



## รายงานวิจัย

เรื่อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี

Human Resource Management of Pak Kret Sub-District  
Administrative Organization Nonthaburi Province

โดย

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

**ชื่องานวิจัย:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

**ชื่อผู้วิจัย:** เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

**ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ:** 2566

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 250 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ และค่าที่ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการสรรหา ด้านการดำรงรักษา ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการบรรจุแต่งตั้ง (2) การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล บุคลากร

**Research Title:** Human Resource Management of Pak Kert Sub-district Administrative Organization Nonthaburi Province

**Researcher:** Saovanard Leklersindhu

**Year:** 2023

### **Abstract**

The purposes of this research were: 1) to study the human resource management of Pak Kert Sub-district administrative organization Nonthaburi province. 2) to compare the human resource management of Pak Kert Sub-district Administrative Organization Nonthaburi Province. The sample group was 250 Operator selected through Simple Sampling. The statistical in data analysis were percentage, mean, standard deviation F-test and t-test analysis by using the Computer program. The results were as follows: (1) the human resource management of Pak Kert Sub-district administrative organization Nonthaburi province was at a high level for all aspects. It sorted from the highest mean were Planning Performance appraisal Training Recruitment Retention Compensation management and Appointment packing. (2) The comparison human resource management of Pak Kert Sub-district administrative organization Nonthaburi province as classified by gender, age, marital status, education, operational period and average monthly income. It was found not different in human resource management of Pak Kert Sub-district administrative organization Nonthaburi

**Keywords:** Human Resource Management, Sub district Administration Organization, Personnel

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2565 โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ดร.สันธยา ชูทรัพย์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี สำเภาทอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และได้รับความเมตตา ความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร ซึ่งเป็นที่ปรึกษา ได้ให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ บุญวิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติมา ให้อย่าง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตะพิบูลภพ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งคอยแนะนำเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดปทุมธานี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนของการข้อมูลและสถานที่ในการศึกษาวิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของบุพการี ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยอันทรงคุณค่าสืบไป

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

มกราคม 2566

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย.....	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>8</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ .....	19
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์.....	25
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	30
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน.....	36
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	42
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ .....	47
2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล.....	50
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	56
2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	60

## สารบัญ (ต่อ)

<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>61</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	61
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	65
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>67</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	67
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี.....	69
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี.....	78
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>94</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	94
5.2 อภิปรายผล .....	97
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	102
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	102
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	103
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>105</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>111</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	112
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	114
<b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>	<b>121</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน ..... 38
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ..... 62
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 67
4.2	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน..... 70
4.3	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา..... 71
4.4	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบรรจุแต่งตั้ง..... 72
4.5	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการฝึกอบรม..... 73
4.6	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 74
4.7	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 75
4.8	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการธำรงรักษา..... 76
4.9	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม ..... 77
4.10	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ ..... 78
4.11	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุ..... 79
4.12	การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกันด้านการ วางแผนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ..... 80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกันด้านการสรรหาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference).....	81
4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	82
4.15 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันด้านการสรรหาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	83
4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา.....	84
4.17 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกันด้านการสรรหาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	85
4.18 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกันด้านการดำรงรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference).....	86
4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน .....	87
4.20 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการวางแผนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference).....	88
4.21 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการดำรงรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference).....	89



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน .....	90
4.23 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน ด้านการจํารงรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) .....	91
4.24 ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	92



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	60



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์จัดเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร เพราะความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่พร้อมด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและเพียงพอพร้อมด้วยความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการขับเคลื่อนนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (รณภณ จันตะ, 2563: 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร (Maintenance) พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development) และบรรจุคนที่มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความพึงพอใจและเจริญเติบโตในหน้าที่การงานด้านตำแหน่งจนถึงการเกษียณอายุ โดยตระหนักว่าบุคลากรเสมือนหนึ่งการลงทุนไม่ได้เป็นภาระค่าใช้จ่าย ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ควรตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สำคัญขององค์กรในอนาคต การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงไม่เพียงแต่การสรรหาหรือการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร แต่มีภารกิจสำคัญหลายอย่างที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องการการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 45) มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดเพราะคนเป็นกลไกทำให้เกิดงาน และงานที่มีคุณภาพต้องเกิดจากคนที่มีคุณภาพ และการที่องค์กรจะคงอยู่รอดได้สามารถดำเนินงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยการรวมพลังของบุคลากรทุกคนในองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ เพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับผิดชอบและประสานงานความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ. การบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการคนลงไปในงานโดยมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ ซึ่งเมื่อมีการบรรจุก็จะแต่งตั้งให้อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน และเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติ มีทักษะ มีความชำนาญ และมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมและเข้ากับงานได้เป็นอย่างดี การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีความพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ในยุคปัจจุบันนี้แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบล

รูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์การและระบบการงานของส่วนราชการไทย ได้จัดแบ่งองค์การตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2538 มาตรา 4 ได้กำหนดโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการเป็น 3 ส่วน คือ ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น และได้นำหลักการรวมอำนาจมาใช้ผสมผสานกับหลักการกระจายอำนาจ โดยการจัดระเบียบบริหารราชการและส่วนภูมิภาคใช้หลักการกระจายอำนาจ กล่าวคือในการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคใช้หลักการกระจายอำนาจ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคใช้หลักการรวมอำนาจบริหาร เป็นการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ส่วนกลาง ส่วนการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นใช้หลักการกระจายอำนาจบริหาร โดยให้ส่วนราชการบางอย่างที่เกี่ยวกับการปกครองและการพัฒนาให้องค์การปกครองท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2542: 21 อ้างถึงใน พระเอกราช กิตติโร (สมเฝ้า), 2556: 3) องค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้นั้น สิ่งที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากมนุษย์มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ การประสานงาน การควบคุมงาน การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นตอนดังกล่าวนี้การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญมาก กล่าวได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับมนุษย์คือหัวใจของการบริหารงานทุกชนิด (อัจฉรา สังข์สุวรรณ, 2559: 1) องค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์องค์กรนั้นย่อมเจริญก้าวหน้า แต่หากองค์กรใดขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้องค์กรนั้นย่อมพัฒนาได้ยาก เพราะงานทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการ

พัฒนาในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านสังคม ซึ่งมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น องค์การต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2559: 1)

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะสะท้อนการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยการปกครองพื้นฐานของประเทศ และมีความสำคัญต่อการบริหารการพัฒนาตำบลที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาชนบท และยังเป็นองค์กรที่มีพลังประชาชนในท้องถิ่นและมีความใกล้ชิดกับประชาชนในชนบท ทำให้รู้ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงรวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครอง เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารราชการไปสู่ภูมิภาค ภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทั่วถึง การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนสามารถดำเนินการเองได้โดยอิสระในการบริหารงานภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย แต่สิ่งที่สำคัญของการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น คือ การจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนจะเป็นผู้ที่กำหนดและดำเนินการตามนโยบาย รวมทั้งเป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรในการบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ถ้ากระบวนการบริหารงานบุคคลรวมทั้งกระบวนการพัฒนาความรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอุทิศร่างกายแรงใจในการทำงานเพื่อเป็นพลังผลักดันให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ แต่การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการวางแผนบุคลากรที่ไม่ละเอียดชัดเจน การวิเคราะห์กำลังคนในอนาคตให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ขององค์กร บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและไม่ปฏิบัติตามแผน การสรรหาและการคัดเลือกไม่โปร่งใส ขาดการประชาสัมพันธ์ และการรับสมัครที่ดี กำหนดคุณสมบัติที่เอื้อต่อบุคคลบางกลุ่ม วิธีการและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไม่ได้ใช้หลักความรู้ความสามารถมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร การบรรจุแต่งตั้งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ไม่มีการปฐมนิเทศก่อนบรรจุเข้ารับตำแหน่ง มอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่มีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่นำผลการปฏิบัติงานจริงมาใช้พิจารณาความดีความชอบ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และไม่สามารถบ่งชี้ศักยภาพของบุคคลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ไม่มีการแจ้งหลักเกณฑ์ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลประเมินให้ทราบอย่างเปิดเผย ไม่ปฏิบัติตามแผนการ

พัฒนาบุคลากร ไม่มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่มีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมสัมมนา (บังอร บรรเทา, 2559: 287)

องค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยประสบกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน 1) ปัญหาจากเงื่อนไขการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล โดยอาศัยเงื่อนไขตามรายได้เพียงอย่างเดียว 2) ปัญหาอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งกำหนดไว้กว้างขวาง ไม่ชัดเจน ไม่คำนึงถึงฐานะ การคลัง และขีดความสามารถทางการบริหารพื้นฐานเป็นหลัก 3) ปัญหาบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนตำบลสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารยังไม่เข้าใจในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ รวมทั้งขาดทักษะและคู่มือที่จะแนะนำการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นรูปธรรม พนักงานส่วนท้องถิ่น ขาดการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย และขาดประสบการณ์ในการทำงาน 4) ปัญหาด้านการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายได้ ยังไม่เพียงพอต่อการกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ และ 5) ปัญหาด้านการขาดทักษะในการบริหารภายใต้ กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีมาก ยุ่งยาก ซับซ้อน จนบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความ เข้าใจกับกฎระเบียบต่าง ๆ ได้ เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานมีความบกพร่องและผิดกฎหมาย โดยเฉพาะ เรื่องการเงินการบัญชี และการพัสดุ (โกวิทย์ พวงงาม, 2553: 12-13) จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอปากเกร็ดยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญบางประการ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ และตามความคาดหวัง/เป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีความคิดเห็น ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้องมีการวางแผน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด ได้ดำเนินนโยบายและให้บริการประชาชนในท้องถิ่นได้ เต็มกำลังความสามารถ และข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ยังนำไปใช้แก้ปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลสำเร็จตามเป้าหมาย และพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเข้มแข็งและมีความยั่งยืน

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัด นนทบุรีอยู่ในระดับใด

1.2.2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างไรร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตัวแปรตาม ได้แก่ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการดำรงรักษา

1.5.2 **ขอบเขตด้านประชากร** บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 669 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563)

1.5.3 **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการวิจัยจำนวน 12 เดือน โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ในช่วงเดือนมกราคม 2566

1.5.4 **ขอบเขตด้านพื้นที่** สถานที่ สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 9 แห่ง ได้แก่ อบต.เกาะเกร็ด อบต.คลองข่อย อบต.คลองพระอุดม อบต.ท่าอิฐ อบต.บางตะไนย์ อบต.อ้อมเกร็ด อบต.บางแม่นาง อบต.บางใหญ่ และ อบต.บ้านใหม่

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การ

สรรหาทรัพยากรมนุษย์ การบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

1.6.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์กำลังคนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้บุคลากรกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง เพื่อการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

1.6.3 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหา การคัดกรอง และการจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่าง ๆ ให้สมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร

1.6.4 การบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดคนลงไปในงานโดยการออกคำสั่งอย่างเป็นทางการในการรับพนักงานเข้าปฏิบัติงาน และมอบหมายงานใหม่หรืองานที่แตกต่างจากเดิม โดยมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานในตำแหน่งนั้น

1.6.5 การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเกิดประสบการณ์ในงานต่าง ๆ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน

1.6.6 การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผน การจัดรูปแบบงานและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยความเหมาะสมและความเป็นธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพและสิทธิผลในระดับใด

1.6.8 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบำรุงรักษา การจูงใจให้บุคลากรเกิดความภักดีกับองค์กร และการผูกใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

1.6.9 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

1.6.10 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ดจังหวัดนนทบุรี ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่นบริหารงานตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ โดยได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546



