให้จำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกัน โดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน

โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น

ข้อ 6 การจัดโครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น ให้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพ ปริมาณ และความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง

ข้อ 7 ให้มีการจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคง สร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น

การสรรหาบุคคล

ข้อ 8 การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้วิธีการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้โอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ 9 การสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้ (1) หลักสูตรการ สอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (2) การกำหนดหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (3) ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งนั้น

ข้อ 10 การคัดเลือก ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น การดำเนินการคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ หรือทดลองปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้

การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง

ข้อ 11 การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งใด ให้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งให้พิจารณาถึงคุณลักษณะความจำเป็นอื่นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

ข้อ 12 การย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ไปดำรงตำแหน่งใด ให้เป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์แก่การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น

ข้อ 14 การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม และประวัติการปฏิบัติราชการ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงจะได้รับ

ข้อ 15 การออกจากราชการของพนักงานส่วนท้องถิ่น นอกจากเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้แล้วพนักงานส่วนท้องถิ่นออกจากราชการ

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขั้น เงินเดือน

ข้อ 16 ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและปฏิบัติตนของพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ 17 พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ

ข้อ 18 การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ ความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการรักษาวินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น

ข้อ 19 การพัฒนาบุคคล ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ

ข้อ 20 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาพนักงานส่วนท้องถิ่น

เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุป พระราชบัญญัติการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่กำหนดให้มีองค์กรการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นโดยเฉพาะในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่เรียกโดยย่อว่า “ก.ถ.” มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานกลาง และแนวทางในการรักษาคุณธรรมของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาตรฐานกลางที่วางนี้เองจะได้รับการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานทั่วไป และมาตรฐานทั่วไปจะนำไปใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ ดังนั้นนอกจากกฎหมายฉบับนี้จะกำหนดให้มีโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นที่มีผู้แทนของท้องถิ่นรวมอยู่ในโครงสร้างองค์กรท้องถิ่นแล้ว ในอีกมิติหนึ่งยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกฎหมายที่รองรับความเป็นอิสระและความต้องการในการบริหารบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเอง อีกทั้งยังเป็นกฎหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

รสลิน เจริญเจริญ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของราชการสำนักงบประมาณ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกรายด้าน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการจัดทำงบประมาณอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารจัดการงบประมาณอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง และประสิทธิภาพการทำงานด้านการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การฝึกอบรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าในการทำงาน และศรัทธาต่อผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุคนธ์รัตน์ เถาสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความกระตือรือร้น



ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายทันกับเวลาในสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ และผลการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง อยู่ในระดับสูง

วรารณ ศรีพะเนิน (2550) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคลัง กรณีศึกษา เทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอท่ามะกา อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานภายในกองคลังส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีรายได้ตั้งแต่ 7,001-12,000 บาท พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในกองคลังมา 2-6 ปี และส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในงานการเงินและความพร้อมในระดับมาก ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีและด้านงบประมาณมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารภายในกองคลังโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการจัดงบประมาณมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านรายงาน และด้านการจัดองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดประสิทธิภาพการบริหารงานภายในกองคลังของเทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอท่ามะกา อำเภอท่าม่วง จังหวัด กาญจนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถ

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร**

ปัญญา นพขำ (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21-30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และมีตำแหน่งคนงานทั่วไป/พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานีให้ความสำคัญกับการบริหารงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุดคือ การทำงานงบประมาณ รองลงมาคือ การวางแผน การรายงาน การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการจัดการคนเข้าทำงานต่ำสุด ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วน ตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ปทุมธานี ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีเพศแตกต่าง กันให้ความสำคัญกับการบริหารงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ

ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ด้านการไว้วางใจกัน (2) ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานและด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดโดยภาพรวม (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านการไว้วางใจกันส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ด้านความสามารถในการบูรณาการ

ศิวาพร โยระคง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภोजตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีโคตร ตามองค์ประกอบ 4 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีโคตร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.762$ ) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.723$ ) ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรกับการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.649$ ) และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.647$ )

แส สิงห์ชฐิต (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร และมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยด้านที่มีเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล และด้านการวางแผนการ

บริหารงานบุคคล บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน 21-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเทศบาล ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นมากกว่า บุคลากรที่มีอายุ 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ 31 ปี ขึ้นไป 11-20 ปี และ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านความปลอดภัย และการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี และ 10 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิชิต โพธาราม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขต จังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ด้านบริหารจัดการ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาผลการดำเนินงานเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร และด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่ามีผลการดำเนินงานโดยรวมด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ของเทศบาลตำบลมากกว่าบุคลากรเพศชายอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.05

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล**

ศุภามาศ แก้วดวงดี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเขียด อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาคณะผู้บริหาร การพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล การพัฒนาความชำนาญการ (บุคลากรสายปฏิบัติ) และการพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่/การเปลี่ยนสายงาน ซึ่งมีหลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสม ได้แก่ การพัฒนาโดยการฝึกอบรมการพัฒนา โดยให้การศึกษาและการพัฒนาในงาน ทั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะเพื่อให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรควรมีความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง การบริหาร รวมทั้งมีทักษะความชำนาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นโดยตรง และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

อภิชาติ โชติชัชวาลกุล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์กร บริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบล ทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลเป็นรายด้าน จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ พบว่าแตกต่างกันตามหลักนิทรรศน์และหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามระดับการศึกษาและ ระยะเวลาในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (3) ปัญหาและแนวทางในการทำงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่า จะต้องมีการทำงานแบบโปร่งใส มีความรับผิดชอบหน้าที่และยุติธรรม มีการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลกับประชาชน

ชัยวิทย์ ประเสริฐสุข (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์กรบริการบริหารส่วนตำบลที่มีความแตกต่างของอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่ง มีระดับการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

#### งานวิจัยเกี่ยวกับ POSDCoRB Model

เฉลิมพล วิจารณ์ (2554) ศึกษาเรื่อง การใช้ POSDCoRB Model ในฐานะเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่แตงจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่แตงได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหาร POSDCoRB Model ในการบริหารงาน โดยมีระดับการประยุกต์ใช้เครื่องมือระดับปานกลาง

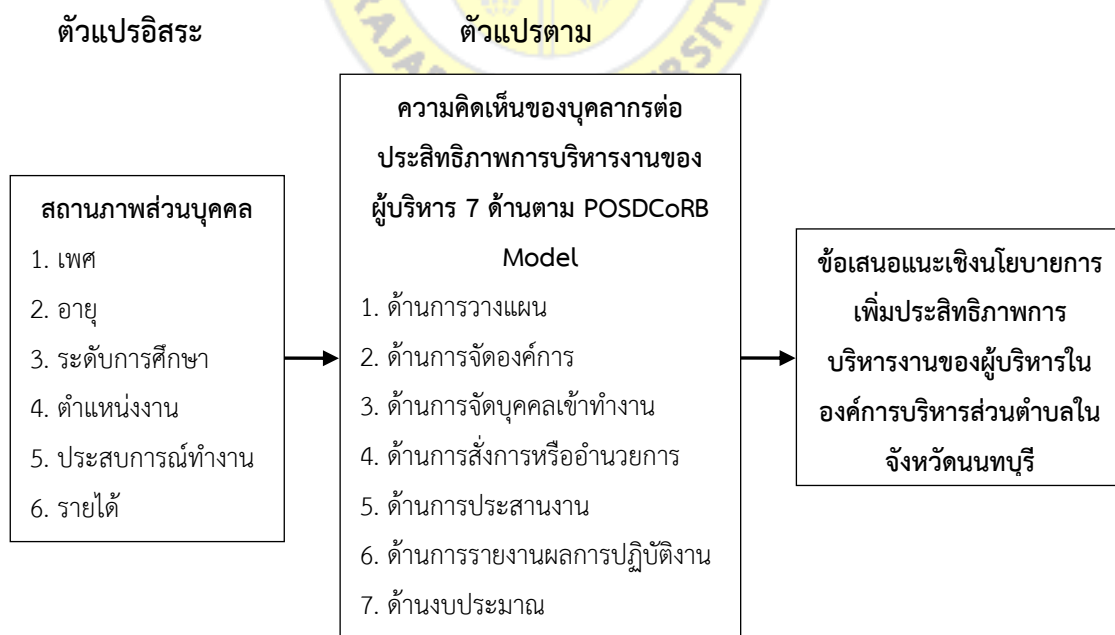
รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553) ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับของกระบวนการบริหารกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ใน 7 ด้าน ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าการวางแผนอยู่ในระดับสูงที่สุด และการจัดงบประมาณมีค่าต่ำที่สุด (2) ระดับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ใน 4 ด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า ความร่วมมือของชุมชนอยู่ในระดับสูงที่สุด และหลักสูตรที่เหมาะสมมีค่าต่ำที่สุด จากงานวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผน เพราะเป็นหัวใจของการบริหารจัดการทุกอย่างต้องมีการวางแผนมาเป็นอันดับแรกเสมอ