1.6.11 บุคลากร หมายถึง พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไปที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

## 1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย

1.7.1 เพื่อทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

1.7.2 เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

1.7.3 ผลที่ได้จากการวิจัยผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน และยังเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ได้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยจะนำเสนอเป็นลำดับรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2.3. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งเป็นแนวคิดในการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การเข้างาน การขาดลามาย และการจ่ายค่าตอบแทน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงาน และการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกัน ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) โดยมีแนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ง่าย

ค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งแนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งพัฒนาเสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้องค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งยากต่อการที่จะเลียนแบบและยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวให้กับองค์กร (วนิดา วาดีเจริญ และคณะ, 2556: 11)

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่ค่าขององค์กรและสังคม องค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์ องค์กรนั้นย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง มั่งคั่ง ถ้าหากองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ องค์กรนั้นย่อมพัฒนาได้ยาก ดังนั้นความเจริญหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่ประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพมาจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ในปี ค.ศ.1960 ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมกับการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนถึงความสามารถที่แท้จริง ต่อมาในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อกับบริษัท McBer ที่มี McClelland เป็นผู้บริหาร เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมาใช้แทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน สาเหตุเกิดจากคนที่ได้คะแนนดีไม่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องหาวิธีการใหม่ McClelland เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ลงในวารสาร American Psychologist โดยได้เผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) และหนังสือ The Competent Manager: A Model of Effective Performance เขียนโดยริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) ได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนแกรี่แฮมเมลและซีเค.พราฮาธาต (Gary Hamel and C.K Prahalad) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

อะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และได้มีการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ทุกองค์กรมีความพึงพอใจในระดับต้น ๆ นั้นแสดงว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น (พระครูปัญญาภิชิต (ประจวบ ปญญาทีโป), 2561: 9-10)

### ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เดิมใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” แต่เป็นความหมายที่แคบ มองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายการรับคนเข้าทำงาน การให้คนออกจากงาน การเก็บประวัติของคนทำงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและธุรการ (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 24) คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลายในศตวรรษที่ 1980 โดยใช้แทนคำว่าการบริหารงานบุคคล โดยพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะตั้งอยู่บนฐานคติ “องค์การถือว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่คุณค่า ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลด” ต้นทุนนั้นหากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (รณภณ จันดี, 2563: 1)

ชัยรัตน์ ภูวิศพิริยะภักดี (2553: 3) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รัชพิศาล (2554: 3) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้กับองค์กร และพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

สุนันทา เลहनันท์ (2556: 5) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

รณภณ จันดี (2563: 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเอง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุและการแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ

โอนย้าย การกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งในทุกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ หรือกลยุทธ์ในการจัดการให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตัวเองมีอยู่ ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

โน (Noe, 2007: 2) ได้ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ และประสิทธิภาพของบุคลากร หรืออาจจะเรียกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการปฏิบัติในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับคน

สโตน (Stone, 2008: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรบุคคลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความพึงพอใจในงานของแต่ละรายบุคคล

มอนดีและมอนดี (Mondy and Mondy, 2014: 28) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายข้างต้นกล่าวได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และจากความหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นมากกว่าแนวทางปฏิบัติ และถือได้ว่าเป็นกรอบกลยุทธ์ใหญ่ของการบริหารองค์การโดยภาพรวม และยังทำให้เห็นได้ชัดเจนอีกว่าแนวความคิดการจัดการงานบุคคล (Personal Management) แบบเก่านั้นเป็นการปฏิบัติในกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับพนักงานในองค์กร และเป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งคำนึงถึงเฉพาะการวางระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่

### **ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

พิชิต เทพวรรณ (2554: 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปความสำคัญได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของสมรรถนะอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในการที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การระหว่างพนักงานกับองค์การร่วมกัน

2. ด้านองค์การ (Organization) ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและ

ความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโตก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศ

จิตติมา อัครดิพิพงศ์ (2556: 20-21) ได้กล่าวว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. เพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวของพนักงาน
2. องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคคลแต่ละคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนาด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ
4. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์กรจะต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะโฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการ ผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูง ผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมาย ความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ
7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน
8. ปรัชญาการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเน้นความผาสุกของมนุษย์และความเจริญงอกงามในองค์กร
9. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์กร โดยผ่านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน
10. นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดชีวิต
11. ทำให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม

12. ถ้าพนักงานรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม ก็จะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติ ในการจับคู่การตั้งใจของบุคคลแต่ละคนกับความต้องการขององค์การ

13. สัญญาที่ฝ่ายบริหารให้กับพนักงานว่าทุกคนมีความสำคัญ ควรจงใจให้ทุกคนในองค์การได้รับทักษะและรางวัลใหม่ ๆ

14. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้ คนที่มีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

#### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดซวิทย์ นิลวรรณ (2550: 120) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีหลายประการที่สำคัญดังนี้

1. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ องค์การจะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างหรือเหมือนกันนั้น ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารขององค์การได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด หากมองในแง่ของค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเป็นผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น แนวคิดในการที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น

2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการแสดงให้ทุกคนเห็นว่าได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ เป็นต้น

3. ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง โดยองค์การจะต้องจัดสรรงบประมาณไว้อย่างเพียงพอ และกระจายลงสู่ทุกฝ่ายงานด้วยความยุติธรรม รวมทั้งทำให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเองและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญแก่บุคลากร ดังนั้นวิธีการบริหารที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคเพื่อให้โอกาสสำหรับทุกคนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การจูงใจ เป็นการใช้ตัวล่อที่เป็นตัวกระตุ้นในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่คาดว่าจะตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้พัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ทั้งนี้การมีสิ่งจูงใจจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะยานอยากที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่การจูงใจ



ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ และความมุ่งมั่นของบุคลากรเป็นสำคัญ

5. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงให้มีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านความต้องการของบุคลากรและการเติบโตขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้

#### **กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ พิชิต เทพวรรณ (2554: 28) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตาม ทฤษฎีการบริหารจัดการมนุษย์ตามโมเดลของ มอนดี และโน (Mondy and Noe, 2005) ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เพื่อให้ทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการที่องค์กรจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบ เพื่อให้้องค์กรมั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรที่เพียงพอกับความต้องการ สำหรับการสรรหาเป็นกระบวนการในการชักจูงให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีในการเลือกสรรทรัพยากรที่สมัครเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุด

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ประกอบด้วย การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) เป็นการจัดระบบค่าตอบแทนที่จะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน โดยค่าตอบแทนจะเป็น



ในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ส่วนผลเก็ถือกลายเป็นสิ่งที่องค์การให้เพิ่มเติมจากค่าตอบแทน เช่น การหยุดพักผ่อน การลาป่วย วันหยุด เป็นต้น

4. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพและความปลอดภัยถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์จะช่วยสร้างผลผลิต และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การในระยะยาว

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ โดยการวิจัยทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 139) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย 1) การพยากรณ์ความต้องการของบุคลากรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่ความจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่รับบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การจนกระทั่งพ้นจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพออยู่เสมอ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2553) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดตำแหน่งที่กิจการมีความต้องการและวิธีการค้นหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว

สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต (2557) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา ว่าองค์การต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การ

ได้มาซึ่งบุคลากรกำลังคนรวมทั้งการสรรหา การคัดเลือกจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

รณภณ จันดี (2563: 25) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลา อย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นกระบวนการวิเคราะห์ คาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของ บุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามี บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติภารกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

สรุป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมี แผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็น และประโยชน์ เนื่องจากการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ วิธีการการวางแผน ทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และรวมถึงการใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีศักยภาพ

#### **ความจำเป็นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552: 24) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อผู้บริหารองค์การ ดังนี้

1. จำเป็นต้องวางแผนเพราะการดำเนินงานอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ถ้าไม่มีการเตรียมตัวที่องค์กรอาจประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ
2. การบรรจุคนที่มีความรู้เหมาะสมกับงานเป็นที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านกำลังคน
3. เทคโนโลยีมีการพัฒนาต่อเนื่องไม่หยุดและรวดเร็วมาก องค์กรจำเป็นต้องใช้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการแข่งขัน จำเป็นต้องมีแผนในการสรรหาหรือฝึกอบรมบุคลากร เพื่อสามารถใช้เครื่องมือใหม่
4. รัฐมีข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติคุ้มครองสิทธิทางด้านแรงงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะก่อให้เกิดปัญหาการจ้างแรงงาน องค์กรจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์

5. ถ้ามีการร้องเรียนต่อกรมแรงงานว่าองค์การไม่ได้ให้ความทัดเทียมในการจ้างงาน องค์การจะต้องแสดงหลักฐานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์อย่างเป็นธรรม

6. ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมาก จนองค์การทุกแห่งจำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นมา โดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนส่วนหนึ่ง เป็นส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

### **ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

ไตรรัตน์ ยืนยง (2563: 129-130) ได้กล่าวว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยในการบริหารกำลังคน เตรียมการไว้ล่วงหน้าเมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรต้องทำอะไร การเตรียมคนทดแทน การวางแผนอาชีพ

2. ช่วยบูรณาการกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์กับวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้กำลังให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทุกองค์การถือว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินงาน

4. ช่วยให้บริการลูกค้าความต้องการตลาดแรงงาน

5. ตอบสนองความต้องการกำลังคนในการปฏิบัติงาน กำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นจำนวนคน ความรู้ ความสามารถที่จะใช้งาน

6. ช่วยขยายฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นในองค์การ

7. เพิ่มกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เราทราบว่าองค์การมีบุคลากรอยู่เท่าไร จะเกษียณอายุจำนวนกี่คน เพื่อเตรียมหาคนมาทดแทนได้ถูก

8. ช่วยให้ประหยัดในการจ้างพนักงานใหม่ ใช้พนักงานเก่าที่สามารถทดแทนได้

9. ช่วยประสานโครงการต่าง ๆ ขององค์การให้ดูคุณภาพ

10. เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์บูรณาการองค์การ ประโยชน์ดังกล่าวย่อมสะท้อนความต้องการทรัพยากรมนุษย์

### **ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563: 136)

1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ (The Knowledge of the human resource environment) สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกของคน (Labor turnover rates) ประสิทธิภาพของการสรรหา (Recruiting effectiveness) และระดับของ

การฝึกอบรม (Level of training) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์อื่นที่ต้องเฝ้าตรวจสอบก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. ความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน (The knowledge of the present corporate human resource) ก่อนวางแผนเพื่ออนาคตต้องศึกษาศักยภาพขององค์กร เสียก่อน แล้วจึงเริ่มทำรายการที่เรียกว่าการทำบัญชีรายการทรัพยากรมนุษย์ (human resource inventory)

3. ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและอนาคตของการวางแผนองค์กร (The knowledge of the present and future objective of corporate planning) การวางแผน จำเป็นต้องรู้แผนและวัตถุประสงค์ แผนจะแสดงออกในเชิงทรัพยากรมนุษย์ แสดงถึงความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปีของวงจรการวางแผน และต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มีเป้าหมาย

ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้จะช่วยในการกำหนดแผน เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณากลยุทธ์องค์กร (corporate strategy) โดย อาศัยวิสัยทัศน์ขององค์กร (corporate vision)

#### **ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความแม่นยำ ชัดเจน ครบคลุม ถ้าเกิดการผิดพลาดจะทำให้ระบบการวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563: 136-137)

1. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร ข้อมูลของบุคลากรต้องเป็นข้อมูลปัจจุบันและทันสมัย เพื่อให้รู้ว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่เพียงพอกับความต้องการหรือยัง ต้องการเพิ่มอีกกี่คน ข้อมูลต่าง ๆ ต้องพร้อมจึงจะทำให้การวางแผนกำลังคนรอบคอบและรัดกุม