ส่วนด้านประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ใน 4 ด้าน ให้ความสำคัญกับความร่วมมือของชุมชน

วริยา เอี่ยมวิบูลย์ (2542) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัย พบว่า คณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมของคณะกรรมการบริหาร อบต. อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในมิติย่อยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ที่สูง ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และด้านการเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามแนวคิดของกุลlick และเออร์วิก (Gulick and Urwick, 1973) ใน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์การ (Organization) ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ด้านการสั่งการหรือการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) และด้านงบประมาณ (Budgeting)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสม (Mix Method Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 6 อำเภอ ซึ่งมีบุคลากรจำนวน 2,217 คน (จาก 28 องค์การบริหารส่วนตำบล)

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane, 1973: 125 อ้างถึงใน เกษมสุข จันต๊ะ, 2553: 42) ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 339 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

แต่ละ อบต. จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ในการเลือกตัวอย่างแต่ละตำแหน่ง รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงไว้ในตารางที่ 3.1

**วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง** การสุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากรเพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจายให้สัมพันธ์กับสัดส่วนประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ อบต. เป็นระดับในการสุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนตามสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละ อบต.} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนพนักงานในแต่ละ อบต.}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี รวม 339 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้าง อบต.ในจังหวัดนนทบุรี

ที่	องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี	จำนวน พนักงาน (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวน ลูกจ้าง (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	อำเภอเมือง				
	อบต. บางไผ่	13	2	75	11
	อบต. บางกร่าง	43	7	99	15
	อบต. บางรักน้อย	35	5	85	13
2	อำเภอบางกรวย				
	อบต. บางขุน	24	4	34	5
	อบต. บางขุนทอง	25	4	32	5
	อบต. มหาสวัสดิ์	21	3	42	6
3	อำเภอบางกรวยใหญ่				
	อบต. บางแม่นาง	43	7	141	21
	อบต. บางใหญ่	12	2	33	5
	อบต. บ้านใหม่	17	3	46	7
4	อำเภอบางบัวทอง				
	อบต. บางบัวทอง	21	3	18	3

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้าง อบต.ในจังหวัดนนทบุรี (ต่อ)

ที่	องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี	จำนวน พนักงาน (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวน ลูกจ้าง (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
	อบต.บางรักใหญ่	19	3	47	7
	อบต.บางคูรัด	40	6	90	14
	อบต.ละหาร	35	5	69	11
	อบต.ลำโพ	22	3	19	3
	อบต.บางรักพัฒนา	62	9	153	23
5	อำเภอไทรน้อย				
	อบต.ไทรน้อย	37	6	71	11
	อบต.ราษฎร์นิยม	16	2	39	6
	อบต.หนองเพรางาย	17	3	38	6
	อบต.ขุนศรี	20	3	36	6
	อบต.คลองขวาง	18	3	39	6
	อบต.ไทรใหญ่	12	2	25	4
	อบต.ทวีวัฒนา	21	3	8	1
6	อำเภopakเกร็ด				
	อบต.บางตะไนย์	18	3	25	4
	อบต.คลองพระอุดม	21	3	39	6
	อบต.ท่าอิฐ	41	6	100	15
	อบต.เกาะเกร็ด	9	1	11	2
	อบต.อ้อมเกร็ด	16	2	44	7
	อบต.คลองข้าย	23	4	58	9
	<b>รวม</b>	<b>701</b>	<b>107</b>	<b>1516</b>	<b>232</b>

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี กระทรวงมหาดไทย (2557)

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้หลักการอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball Sampling Technique) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 10 ท่าน โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling)



**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** จำนวน 10 คน ได้แก่

1. นายกองค้การบริหารส่วนตำบลบางไผ่
2. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลบางขุนทอง
3. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลลำโพ
4. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลมหาสวัสดิ์
5. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลบางใหญ่
6. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง
7. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่
8. ปลัดกองค้การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย
9. ปลัดกองค้การบริหารส่วนตำบลบางกร่าง
10. ปลัดกองค้การบริหารส่วนตำบลบางขุน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

#### แบบสอบถาม

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. นำเสนอร่างแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
5. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงแล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
6. รวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์

### ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ใน 7 ด้าน จำนวน 35 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีของลิเคิร์ต (Likert, 1967) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แปลผลโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของเบสต์ (Best, 2001: 204)

ค่าเฉลี่ย	4.50-5.00	คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50-4.49	คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50-3.49	คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50-2.49	คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.49	คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร

### แบบสัมภาษณ์

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้
3. ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

4. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อนำมาวิเคราะห์

#### การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้าง
2. หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ก) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.67-1.00
3. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน คือบุคลากรในพื้นที่เขตปทุมธานี จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2553: 85-86) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.90
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ในการนำไปแจกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล
2. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยใช้เวลาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งหมด 30 วัน
4. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
5. นำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

### การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

1. ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์
2. นัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนด
3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด โดยขออนุญาตใช้วิธีการจดบันทึก และการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์
4. นำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดย
  - 3.1 ค่าทดสอบที (t-test) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตัวแปรต้นมี 2 ระดับ
  - 3.2 ค่าทดสอบค่าเอฟ (F-test) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตัวแปรต้นมีมากกว่า 2 ระดับ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แล้วแต่กรณี เมื่อพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบ LSD (Least Significant Difference) และนำเสนอข้อมูลแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยกำหนดการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

**การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยวิธีการดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ
2. นำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็น และเรียงเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3. วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context)
4. สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และนำเสนอต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 339 คน มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชิงพรรณนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ส่วนที่ 4 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

#### ตารางที่ 4.1 ค่าจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	82	24.20
หญิง	257	75.80
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 ค่าจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	38	11.20
25-35 ปี	190	56.00
36-40 ปี	89	26.30
41-60 ปี	22	6.50
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	81	23.90
ปริญญาตรี	226	66.70
สูงกว่าปริญญาตรี	32	9.40
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงาน	108	31.90
ลูกจ้าง	231	68.10
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
1-5 ปี	38	11.20
6-10 ปี	189	55.80
10 ปี ขึ้นไป	112	33.00
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>
<b>6. รายได้</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	38	11.20
10,001-15,000 บาท	118	34.80
15,001-20,000 บาท	162	47.80
20,001 บาท ขึ้นไป	21	6.20
<b>รวม</b>	<b>339</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน และลูกจ้าง ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่ตอบแบบสอบถามเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกได้ดังนี้

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงจำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 75.80 และเพศชาย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20

ส่วนใหญ่อายุ 25-35 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา อายุ 36- 40 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และน้อยสุดอายุมากกว่า 41-60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลง ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 และน้อยสุด สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40

ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 และพนักงาน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90

ส่วนใหญ่ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 รองลงมา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 และน้อยสุด 1-5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20

ส่วนใหญ่รายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมา 10,001-15,000 บาท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และน้อยสุด 20,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20

## **ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี**

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน และลูกจ้าง ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 7 ด้านตาม POSDCoRB Model ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ ด้าน การประสานงาน ด้าน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และด้านงบประมาณ มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.2 – 4.9