2. ปัจจัยด้านอายุ ต้องทราบอายุบุคลากรทุกคน เพื่อคำนวณหาระยะเวลาที่จะเกษียณอายุ หรือหมดสัญญาจ้าง จำนวนกี่คน เพื่อทราบช่วงเวลาที่จะขาดกำลังคน เพื่อเตรียมหาบุคลากรมา ทดแทนในส่วนที่ขาด

3. ปัจจัยด้านสายงาน หากบุคลากรสายงานใดขาดแคลน มีบุคลากรสายงานอื่นที่มีคุณสมบัติ ใกล้เคียงกันมาทำงานแทนได้หรือไม่ ถ้าได้เป็นจำนวนเท่าไร

4. ปัจจัยด้านจำนวนการลาออก อาจทราบได้จากสถิติหรือจำนวนโดยเฉลี่ยต่อปี ทำให้ทราบว่าหน่วยงานใดจะต้องการและต้องสรรหามาเพิ่มจำนวนเท่าไร จะต้องใช้เงินงบประมาณในการจ้าง งานจำนวนเท่าไรเพื่อไม่ให้บุคลากรขาดแคลน

5. ปัจจัยด้านการสูญเสียกำลังคน ดูว่าสายงานใดบ้างมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียกำลังคน คำนวณอัตราการสูญเสียในแต่ละปี เพื่อเตรียมจัดหากำลังคนทดแทนได้ทันการ

ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องสร้างระบบข้อมูลไว้สำหรับใช้พิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลที่กล่าวนี้ต้องมีการจัดข้อมูลไว้เป็นระเบียบเรียกใช้ได้ง่าย

### กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ไตรรัตน์ ยืนยง (2563: 152) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีกระบวนการ ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน เป็นการเก็บข้อมูลด้านกำลังคนที่ต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ข้อมูลด้านกำลังคนในระบบราชการทั้งหมดต้องนำไปวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อการวางแผนด้านกำลังคนต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อการเก็บ ประมวลผล และรายงานข้อมูลอย่างถูกต้องทันสมัย
2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับกำลังคนในอนาคต เพื่อวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็น ตามหน้าที่รับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยการกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนให้ชัดเจน
3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน เป็นการคาดการณ์สภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน
4. การวิเคราะห์กำลังคน เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความคุ้มค่า เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้คุ้มค่างบค่าใช้จ่ายหรือไม่ มีความจำเป็นหรือไม่ที่ต้องทำการวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ
5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน เป็นการนำผลการดำเนินการในข้อ 1-4 มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่ามีความรุนแรง หรือมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ตลอดจนการพยากรณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
6. การจัดทำแผนกำลังคน เมื่อทราบปัญหาด้านกำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต จึงต้องมีดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น โดยแผนกำลังคนจะต้องครอบคลุมในเรื่องของนโยบายและเป้าหมายเกี่ยวกับแผนการบริหารกำลังคน แผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการปรับปรุงค่าตอบแทน ฯลฯ
7. การนำแผนมาปฏิบัติ เป็นการตรวจสอบและการประเมินผลเมื่อนำแผนไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการตรวจสอบ และทำการประเมินผลแผนเหล่านั้น เพื่อทราบถึงข้อดีและข้อเสีย ปัญหาอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติ และนำไปปรับปรุงแก้ไข

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์กร เนื่องจากการสรรหาเป็นภารกิจที่ทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การสรรหาที่ไร้ประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่ไร้คุณภาพ และจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรล้มเหลวในที่สุด (ชูชัย สมितिไกร, 2556: 11) การสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญในการจัดหาคนเข้าทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ควรทำด้วยความรอบคอบ เพราะการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินการขององค์กร

### กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เป็นที่ทราบกันว่าหากกระบวนการสรรหาไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจึงต้องเริ่มต้นจากการมีกรอบแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสรรหา เพราะภารกิจดังกล่าวไม่ควรจะเป็นสิ่งที่กระทำไปโดยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวางแผน โดยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาที่สามารถจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่ต้องการคือกรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน บุคคล” โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา 4 ประการ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

ประการแรก องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร หรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะตำแหน่งงานอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร รวมทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดด้วยว่าบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรควรมีค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติอย่างไร

ประการที่สอง ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งย่อมมีลักษณะงานและข้อกำหนดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะ เป็นเครื่องกำหนดว่าบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

ประการที่สาม บุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งทำให้มีความเหมาะสมกับองค์กรและงานไม่เท่ากัน

ประการที่สี่ ความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน และบุคคล จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด กล่าวคือ บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ดังนั้น กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน และบุคคล จึงไม่ได้เสนอว่าองค์กรควรสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มี “ความสามารถสูงสุด” ในบรรดาผู้สมัครงานแต่อย่างใด แต่เสนอว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรควรมี “คุณสมบัติที่เหมาะสม” กับงานและองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ค่านิยมหรือความเชื่อ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 มากที่สุด



### หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า "บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน" โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กันมี 2 ระบบ ดังนี้ (วนิชา สืบสุข, 2556)

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการของความเมตตา เกื้อกูล สงเคราะห์ และช่วยเหลือวงศ์เครือญาติ มิตรสหายและพวกพ้อง มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก แต่จะพบว่าในองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานมักจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การ ที่จะได้บุคลากรที่ไม่มีศักยภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การไม่น่าเชื่อถือและประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้หลักความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร โดยไม่จำกัดภูมิภาค ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครองและผู้รับรอง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแก่อาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงานหรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรม เลือกรักที่รักมากกว่าที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมืองในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุน หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองหรือนักการเมือง

### กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสรรหาบุคลากรใหม่ และจะเริ่มดำเนินการเมื่อมีผู้สมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์การ และที่สำคัญคือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการสรรหาบุคลากร และสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยหน้าที่หลักของบุคลากรด้านสรรหาขององค์การ คือ การแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถให้มาสมัครงานตามตำแหน่งงานว่างขององค์การ โดยกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2556: 49)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ
2. การขอจ้างพนักงาน การจัดทำคำขอพนักงานนั้นองค์การที่ขอต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ได้สรรหาได้ทราบรายละเอียดจากใบขอแล้วจึงจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป โดยจะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์การ
4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่ได้กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานแล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เช่น คำอธิบายลักษณะงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่มีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์
5. การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่ทันสมัยช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับการความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น



6. การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

7. การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยาก แม้แต่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงอาจใช้วิธีอื่นแทนการสรรหา เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว การขอเช่าพนักงาน การให้ผู้รับเหมาช่วง และการใช้เหมาอิสระ

8. การกำหนดวิธีการสรรหา ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเป็นการสรรหาบุคคลภายในและภายนอกองค์การ

9. การดำเนินการสรรหา เป็นการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน ติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด และองค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดทำงานกับองค์การต่อไป

10. การประเมิน เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้สมัครก็จะต้องทบทวนวิธีการใช้ในการสรรหา หรืออาจจะขยายเวลาการรับสมัครออกไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### **แหล่งที่มาของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์**

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ประณีตละเอียดอ่อน และมีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม จนถึงการให้ปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความฉลาดรอบคอบในการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การสรรหาภายในองค์การ (internal recruitment) และการสรรหาภายนอกองค์การ (external recruitment) โดยปกติทั่วไปองค์การส่วนใหญ่มักจะสรรหาควบคู่กันไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด (ชูชัย สมितिไกร, 2556: 150-151)

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ เป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ โดยวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การสามารถทำได้ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรม โดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่ทำส่งไปอบรมเพิ่มพูนความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 การหมุนเวียนงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้ศึกษาหาประสบการณ์จากการทำงาน และสำรวจความสามารถของตนเองในตำแหน่งงานใหม่

1.3 การแต่งตั้ง เป็นวิธีการที่องค์การใช้สำหรับการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ตั้งใจทำงาน อุทิศตน จงรักภักดี และสร้างผลงานดีเด่นให้แก่องค์การ เพื่อไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์การ เป็นการค้นหาและจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครกับองค์การ และองค์การจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์การเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง โดยวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การสามารถทำได้ ดังนี้

2.1 บุคลากรภายในองค์การเป็นผู้แนะนำ

2.2 บุคลากรภายนอกองค์การเป็นผู้แนะนำ

2.3 การประกาศในหนังสือพิมพ์หรือสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

2.4 การส่งจดหมายมาสมัครงาน

2.5 การมาสมัครด้วยตนเอง

2.6 การประกาศทางวิทยุหรือโทรทัศน์

2.7 สถาบันการศึกษาต่าง ๆ

2.8 การสมัครผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2.9 ตลาดนัดพบแรงงาน

2.10 การประกาศผ่านสำนักงานแรงงานของราชการ

2.11 การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2.12 การซื้อตัวจากองค์การอื่น

2.13 การให้ทุนแก่บุคคลภายนอก

2.14 การจัดจ้างสำนักงานจัดหางานเอกชนให้เป็นผู้สรรหา เช่น สำนักงานจัดหางานทั่วไป สำนักงานจัดหางานเฉพาะด้าน สำนักงานจัดหางานชั่วคราว สำนักงานจัดหางานระดับผู้บริหาร เป็นต้น

### การสรรหาในราชการไทย

กลไกการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐได้กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในด้านการจัดหาบุคคลของรัฐบาล และทำการควบคุมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563: 179-180) โดย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 36 ระบุว่าผู้ที่เข้ารับราชการพลเรือนต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทั่วไป

1.1 มีสัญชาติไทย

1.2 มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี

1.3 เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2. ลักษณะต้องห้าม

2.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

2.2 เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

2.3 เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.4 เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม

2.5 เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

2.6 เป็นบุคคลล้มละลาย

2.7 เป็นผู้ที่เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2.8 เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออกปลดออกหรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

2.9 เป็นผู้ที่เคยถูกลงโทษให้ออกหรือปลดออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.10 เป็นผู้ที่เคยถูกลงโทษไล่ออกเพราะกระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์

การจัดคนลงไปในงานเรียกว่า “การบรรจุ” ทางราชการเรียกว่า “การบรรจุแต่งตั้ง” ซึ่งเป็นการมอบหมายงานให้สมาชิกใหม่รับผิดชอบ ปัจจุบันการบรรจุบุคลากรไม่ยุ่งยากเพราะองค์การมีข้อมูลและบันทึกต่าง ๆ เกี่ยวกับประวัติอยู่แล้ว และการบรรจุยังเป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของ

กระบวนการจ้างงาน ซึ่งจะดำเนินหลังจากที่องค์การได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว

### **ความหมายของการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์**

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 143) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุ หมายถึง การมอบหมายงานให้พนักงานใหม่หรืองานที่แตกต่างไปจากเดิม การบรรจุยังรวมไปถึงการเริ่มต้นมอบหมายให้พนักงานใหม่ ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดชั้นตำแหน่งพนักงานปัจจุบันด้วย

ชุตินาส ชนะจิตต์ (2552: 10) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งด้วย การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

ปิ่นทิรา จันหลวง (2553: 18) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานใดทำงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ในการจ้างและได้ประกาศผลแล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือก การตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้าแผนกงานมักจะเป็นผู้ที่พิจารณาโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน แล้วจะต้องมีการทดลองงานอาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี

วันสนันท์ ศิริรัตน์ (2556: 97) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแล้ว ซึ่งหมายถึงบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่าที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนงาน หรือดำรงตำแหน่งใหม่ในองค์การ

สรุป การบรรจุแต่งตั้ง คือ การสรรหาบุคลากรลงไปงานแทนตำแหน่งที่ยังขาดในองค์การ ให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น โดยการคัดเลือกจากบุคคลทั่ว ๆ ไปทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์การ ไปรวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่ง

### **วิธีการบรรจุแต่งตั้ง**

ไตรรัตน์ ยืนยง (2563: 215) กล่าวว่าวิธีการบรรจุแต่งตั้งมีวิธีการที่นิยมใช้อยู่ 2 วิธี คือ

1. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบได้ที่ 1 ก่อน เรียงลำดับที่สอบได้ การบรรจุวิธีนี้เรียกว่า rule of one หรือ rule of thumb

2. การบรรจุโยกย้ายและแต่งตั้งโดยใช้หลัก rule of three เป็นการบรรจุแต่งตั้งโดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คนแรก ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง หากมีว่าง 2 ตำแหน่งก็พิจารณาเลือกจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรก เพียง 2 คน เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ มักจะนิยมใช้วิธีแรกคือ rule of one ในการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานเช่นเดียวกับระบบราชการ

### **การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการไทย**

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กำหนดให้การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากการสอบแข่งขัน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ก.พ. กำหนดโดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004.1/ว15 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งหน้าที่ ย่อมเป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพต่อส่วนรวม และเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งคือการคำนึงถึงระบบคุณธรรม (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563: 221)

### **วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในราชการพลเรือน**

วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในระบบราชการพลเรือนของไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลตามลำดับที่ที่สอบได้ การแต่งตั้งโดยวิธีนี้เป็นโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้เข้ามาแข่งขันกันโดยเสมอภาค การสอบในกรณีนี้มักเป็นการสอบเพื่อบรรจุเข้ารับราชการใหม่ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 3 ขึ้นไปก็ได้ หรือเป็นการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

เหตุผลที่กฎหมายกำหนดให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบ เนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในระดับ 1-3 มีความคล้ายคลึงกัน คือเป็นงานระดับต้น ๆ จึงสามารถสร้างมาตรฐานกลางในการสอบได้ ทั้งยังเป็นการประหยัดและรวดเร็ว เพราะเป็นการสอบรวมเพียงครั้งเดียว การคัดเลือกผู้ผ่านการสอบและทำการขึ้นบัญชีไว้ได้เป็นจำนวนมาก เมื่อหน่วยราชการใดต้องการบุคคลก็แสดงความต้องการมาที่ ก.พ. โดยไม่จำเป็นต้องจัดสอบเอง

2. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการคัดเลือก เป็นการเลือกสรรบุคคลที่เข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน แต่จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ โดยวิธีการประเมินบุคคลตามแบบที่ ก.พ. กำหนด ในกรณีนี้สามารถดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

## 2.1 ในกรณีที่มีเหตุพิเศษ

2.1.1 กรณีการบรรจุแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาลหรือทุนหลวงเล่าเรียนฟรี เพื่อศึกษาวิชาในประเทศหรือต่างประเทศ

2.1.2 กรณีการบรรจุแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ

2.1.3 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิตี่ ก.พ. กำหนด

2.1.4 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่งไม่สามารถรับการบรรจุได้เมื่อถึงลำดับที่ที่สอบได้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างการรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และได้รายงานตัวขอรับการบรรจุเมื่อบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ที่ผู้นั้นสอบถูกยกเลิกไปแล้ว

2.1.5 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ เนื่องจากได้มารายงานตัวเพื่อขอรับการบรรจุแล้ว แต่มีเหตุผลไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ตามกำหนดเวลาที่ทางราชการจะบรรจุและแต่งตั้ง

2.1.6 กรณีอื่นที่ ก.พ. อนุมัติ

2.2 ในกรณีที่บรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรณีที่กระทรวง ทบวง กรมใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ข้าราชการ ที่จะต้องบรรจุผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้นดำเนินขออนุมัติ ก.พ. การบรรจุและแต่งตั้งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

## 3. การแต่งตั้งบุคคลโดยกรณีอื่น ๆ

3.1 กรณีการบรรจุทหารเข้ารับราชการ เป็นกรณีที่ข้าราชการพลเรือนต้องออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และขอกลับเข้ารับราชการตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

3.1.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนมาก่อน แต่ต้องออกจากราชการเพราะต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

3.1.2 พ้นราชการทหารแล้ว โดยไม่มีความเสียหายในระหว่างรับราชการทหาร

3.1.3 แสดงความประสงค์จะขอรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในกระทรวง ทบวง กรมเดิมภายในกำหนด 180 วัน

3.1.4 ให้ผู้มีอำนาจบรรจุ

3.2 กรณีการบรรจุผู้ไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ เป็นกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการไปปฏิบัติงานอื่นตามมติคณะรัฐมนตรี และขอกลับเข้ารับราชการในกระทรวง ทบวง กรมเดิมทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์ ดังนี้

3.2.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมาก่อน

3.2.2 เป็นผู้ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญเต็มเวลาราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

3.2.3 ขอลกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลา 4 ปี นับแต่วันออกจากราชการไปปฏิบัติงานดังกล่าว

3.2.4 ให้ผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและรับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

### 3.3 กรณีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลับเข้ารับราชการ

3.3.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนมาก่อน แต่ได้ออกจากราชการไปด้วยเหตุผลใดก็ตามซึ่งไม่ใช่เป็นกรณีออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.3.2 แสดงความประสงค์ขอลกลับเข้ารับราชการ โดยสมัครเข้ารับราชการใหม่และทางราชการต้องการรับผู้นั้น

3.3.3 ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

3.4 กรณีการบรรจุผู้เคยเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นกลับเข้ารับราชการ