**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การอย่างชัดเจน	3.94	.65	มาก	1
2. การวางแผนยี่สิบสี่ชั่วโมงและภารกิจขององค์การเป็นหลัก	3.78	.72	มาก	4
3. ปฏิบัติงานตามแผนและนโยบายที่วางไว้ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว	3.55	.85	มาก	5
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน	3.81	.65	มาก	2
5. การวางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	3.78	.64	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $SD = .56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 1 กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.65$ ) รองลงมาข้อที่ 4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.65$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 3 ปฏิบัติตามแผนและนโยบายที่วางไว้ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.85$ )

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดองค์การ

ด้านการจัดองค์การ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. การจัดรูปแบบขององค์กรมีความชัดเจนตามแผนการจัดองค์กร	3.92	.70	มาก	1
2. การกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับกฎหมาย	3.74	.68	มาก	3
3. กำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน มอบหมายงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ	3.77	.68	มาก	2
4. การกำหนดโครงสร้างขององค์การ มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	3.63	.79	มาก	4
5. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา	3.44	.93	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , SD = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 1 การจัดรูปแบบขององค์กรมีความชัดเจนตามแผนการจัดองค์การ ( $\bar{X} = 3.92$ , SD = 0.70) รองลงมา ข้อที่ 3 กำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน มอบหมายงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ ( $\bar{X} = 3.77$ , SD = 0.68) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 5 การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.44$ , SD = 0.93)

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. จัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ตรงตามตำแหน่งและความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล	3.95	.63	มาก	1
2. ส่งเสริมและฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตกบกพร่องของแต่ละบุคคล	3.88	.71	มาก	2
3. การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่	3.71	.79	มาก	5
4. การกำหนดอัตรากำลังและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.78	.65	มาก	4
5. การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.87	.65	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 0.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 1 จัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ตรงตามตำแหน่งและความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 0.63$ ) รองลงมา ข้อที่ 2 ส่งเสริมและฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตกบกพร่องของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.71$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 3 การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.79$ )

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ

ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำมืออาชีพ	3.76	.65	มาก	2
2. บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่	3.74	.71	มาก	4
3. การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน	3.57	.76	มาก	5
4. การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสม	3.75	.69	มาก	3
5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง	3.81	.70	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 5 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.70$ ) รองลงมา ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำมืออาชีพ ( $\bar{X} = 3.76$ ,  $SD = 0.65$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 3 การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD = 0.76$ )

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการประสานงาน

ด้านการประสานงาน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	3.97	.67	มาก	1
2. การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ	3.77	.68	มาก	5
3. จัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	3.82	.78	มาก	3
4. การประชุมผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างสร้างสรรค์	3.78	.73	มาก	4
5. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง ด้วยวิธีการติดต่อที่มีประสิทธิผลรวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ ไลน์ Facebook	3.86	.71	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการประสานงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 1 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.67$ ) รองลงมา ข้อที่ 5 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง ด้วยวิธีการติดต่อที่มีประสิทธิผลรวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ ไลน์ Facebook ( $\bar{X} = 3.86$ ,  $SD = 0.71$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 3 การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $SD = 0.68$ )

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน	3.63	.74	มาก	5
2. การประกาศขั้นตอนเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบกันอย่างทั่วถึง และมีความโปร่งใส	3.71	.74	มาก	4
3. ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรายงานและการประเมินผลภายในหน่วยงานขององค์การ	3.79	.69	มาก	3
4. การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน	3.83	.69	มาก	1
5. การกำหนดการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการรายงานล่าช้าไม่เป็นระบบ	3.81	.69	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 4 การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.69$ ) รองลงมา ข้อที่ 5 การกำหนดการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการรายงานล่าช้าไม่เป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.69$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 1 การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.74$ )

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ

ด้านงบประมาณ	ประสิทธิภาพการบริหารงาน			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนมีระเบียบปฏิบัติชัดเจน	4.38	.78	มาก	1
2. จัดทำแผนการใช้งบประมาณและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	.84	มาก	2
3. นโยบายด้านการงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.00	.83	มาก	3
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดสรรงบประมาณ	3.89	1.05	มาก	5
5. การจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.93	1.07	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อที่ 1 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนมีระเบียบปฏิบัติชัดเจน ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $SD = 0.78$ ) รองลงมา ข้อที่ 2 จัดทำแผนการใช้งบประมาณและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.84$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อที่ 4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดสรรงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $SD = 1.05$ )

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ด้านการวางแผน	3.77	.56	มาก	4
2. ด้านการจัดองค์การ	3.69	.61	มาก	7
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	3.84	.55	มาก	2
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	3.72	.56	มาก	6
5. ด้านการประสานงาน	3.84	.59	มาก	3
6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.75	.59	มาก	5
7. ด้านงบประมาณ	4.04	.51	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.43$ ) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านงบประมาณ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.51$ ) รองลงมา ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 0.51$ ) ด้านการประสานงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 0.59$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการจัดองค์การ ( $\bar{X} = 3.69$ ,  $SD = 0.61$ ) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน



สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
ด้านการวางแผน	3.79	.55	3.76	.56	.456	.649
ด้านการจัดองค์การ	3.70	.56	3.69	.63	.076	.940
ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	3.82	.49	3.84	.57	-.295	.768
ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	3.68	.53	3.73	.57	-.737	.461
ด้านการประสานงาน	3.85	.54	3.83	.61	.257	.797
ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.75	.57	3.74	.54	.059	.953
ด้านงบประมาณ	4.02	.47	4.05	.52	-.525	.600
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>.41</b>	<b>3.81</b>	<b>.44</b>	<b>-.117</b>	<b>.907</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test แบบข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ .08 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.11

**ตารางที่ 4.11** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.470	3	.157	.495	.686
	ภายในกลุ่ม	106.035	335	.317		
	รวม	106.505	338			
2. ด้านการจัดองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	.646	3	.215	.560	.642
	ภายในกลุ่ม	128.982	335	.385		
	รวม	129.629	338			
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.235	3	.412	.560	.258
	ภายในกลุ่ม	102.139	335	.305		
	รวม	103.374	338			
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	ระหว่างกลุ่ม	2.578	3	.859	2.702	.046*
	ภายในกลุ่ม	106.509	335	.318		
	รวม	109.087	338			
5. ด้านการประสานงาน	ระหว่างกลุ่ม	.489	3	.163	.455	.714
	ภายในกลุ่ม	120.133	335	.359		
	รวม	120.622	338			
6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.868	3	.623	1.770	.153
	ภายในกลุ่ม	117.850	335	.352		
	รวม	119.718	338			
7. ด้านงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3.888	3	1.296	5.143	.002*
	ภายในกลุ่ม	84.418	335	.252		
	รวม	88.306	338			

**ตารางที่ 4.11** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุ (ต่อ)

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.797	3	.266	1.382	.248
	ภายในกลุ่ม	64.397	335	.192		
	รวม	65.194	338			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ และด้านงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.12-4.13

**ตารางที่ 4.12** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกัน ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุ			
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	36-40 ปี	41-60 ปี
		3.80	3.65	3.85	3.69
ต่ำกว่า 25 ปี	3.80	-	0.15	-0.05	0.11
25-35 ปี	3.65		-	-0.20**	-0.04
36-40 ปี	3.85			-	0.16
41-60 ปี	3.69				-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการสั่งการหรืออำนาจการน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.13** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุ			
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	36-40 ปี	41-60 ปี
		4.32	4.00	4.06	3.89
ต่ำกว่า 25 ปี	4.32	-	0.32**	0.26**	0.43**
25-35 ปี	4.00		-	-0.06	0.11
36-40 ปี	4.06			-	0.17
41-60 ปี	3.89				-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงบประมาณมากกว่า บุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี, 36-40 ปี และ 41-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**สมมติฐานที่ 3** บุคลากรที่มีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.818	2	.409	1.300	.274
	ภายในกลุ่ม	105.687	336	.315		
	รวม	106.505	338			
2. ด้านการจัดองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.136	2	.568	1.485	.228
	ภายในกลุ่ม	128.493	336	.382		
	รวม	129.629	338			
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.140	2	.070	.228	.796
	ภายในกลุ่ม	103.234	336	.307		
	รวม	103.374	338			
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	ระหว่างกลุ่ม	.408	2	.204	.631	.533
	ภายในกลุ่ม	108.679	336	.323		
	รวม	109.087	338			
5. ด้านการประสานงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.460	2	.730	2.058	.129
	ภายในกลุ่ม	119.162	336	.355		
	รวม	120.622	338			

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.306	2	.153	.430	.651
	ภายในกลุ่ม	119.413	336	.355		
	รวม	119.718	338			
7. ด้านงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	.003	2	.002	.006	.994
	ภายในกลุ่ม	88.303	336	.263		
	รวม	88.306	338			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.297	2	.149	.769	.464
	ภายในกลุ่ม	64.897	336	.193		
	รวม	65.194	338			

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

**สมมติฐานที่ 4** บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.15** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงาน	ตำแหน่งงาน				t	Sig.
	พนักงาน		ลูกจ้าง			
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
ด้านการวางแผน	3.82	.53	3.74	.57	1.328	.185
ด้านการจัดองค์การ	3.75	.61	3.66	.62	1.248	.213
ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	3.91	.51	3.80	.56	1.791	.074
ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	3.78	.54	3.69	.57	1.238	.217
ด้านการประสานงาน	3.89	.53	3.81	.62	1.104	.271
ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.82	.53	3.72	.61	1.455	.147
ด้านงบประมาณ	4.11	.49	4.01	.51	1.563	.119
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.39</b>	<b>3.78</b>	<b>.45</b>	<b>1.777</b>	<b>.076</b>

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test แบบข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ .08 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** บุคลากรที่มีประสบการณ์งานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.333	2	.167	.527	.591
	ภายในกลุ่ม	106.172	336	.316		
	รวม	106.505	338			
2. ด้านการจัดองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	.359	2	.179	.466	.628
	ภายในกลุ่ม	129.270	336	.385		
	รวม	129.629	338			
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.752	2	.376	1.231	.293
	ภายในกลุ่ม	102.622	336	.305		
	รวม	103.374	338			
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	ระหว่างกลุ่ม	1.708	2	.854	2.672	.071
	ภายในกลุ่ม	107.379	336	.320		
	รวม	109.087	338			
5. ด้านการประสานงาน	ระหว่างกลุ่ม	.166	2	.083	.232	.793
	ภายในกลุ่ม	120.456	336	.358		
	รวม	120.622	338			
6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.690	2	.345	.974	.379
	ภายในกลุ่ม	119.028	336	.354		
	รวม	119.718	338			
7. ด้านงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.427	2	2.213	8.867	.000**
	ภายในกลุ่ม	83.879	336	.250		
	รวม	88.306	338			



**ตารางที่ 4.16** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (ต่อ)

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.535	2	.267	1.390	.251
	ภายในกลุ่ม	64.659	336	.192		
	รวม	65.194	338			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์งานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.17

**ตารางที่ 4.17** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ประสบการณ์ทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์ทำงาน		
		1-5 ปี	6-10 ปี	10 ปี ขึ้นไป
		4.36	4.00	4.01
1-5 ปี	4.36	-	0.3.6**	0.35**
6-10 ปี	4.00		-	-0.01
10 ปี ขึ้นไป	4.01			-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงบประมาณมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์งาน 6-10 ปี และประสบการณ์งาน 10 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**สมมติฐานที่ 6** บุคลากรที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรายได้

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	1.340	3	.447	1.423	.236
	ภายในกลุ่ม	105.165	335	.314		
	รวม	106.505	338			
2. ด้านการจัดองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2.761	3	.920	2.430	.065
	ภายในกลุ่ม	126.868	335	.379		
	รวม	129.629	338			
3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.884	3	.295	.963	.410
	ภายในกลุ่ม	102.490	335	.306		
	รวม	103.374	338			
4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ	ระหว่างกลุ่ม	.547	3	.182	.563	.640
	ภายในกลุ่ม	108.540	335	.324		
	รวม	109.087	338			
5. ด้านการประสานงาน	ระหว่างกลุ่ม	.486	3	.162	.451	.716
	ภายในกลุ่ม	120.136	335	.359		
	รวม	120.622	338			
6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.389	3	.130	.364	.779
	ภายในกลุ่ม	119.329	335	.356		
	รวม	119.718	338			
7. ด้านงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.454	3	1.485	5.931	.001**
	ภายในกลุ่ม	83.852	335	.250		
	รวม	88.306	338			

**ตารางที่ 4.18** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรายได้ (ต่อ)

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.777	3	.259	1.347	.259
	ภายในกลุ่ม	64.417	335	.192		
	รวม	65.194	338			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีรายได้ต่างกัน ด้านงบประมาณ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

รายได้	ค่าเฉลี่ย	รายได้			
		ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,001- 15,000 บาท	15,001 - 20,000 บาท	20,001 บาท ขึ้นไป
		4.36	4.02	3.99	4.02
ต่ำกว่า 10,000 บาท	4.36	-	0.34**	0.37**	0.34*
10,001-15,000 บาท	4.02		-	0.03	0.00
15,001-20,000 บาท	3.99			-	-0.03
20,001 บาท ขึ้นไป	4.02				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงบประมาณมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ 10,001-15,000 บาท และรายได้ 15,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, บุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงบประมาณมากกว่า บุคลากรที่มีรายได้ 20,001 บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.20** ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สมมติฐาน	ตัวแปรทดสอบ	t	F	Sig.	ผลการศึกษา	
					ยอมรับ	ปฏิเสธ
1	เพศ	-.117		.907	-	✓
2	อายุ		1.382	.248	-	✓
3	ระดับการศึกษา		.769	.464	-	✓
4	ตำแหน่งงาน	1.777		.076	-	✓
5	ประสบการณ์ทำงาน		1.390	.251	-	✓
6	รายได้		1.347	.259	-	✓

จากตารางที่ 4.20 สรุปได้ว่า

บุคลากรที่มีเพศ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บุคลากรที่มีอายุ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บุคลากรที่มีตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บุคลากรที่มีรายได้ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

#### ส่วนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 7 ด้าน ตาม POSDCoRB Model ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน และด้านงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

**1. ด้านการวางแผน (Planning)** การวางแผนโดยรับนโยบายด้านเกษตรกรรม ด้านชมรมผู้สูงอายุ ความมั่นคง จะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้ารู้จักวางแผน ในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ ในการวางแผนนั้นผู้บริหารต้องคำนึงเสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

**2. ด้านการจัดองค์การ (Organization)** การจัดองค์การพิจารณาคุณภาพงาน การควบคุมงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีการจัดการที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น

**3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)** การจัดบุคคลเข้าทำงานพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งคนเก่าและคนใหม่ มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่ที่เหมาะสมกับบุคลากร และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกันโดยใช้ระบบคุณธรรม

**4. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ (Directing)** มีมนุษยสัมพันธ์ กำกับดูแลให้อยู่ในระเบียบวินัย เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธีคือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อจำกัดที่ควรคำนึงคือ การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด ผู้บริหารมีข้อมูลตัดสินใจสั่งการเพียงใด

คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นคำสั่งที่ชัดเจน

**5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)** ดูแลประชาชน เชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้ประกอบการ ดูแลให้ความปลอดภัยรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์กร ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไรเป็นการสะดวกทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป วิธีการประสานงานภายในองค์กรจัดแผนผังแสดงสายงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ การใช้วิธีการงบประมาณเป็นการติดตามผลงานความก้าวหน้า และหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ โดยมีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อม วิธีการประสานระหว่างองค์กร การกำหนดสิทธิหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน การแต่งตั้งคณะกรรมการผสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การใช้งบประมาณเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

**6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)** การสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน จากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานมีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

**7. ด้านงบประมาณ (Budgeting)** ใช้งบประมาณเงินอุดหนุนภาษีรายได้จากประชาชน และทุนอุดหนุนจากรัฐบาล ในการบริหารงานผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ การจัดงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงิน



เพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย ขั้นตอนที่สอง การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับ

สรุป ลักษณะที่สำคัญของประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ เนื่องจากลักษณะสำคัญของการบริหารงานดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติตาม เพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี 2) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และ 3) เพื่อสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี การวิจัยศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี จำนวน 2,217 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 339 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่า t-test การทดสอบค่า F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Different) และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงจำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 75.80 และเพศชาย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 มีอายุ 25-35 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา อายุ 36- 40 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และน้อยสุดอายุมากกว่า 41-60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลง ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 และน้อยสุด สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ

68.10 และพนักงาน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 รองลงมา 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 และน้อยสุด 1-5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 มีรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมา 10,001-15,000 บาท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และน้อยสุด 20,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20

## **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี**

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน และลูกจ้างในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงบประมาณ (มีค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมา ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน กับด้านการประสานงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.84) ด้านการวางแผน (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.75) ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ (มีค่าเฉลี่ย 3.72) และด้านการจัดองค์การ (มีค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1. ด้านงบประมาณ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.04) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนมีระเบียบปฏิบัติชัดเจน (มีค่าเฉลี่ย 4.38) รองลงมา เรื่องจัดทำแผนการใช้งบประมาณและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (มีค่าเฉลี่ย 4.04) และเรื่องนโยบายด้านงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้ (มีค่าเฉลี่ย 4.00) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดสรรงบประมาณ (มีค่าเฉลี่ย 3.89)

2. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.84) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องจัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ตรงตามตำแหน่งและความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล (มีค่าเฉลี่ย 3.95) รองลงมา เรื่องส่งเสริมและฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตก

บกพร่องของแต่ละบุคคล (มีค่าเฉลี่ย 3.88) และเรื่องการจัดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การพัฒนา และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (มีค่าเฉลี่ย 3.87) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ (มีค่าเฉลี่ย 3.88)

3. ด้านการประสานงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการประสานงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.84) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องการจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ย 3.97) รองลงมา เรื่องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง ด้วยวิธีการติดต่อที่มีประสิทธิผลรวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ ไลน์ Facebook (มีค่าเฉลี่ย 3.86) และเรื่องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ (มีค่าเฉลี่ย 3.77)

4. ด้านการวางแผน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.77) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การอย่างชัดเจน (มีค่าเฉลี่ย 3.94) รองลงมา เรื่องการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน (มีค่าเฉลี่ย 3.81) และเรื่องการวางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องปฏิบัติตามแผนและนโยบายที่วางไว้ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว (มีค่าเฉลี่ย 3.55)

5. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.75) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องการรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.83) รองลงมา เรื่องการกำหนดการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ (มีค่าเฉลี่ย 3.81) และเรื่องผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรายงานและการประเมินผลภายในหน่วยงานขององค์การ (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน (มีค่าเฉลี่ย 3.63)

6. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.75) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง (มีค่าเฉลี่ย 3.81) รองลงมา เรื่องผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (มีค่าเฉลี่ย 3.76) และเรื่องการวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ย 3.75) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.57)

7. ด้านการจัดองค์การ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.69) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องการจัดรูปแบบขององค์กรมีความชัดเจนตามแผนการจัดองค์การ (มีค่าเฉลี่ย 3.92) รองลงมา เรื่องกำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน มอบหมายงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ (มีค่าเฉลี่ย 3.77) และเรื่องการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับกฎหมาย (มีค่าเฉลี่ย 3.74) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ย 3.44)

### ตอนที่ 3 สรุปผลเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสั่งการหรืออำนวยการ และด้านงบประมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์งานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. บุคลากรที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### **ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี**

จากผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของกวลิต และเออร์วิค ใน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการสั่งการหรือการอำนวยการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน และด้านงบประมาณ ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

1. ด้านงบประมาณ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านงบประมาณในเรื่องการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนมีระเบียบปฏิบัติชัดเจน เรื่องจัดทำแผนการใช้งบประมาณและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องนโยบายด้านงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิง

นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านงบประมาณ (Budgeting) โดยการใช้งบประมาณเงินอุดหนุนภาชีรายได้จากประชาชน และทุนอุดหนุนจากรัฐบาล ในการบริหารงานผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ การจัดงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย ขั้นตอนที่สอง การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับ

2. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานในเรื่องจัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ตรงตามตำแหน่งและความสามารถ เฉพาะส่วนบุคคล เรื่องส่งเสริมและฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตกบกพร่องของแต่ละบุคคล และเรื่องการจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) โดยการจัดบุคคลเข้าทำงานให้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน รวมทั้งมีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งคนเก่าและคนใหม่ มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่ที่เหมาะสมกับบุคลากร และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกันโดยใช้ระบบคุณธรรม

3. ด้านการประสานงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการประสานงานในเรื่องการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เรื่องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรงด้วยวิธีการติดต่อที่มีประสิทธิผลรวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ ไลน์ Facebook และเรื่องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการประสานงาน (Coordinating) โดยดูแลประชาชนและเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้ประกอบการ ทั้งให้ความปลอดภัยรวมทั้งการ

ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ดักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์กร ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าเป็นเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอะไรเป็นการสะดวกทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป วิธีการประสานงานภายในองค์กรจัดแผนผังแสดงสายงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ การใช้วิธีการงบประมาณเป็นการติดตามผลงานความก้าวหน้า และหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ โดยมีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อม วิธีการประสานระหว่างองค์กร การกำหนดสิทธิหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน การแต่งตั้งคณะกรรมการผสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การใช้งบประมาณเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

4. ด้านการวางแผน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผนในเรื่องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน เรื่องการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน และเรื่องการวางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผน (Planning) โดยผู้บริหารต้องมีการวางแผนการทำงานจัดระบบการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่วางไว้ มีการวางแผนโดยรับนโยบายด้านเกษตรกรรม ด้านชมรมผู้สูงอายุ ความมั่นคง จะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้ารู้จักวางแผน ในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ ในการวางแผนนั้นผู้บริหารต้องคำนึงเสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย ข้อเสนอแนะคือทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน



5. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานในเรื่องการรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน เรื่องการกำหนดการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ และเรื่องผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรายงานและการประเมินผลภายในหน่วยงานขององค์การ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) โดยการสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์ขององค์การในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน จากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานมีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์การ และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

6. ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสั่งการหรืออำนวยการในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง เรื่องผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีภาวะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และเรื่องการวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา บุคลากรให้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสม ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านการสั่งการหรืออำนวยการ (Directing) ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ กำกับดูแลการทำงานให้บุคลากรอยู่ในระเบียบวินัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธีคือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และสั่งการด้วยวาจา ในการสั่ง

การนั้นมีข้อจำกัดที่ควรคำนึงคือ การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด ผู้บริหารมีข้อมูลตัดสินใจสั่งการเพียงใด คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นคำสั่งที่ชัดเจน

7. ด้านการจัดองค์การ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านการจัดองค์การในเรื่องการจัดรูปแบบขององค์กรมีความชัดเจนตามแผนการจัดองค์กร เรื่องกำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน มอบหมายงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ และเรื่องกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับกฎหมาย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดองค์การ (Organization) ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างชัดเจนตามแผนการจัดองค์กร โดยการจัดองค์การพิจารณาคุณภาพงาน การควบคุมงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีการจัดการที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น

## 5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้ จะกล่าวถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทำให้ทราบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรีจะต้องให้ความสำคัญกับด้านงบประมาณ ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ และด้านการจัดองค์การ ตามลำดับ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี หากขาดกระบวนการบริหารด้านใดด้านหนึ่งจะมีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งจากข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้ ทำให้

ทราบถึงกระบวนการบริหารงานว่า ควรให้ความสำคัญกับเรื่องงบประมาณ ซึ่ง ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานด้านงบประมาณไว้ว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้วงจรงบประมาณซึ่งมีขั้นตอนคือ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้ บทบาทของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณคือ จะต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของงบประมาณว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ จัดองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณ จัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงานงบประมาณไว้ครบถ้วน เพื่อให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และสอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2551) ได้กล่าวว่า การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณทางการเงิน ในส่วนของการเสนอขอตั้งงบประมาณขององค์กรและหมายรวมถึงการใช้จ่ายเงินงบประมาณด้วย พร้อมทั้งการตรวจสอบควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นประโยชน์ต่องานที่ทำให้มากที่สุด ซึ่งจะต้องเห็นความสำคัญมาเป็นอันดับแรกทุกครั้งก่อนวางแผนงานใด ๆ ก็ตาม จะต้องควบคู่ไปกับการวางแผนงบประมาณทุกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรียา เอี่ยมวิบูลย์ (2542) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมของคณะกรรมการบริหาร อบต. อยู่ ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในมิติย่อยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ที่สูง ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และด้านการเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

**1.1. ด้านการวางแผน** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนอย่างชัดเจน วางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยยึดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นหลัก แล้วนำแผนและนโยบายที่วางไว้ไปปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานล้วนแต่เป็นผู้ซึ่งมีการวางแผนงานมาแล้ว เพราะเมื่อมีการวางแผนก็จะมีการทำงานเป็นระบบ มีแนวดำเนินการและวิธีการปฏิบัติตลอดจนขั้นตอนในการทำงานอย่างชัดเจน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะการวางแผนเป็นมาตรการในการปฏิบัติให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ไปช่วยให้ใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างประหยัด ช่วยลดความเสี่ยงต่อความ

ผิดพลาดเสียหาย ช่วยให้มองเห็นหรือคาดคะเนอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงานได้ หากไม่มีการวางแผนไว้แต่ต้นเมื่อเผชิญกับปัญหา ก็จะยิ่งเสียเวลาหาทางแก้ไขเพราะไม่ได้คาดการณ์และเตรียมหาทางออกไว้ล่วงหน้าที่สำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมความไว้นี้เชื่อใจการสื่อสาร ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนประกอบให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสภาพการณ์ปัจจุบันที่ต้องเผชิญซึ่งกันและกันเนื่องจากองค์การไม่สามารถจัดจ้างบุคลากรตามใจชอบได้ เช่น ในอดีตพนักงานต้องทำงานหลายหน้าที่มากขึ้นฉะนั้นการประสานกันของทีมจึงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานแทบทุกหน่วยงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิชัย จรุงเนตร (2542) ศึกษาเรื่องระดับประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพในการวางแผนอยู่ในระดับมาก

**1.2 ด้านการจัดองค์การ** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดรูปแบบองค์กรให้มีความชัดเจน กำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน หรือมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ กำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับกฎหมาย และกำหนดโครงสร้างขององค์การให้มีความยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ การจัดองค์การถือได้ว่าเป็นเครื่องมือเบื้องต้นของผู้บริหารในการทำตามแผนงาน นั่นคือเป็นตัวสร้างและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรใดควรนำไปใช้กับกิจกรรมใด เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ความพยายามในการจัดองค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนช่วยผู้บริหารในการลดข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์การ เช่น การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรที่เปล่าประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญา นพขำ (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานีให้ความสำคัญกับการบริหารงานในด้านการจัดองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**1.3 ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดบุคคลเข้าทำงานตามกรอบกำลัง หรือตำแหน่งงานตามที่ระบุไว้ในแผนบุคลากรตรงตามตำแหน่งและความสามารถ จัดอัตรากำลัง สรรหาพัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการส่งเสริมและฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตกบกพร่องของแต่ละบุคคล และเสริมสร้าง ธารง รักษาซึ่งสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่ดีแก่บุคลากร ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 86) ได้เสนอหลักการ

บริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานว่าเป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำงานให้สำเร็จได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญา นพขำ (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานีให้ความสำคัญกับการบริหารงาน ในภาพรวมด้านการจัดคนเข้าทำงาน อยู่ในระดับมาก

**1.4 ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และควรมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การวินิจฉัยสั่งการและควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสม โดยให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับกฏิลิค และเรดอน (Gulick & Lydall, 1973: 47 - 88 อ้างถึงใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544: 22) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหารได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหารว่าการสั่งการหรืออำนาจการ หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนาจการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนาจการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัย สั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมากเหตุเพราะการที่จะอำนาจการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดี และมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ มาริสา เชาวน์พุดพิงศ์ (2548) กล่าวว่า การอำนาจการหรือการสั่งการเป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร องค์การชั้นนำที่ประสบความสำเร็จโดยรวดเร็วส่วนใหญ่เป็นองค์การที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การไว้อย่างชัดเจน และเพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงทิศทางขององค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระจายข้อมูลและบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ลงไปสู่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจนด้วย เนื่องจากการทำงานในองค์การในยุคปัจจุบันต้องแข่งขันกับเวลาและคู่แข่งทางธุรกิจ ไม่สามารถจะรอการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงผู้เดียวได้ องค์การที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งใช้วิธีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงสู่พนักงานแต่ละระดับตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานด้วยว่าจะสามารถตัดสินใจได้ในระดับใด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอีกประการหนึ่งซึ่งจะต้องมีการพัฒนาพนักงาน

**1.5 ด้านการประสานงาน** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง การประชุมใช้หลักประชาธิปไตยโดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ และประสานกิจการด้านต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ สอดคล้องกับทฤษฎีการประสานงานและการดำเนินงานของ สมิต สัจฉุกร (2550) กล่าวว่า การประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร ทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไป เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.6 ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการรายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน โดยการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการดำเนินงานล่าช้าและไม่เป็นระบบ เล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรายงานและการประเมินผล มีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบทั่วกัน และมีความโปร่งใสตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ มาริสา เซาว์พฤตพิงศ์ (2548) กล่าวว่า การรายงานผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรายงานความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายในองค์การ และควรมีรายงานผลการดำเนินงานในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ ให้สังคมภายนอกองค์การได้ทราบด้วย เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์การส่วนหนึ่งและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การได้ด้วยแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสขององค์การ

**1.7 ด้านงบประมาณ** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนโดยมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดสรรงบประมาณ ดังนั้นการงบประมาณจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับทุกหน่วยงาน และทุกองค์การจำเป็นต้องมีการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงรายรับรายจ่ายที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต ทำให้การบริหารการเงินของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นิสา แก้วมงคล (2539: 60 อ้างถึงใน อรรถพล เต็กอวยพร, 2549: 44) ให้ความหมายการงบประมาณว่า “การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่าย การทำบัญชี การ

ตรวจสอบ และการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไรเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรียา เอี่ยมวิบูลย์ (2542) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัย พบว่า คณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมของคณะกรรมการบริหาร อบต. อยู่ ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในมิตย้อยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ที่สูง

**2. ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ ต่างกัน**

**2.1 เพศ** พบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจจะเป็นเพราะว่าบุคลากรทั้งผู้ชายและผู้หญิงเพศหญิง มีโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคกันในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรีไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปัญญา นพขำ (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่าง กันให้ความสำคัญกับการบริหารงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

**2.2 อายุ** พบว่า อายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานถึงมีอายุต่างกัน แต่ได้รับโอกาส ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานไม่ต่างกันส่งผลให้พนักงานมีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรณรรดา กุมริจิตร์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการเปรียบเทียบพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบล ไม่แตกต่างกัน

**2.3 ระดับการศึกษา** พบว่า ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจจะเป็นเพราะว่า การที่บุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ กำหนดคุณสมบัติหรือระดับการศึกษาของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้ตามตำแหน่ง จึงทำให้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิจิต โพรธาราม (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดไม่แตกต่างกัน

**2.4 ตำแหน่งงาน** พบว่า ตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจจะเป็นเพราะว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันแต่ต่างที่ตำแหน่ง จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ โชติชัชวาลกุล (2550) ศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลเป็นรายด้าน จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ พบว่าแตกต่างกันตามหลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม

**2.5 ประสบการณ์ทำงาน** พบว่า ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วันวิสาข์ เกิดผล (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานไม่แตกต่างกัน

**2.6 รายได้** พบว่า รายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระธีรพงศ์ ธีรปัญญา (จันทร์) (2546) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ผล



การศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอรทัย จันทร์เหลือง (2548) ศึกษาเรื่องปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงไกร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกัน เห็นว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงไกร จังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี

##### 1.1 ด้านการวางแผน

1.1.1 ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีแผนงานที่เป็นระดับขั้นลดหลั่นและสอดคล้องกันไป พร้อมทั้งกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน ทั้งวิธีและเป้าหมาย

1.1.2 ผู้บริหารควรผลักดันงานตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้การปฏิบัติงานเกิดผลรวดเร็ว

1.1.3 ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.4 ผู้บริหารควรใช้แผนงานเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์การ และให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ

##### 1.2 ด้านการจัดองค์การ

1.2.1 ผู้บริหารควรจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้าง ระบบงาน คุณสมบัติของคน และจำนวนคนในองค์การให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

1.2.3 ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดแบ่งหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.2.4 ผู้บริหารต้องประสานงานให้บุคลากรต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยดีจากการตรวจตรา ควบคุมดูแล บำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

1.2.5 ผู้บริหารต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสมกับสภาพหน่วยงาน จัดระบบการสื่อสารและประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา

### 1.3 ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

1.3.1 ผู้บริหารต้องจัดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนและการลดขั้น การให้พ้นตำแหน่ง การบำรุงขวัญและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

1.3.2 ผู้บริหารต้องเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่

1.3.3 ผู้บริหารควรมีศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

### 1.4 ด้านการสั่งการหรืออำนาจการ

1.4.1 ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่จะอำนาจการมอบหมายงาน ควบคุมดูแล การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินไปด้วยดี

1.4.2 ผู้บริหารควรกระทำให้งานทุกอย่างในองค์การสั่งการหรือหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอน โดยมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา

1.4.3 ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างมีการดูแลซึ่งกันและกัน พึงพาอาศัยกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยโดยเชื่อมโยงกันในแต่ละฝ่ายทำงานมีความราบรื่น และดำเนินการไปได้ อย่างเรียบร้อยไม่เกิดปัญหาต่อองค์การ

1.4.4 การสั่งการของผู้บริหารต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การ ลักษณะงานที่มอบหมายและควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถรวมทั้งความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน

1.4.5 ผู้บริหารต้องจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน

## 1.5 ด้านการประสานงาน

1.5.1 ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก

1.5.2 ผู้บริหารต้องจัดผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้แสดงโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

1.5.3 ผู้บริหารต้องประสานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานอย่างพร้อมเพรียงกัน

1.5.4 ผู้บริหารควรประสานแนวคิดพฤติกรรมของตนเอง และเพื่อร่วมงานผสมผสานกลมกลืนกันไม่ขัดหรือแย้งหรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อประสานผลประโยชน์ของการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## 1.6 ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.6.1 ผู้บริหารควรรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน

1.6.2 ผู้บริหารควรรายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกในหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของกิจการต่าง ๆ ภายในองค์กร

1.6.3 ผู้บริหารต้องรายงานความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายในองค์กร และควรรายงานผลการดำเนินงานในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ ให้สังคมภายนอกองค์กรได้ทราบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กร

1.6.4 การรายงานของผู้บริหารต้องมีแบบรายงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ตรงกับความเป็นจริง ทันทต่อเหตุการณ์ ใช้ภาษาที่เรียบง่ายและเป็นไปอย่างทั้งถึงในทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

## 1.7 ด้านงบประมาณ

1.7.1 ผู้บริหารควรควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี

1.7.2 ผู้บริหารควรศึกษาให้ทราบถึงระบบและวิธีการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

1.7.3 ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการจัดหา อนุมัติ และควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.7.4 ผู้บริหารต้องควบคุมดูแลการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และต้องมีการประเมินผลการใช้งบประมาณทุกชั้นตอนเมื่อจบโครงการหนึ่ง ๆ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยของประชาชนผู้มาใช้บริการองค์การบริหารส่วนตำบล ว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

2.3 ควรศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2.4 ควรศึกษาความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการศึกษาวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเปรียบเทียบ โดยศึกษากับพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงาน

2.5 ควรศึกษาผลสัมฤทธิ์หลังจากมีการนำ POSDCoRB Model มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

## บรรณานุกรม

- โกวิทย์ พวงงาม. (2549). **มิติใหม่การปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์กระจายอำนาจและการบริหารงานท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- เกษมสุข จันดี. (2553). **สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงการผลิตเลนส์แว่นตาของบริษัทโรเต็นสต๊อต (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ครรชิต สลับแสง. (2540). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการใช้จ่ายเงินอุดหนุนหมู่บ้านของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง**. ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จรัส นองมาก. (2535). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เฉลิมพล วิริฐ. (2554). **การใช้ POSDCoRB Model ในฐานะเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่.
- ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง. (2521). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2517). **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยวิทย์ ประเสริฐสุข (2546). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกาฬสินธุ์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- ดิน ประญพฤทธิ. (2546). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2536). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระพล อรุณะกสิกร และคณะ. (2548). **พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537**. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์. (2542). **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นฤมล เมืองเดช (2550). **บทบาทสตรีกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองท้องถิ่นในอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2543). **หลักการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บัญญัติ พุ่มพันธ์. (2548). **อบต. ของเรา: ท้องถิ่นของเรา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. เลย: สถาบันราชภัฏเลย.
- ประหยัด หงส์ทองคำ. (2539). **พัฒนาทางการเมืองโดยกระบวนการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พาพาส.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2528). **การบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2541). **หลักและระบบการบริหารการศึกษา**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปัญญา นพขำ. (2553). **การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี**. ภาคนิพนธ์ (บธ.ม.) (สาขาบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- พรทิพย์ เย็นจะบก และกมลรัฐ อินทรทัศน์. (2556). **กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีค ว า ม ส ุ ข .** สื่ บ ค ั น จ า ก <https://pirun.ku.ac.th/~agrpt/envelop/working%20process1.doc/>.
- พรเพ็ญ ทองคำสุก. (2552). **ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น.
- พระธีรพงศ์ ธีรปัญญา (จันทร์). (2546). **ประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

- พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม). (2556). **การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2532). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: พรวานนการพิมพ์.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2543). **ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2553). **ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2556). **การบริหารเชิงบูรณาการ**. นนทบุรี: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- พิมพิมล พลเวียง. (2543). **ศักยภาพและผลในการดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารของสถานสงเคราะห์เด็กในสังกัดประชาสงเคราะห์**. ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภิญโญ สาธร. (2514). **วิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการปฏิบัติราชการ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มารีสา เซา์พฤตพิงศ์. (2548). **กรณีศึกษา: ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- รสลิน เจียมเจริญ. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของราชการสำนักงานประมาณ**. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่งอรุณ เตื่อนใหญ่. (2553). **การศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรารณ ศรีพะเนิน. (2550). **การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคลังกรณีศึกษาเทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี**. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วรัญจรดา กุมรีจิตร. (2554). **การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร**. สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง), มหาวิทยาลัยมงกุฎราชวิทยาลัย.

- วริยา เอี่ยมวิบูลย์ (2542). **ศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล**. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันวิสาข์ เกิดผล. (2546). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย แหวนเพชร. (2553). **หลักการวิจัยเพื่อการบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจิต โปธาราม (2546). **การศึกษาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศุภามาศ แก้วดวงดี. (2553). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเขียดอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น**. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิวาพร โยธะคง (2550). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีโคตร อำเภोजตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด**. สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). **เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. สืบค้นจาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **การตัดสินใจของผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมิต สัจฉกร. (2550). **ศิลปะการให้บริการ**. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สุกัญญา อนุสกุล. (2548). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลดอยสะเก็ดจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- สุคนธ์รัตน์ เกาสวรรณ์. (2550). **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิชัย จรุงนตร. (2542). **ประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วน ตำบล: ศึกษากรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี**. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร มหาบัณฑิต (สาขาพัฒนาสังคม), สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุปรีชา กมลาศน์. (2545). **กลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. (2549). **การบริหารท้องถิ่น: องค์การบริหารส่วนตำบล**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- สุรนาท ขมะณะรงค์. (2540). **นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรเมธ ทองด้วง. (2556). **การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ทอง อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด**. สารนิพนธ์หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารัฐศาสตร์ การปกครอง), มหาวิทยาลัยมหาภูมิราชนิเวศน์.
- สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2533). **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
- สันติ โกเศศโยธิน. (2554). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลใน สังกัดส่วนโยธาในจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาวิศวกรรม โยธา), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สนิท จรอนันต์. (2548). **ความเข้าใจเรื่องการปกครองท้องถิ่น (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: สุขุมและ บุตร.
- สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.). (2548). **คู่มือการ ใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- แส สิงห์ชฎิต (2547). **การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภอวารินชำราบ จังหวัด อุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- เสนห์ ผดุงญาติ. (2535). **สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน**. ปรินญาณินพนธ์มหาบัณฑิต(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) 324 ในรวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ปีการศึกษา 2535. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อรทัย จันท์เหลือง. (2548). **ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรรถพล เต็กอวยพร. (2549). **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน: กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาษา เมฆสุวรรณค์. **ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น** ประกาศ ณ วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 118 ตอนพิเศษ 62, ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2544.
- อภิชาติ โชติชัชวาลกุล (2550). **หลักการมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุชา ฮุนสวัสดิกุล และคณะ. (2548). **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร รูปแบบและวิธีการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: เอ.พี.กราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2521). **หลักการบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Best, John W. (2001). **Research in Education**. New Jersey: Englewood Cliffo.
- Chapman, A. (1995-2012). **Ethical Work and Life Learning**. Retrieved date April 17, 2012 from <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>.
- Don Hellriegel. (1982). **Management**. (3<sup>rd</sup> ed). Addison-Wesley Publishing Company.Inc.
- Dale Yoder. (1956). **Personnel Principles and Policies**. (4<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). **The Science of Administration**. New York: Columbia University.
- Hertzberg, F. (1968). **Motivation Moral and Money**. New York: Psychology Co.,
- Herbert A. Simon, H.A., (1960). **Administrative behavior**. New York: McMillan.

Kartz and Kahn. (1987). **The Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley & Sons.

Likert, Rensis. (1967). **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill.

Taro Yamane. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Harper and Row.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉิรินัง  
อาจารย์ประจำวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตพิบูลภพ  
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ  
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นนทบุรี

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ขอความกรุณาท่านได้อ่านและตอบแบบสอบถามทุกข้อในแต่ละตอนเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของการวิจัย ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลต่าง ๆ ของท่านที่ได้ตอบลงในแบบสอบถามนี้จะใช้เป็นข้อมูลทางวิชาการเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะเป็นการวิเคราะห์โดยภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ประการใดทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการในการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรีต่อไป



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

## 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย                      ( ) 2. หญิง

## 2. อายุ

- ( ) 1. อายุต่ำกว่า 25 ปี                      ( ) 2. 25-35 ปี  
( ) 3. 36-40 ปี                      ( ) 4. มากกว่า 41-60 ปี

## 3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี                      ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ตำแหน่งงาน

- ( ) 1. พนักงาน                      ( ) 2. ลูกจ้าง

## 5. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) 1. 1-5 ปี                      ( ) 2. 6-10 ปี  
( ) 3. 10 ปี ขึ้นไป

## 6. รายได้

- ( ) 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท                      ( ) 2. 10,001-15,000 บาท  
( ) 3. 15,001-20,000 บาท                      ( ) 4. 20,001 บาท ขึ้นไป



**ตอนที่ 2** ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

ข้อที่	ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการวางแผน (Planning)</b>						
1	กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การอย่างชัดเจน					
2	การวางแผนยืดยาวยืดหยุ่นและภารกิจขององค์การเป็นหลัก					
3	ปฏิบัติงานตามแผนและนโยบายที่วางไว้ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว					
4	การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน					
5	การวางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน					
<b>ด้านการจัดองค์กร (Organization)</b>						
6	การจัดรูปแบบขององค์กรมีความชัดเจนตามแผนการจัดองค์กร					
7	การกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับกฎหมาย					
8	กำหนดหน้าที่ขอบเขตงาน มอบหมายงาน ให้เจ้าหน้าที่ ผู้ที่ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ					
9	การกำหนดโครงสร้างขององค์การ มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
10	การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)</b>						
11	จัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ตรงตามตำแหน่งและความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล					
12	ส่งเสริมและฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาดตกบกพร่องของแต่ละบุคคล					
13	การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่					
14	การกำหนดอัตรากำลังและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
15	การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
<b>ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ (Directing)</b>						
16	ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำหรือมีภาวะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ					
17	บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่					
18	การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน					
19	การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติงานชัดเจนเหมาะสม					
20	การมอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการประสานงาน (Coordinating)</b>						
21	การจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
22	การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ					
23	จัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน					
24	การประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างสร้างสรรค์					
25	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาและซักถามงานด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง ด้วยวิธีการติดต่อที่มีประสิทธิผลรวมถึงรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ ไลน์ Facebook					
<b>ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)</b>						
26	การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การตามความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน					
27	การประกาศขั้นตอนเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบกันอย่างทั่วถึง และมีความโปร่งใส					
28	ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรายงานและการประเมินผลภายในหน่วยงานขององค์การ					
29	การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน					
30	การกำหนดการเสนอผลการรายงานเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อป้องกันการรายงานซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านงบประมาณ (Budgeting)</b>						
31	การจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานในแต่ละส่วนมีระเบียบปฏิบัติชัดเจน					
32	จัดทำแผนการใช้งบประมาณและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ					
33	นโยบายด้านการงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
34	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดสรรงบประมาณ					
35	การจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



**ชื่อ-สกุล** ผศ.ดร.เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

**วัน เดือน ปี เกิด** 25 พฤศจิกายน 2493 สถานที่เกิดจังหวัดสงขลา

**ที่อยู่ปัจจุบัน** 119/108 หมู่บ้านอัมรินทร์ 3 ผัง4 ถ.สายไหม เขตสายไหม กทม.

**ประวัติการศึกษา**

ปี พ.ศ. 2519 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปี พ.ศ. 2549 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ปี พ.ศ. 2553 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ปริญญาเอกด้านการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

ปี พ.ศ. 2553 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยปทุมธานี

**ตำแหน่งงานหรืองานในหน้าที่** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**ตำแหน่งวิชาการ** ผู้ช่วยศาสตราจารย์

## ประวัติการทำงาน

ปี พ.ศ. 2526-2528	กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
ปี พ.ศ. 2529-2531	สำนักการคลัง ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
ปี พ.ศ. 2532-2534	ผู้ช่วยนายทะเบียนท้องถิ่น สำนักงานเขตพญาไท ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
ปี พ.ศ. 2535-2540	ผู้ช่วยนายทะเบียนท้องถิ่น สำนักงานเขตลาดพร้าว ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
ปี พ.ศ. 2541-2552	สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน จังหวัดนนทบุรี
ปี พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี

## ผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่

ผลงานวิจัย

1. เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. 2556. สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. เอกสารสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1 เรื่อง การบริหารและการพัฒนา วันที่ 4 สิงหาคม 2556 : หน้า 498-507: พ.ศ.2555
2. เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. 2557. ความพึงพอใจของอาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อการจัดหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร-มหาบัณฑิต (M.P.A.) วิทยาลัยราชพฤกษ์. การประชุมวิชาการระดับชาติเบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 4 วันที่ 25 เมษายน 2557 ณ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
3. เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. 2557. การศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขุน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. วารสารธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปีที่ 33 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2557.
4. เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. 2560. ความคาดหวังของประชาชนต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ใหญ่บ้าน ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. วารสารวิจัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหงปีที่ 20 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2560.

5. เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. 2560. ความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี , วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีที่ 11 ฉบับที่ 25 พฤษภาคม-สิงหาคม 2560.