3.4.1 เคยเป็นพนักงานเทศบาลที่มีใช้พนักงานเทศบาลวิสามัญ หรือเคยเป็นข้าราชการตามกฎหมายอื่นที่มีใช้ข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น ราชการทหาร ข้าราชการอัยการ ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม และข้าราชการกรุงเทพ เป็นต้น และไม่ใช่ข้าราชการการเมือง ข้าราชการวิสามัญ หรือข้าราชการซึ่งออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.4.2 แสดงความประสงค์ขอสมัครเข้ารับราชการพลเรือนสามัญ

3.4.3 ทางราชการต้องการจะรับผู้นั้นเข้ารับราชการ และเสนอเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

3.4.4 ก.พ. ได้พิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ และอนุมัติให้บรรจุแต่งตั้งได้ตามที่ ก.พ. กำหนด ทั้งเงินเดือนที่จะได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิความสามารถ และความชำนาญงานในระดับเดียวกัน

3.5 กรณีการบรรจุโดยการรับโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.5.1 พนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นสมัครใจประสงค์ที่จะขอโอนมาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ



3.5.2 กระทรวง ทบวง กรมที่จะรับโอนทำความเข้าใจแล้วเสนอเรื่องไปให้ ก.พ. พิจารณานุมัติ

3.5.3 ก.พ. ได้พิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับและอนุมัติให้บรรจุแต่งตั้งโดยกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน ทั้งเงินเดือนจะได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิ ความสามารถ และความชำนาญงานในระดับเดียวกัน

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

หลายองค์การหรือหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบกับผลสำเร็จในการดำเนินงาน ล้วนแต่อาศัยการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าการที่องค์การจะมีความก้าวหน้าในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต ล้วนแต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเป็นคนดีมีวินัย เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกิดในตัวบุคคล และจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความจำเป็นที่จะต้องนำไปใช้ปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้น โดยเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติงานในระยะสั้น การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ เช่น การพัฒนารายบุคคล ส่วนการพัฒนาในระยะยาว ได้แก่ การวางแผนพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้า และนำไปสู่การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่นิยมนำไปใช้เพื่อให้อุบัติการในองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ เช่น ทักษะทางความคิดที่จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ทักษะทางด้านศิลปะ และ ทักษะทางภาษา เป็นต้น การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่เร่งด่วนของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ต้องหันกลับมาทบทวนและสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถ เพื่อให้นำมาพัฒนาการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ โดยการเน้นการสร้างทุนมนุษย์ที่จะส่งสมรรถนะความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่เกิดจากการสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งนับได้ว่าเป็นการลงทุนกับมนุษย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ต่อทรัพยากรมนุษย์ และต่อประเทศชาติต่อไป (สุรชนิ เคนสุโพธิ์, 2560: 2-3)

### ความหมายของการฝึกอบรม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 166) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



วรวรรณ ศรียาภัย (2554: 15) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและปรับเจตคติให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และทำให้บุคคลเพิ่มคุณค่าให้กับตัวเอง

สมชาติ กิจยรรยง (2555: 15) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบที่สามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานอยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2557: 13) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีและสูงขึ้น อันจะทำให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ดีก่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลในองค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2556: 5) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

เวอเนอร์ และดีไซมอนต์ (Werner and DeSimone, 2006: 34) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง โครงการที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

นิคส์ บรานชาร์ท และเจมส์ แทรกเกอร์ (P. Nick Blanchard and James W. Thacker, 2007: 26) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยอาศัยเครื่องมือสอดแทรกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดีขึ้น สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมทั้งปัจจุบันและอนาคต

อีแวนซ์วิช เอ็ม (Ivancevich.M., 2007: 399) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่นำไปสู่ทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถที่ต้องใช้ในงานปัจจุบัน

เรย์มอนด์ เอ.โนว์ (Raymond A. Noe, 2010: 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จได้ โดยองค์การจะต้องเป็นผู้ให้ความสะดวก

แก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม จะต้องสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำวันด้วย จึงจะทำให้เกิดผลดีในการได้รับความรู้เหล่านั้น

สรุป การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้องที่ควรให้กับพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่นำไปสู่ทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สุรชนี เคนสุโพธิ์ (2560: 7-8) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมบุคลากรมีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ซึ่งความรู้ในงานที่ปฏิบัติรวมทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำ

2. เพื่อพัฒนาทักษะ (skill) ให้เกิดความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความสามารถให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีเครื่องมือเครื่องจักรที่มีความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบกับการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการแข่งขันกันทางธุรกิจค่อนข้างสูง การพัฒนาทักษะจะกระทำแบบรายบุคคลหรือกลุ่มสามารถทำได้แต่จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้เรียนรู้

3. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ/ทัศนคติ (Attitude) การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นที่จะให้พนักงานมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความคิด หรือความเชื่อเดิม ๆ ที่ฝังหัวอยู่ก็จะทำให้ไม่เกิดเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เลย ดังนั้นการฝึกอบรมด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติจึงมีวิธีการฝึกอบรมหลายรูปแบบ ผู้จัดการด้านการฝึกอบรมจะมีการศึกษาและมีการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาในด้านนี้อย่างชัดเจน

4. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ไปในทางที่ดีขึ้นให้เหมาะสมกับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและการให้บริการ

5. เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน การฝึกอบรมต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความทันสมัย และเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

6. เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องมีหน้าที่ในการฝึกอบรมให้พนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องลดความเสียหายในการทำงาน

7. เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เนื่องจากเมื่อได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องยิ่งทำให้พนักงานมีความชำนาญผลผลิตย่อมมากขึ้น

8. เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิต หากพนักงานทำงานถูกต้องหรือมีความชำนาญย่อมทำให้ไม่เกิดความผิดพลาด ช่วยลดของเสียที่เกิดขึ้นในการทำงาน

9. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

10. เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานและได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การฝึกอบรมจะช่วยลดการลาออกของพนักงาน เนื่องจากเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และพัฒนางานในหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

11. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสร้างศักยภาพให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่องค์กรเห็นความสำคัญและคุณค่าของพนักงาน

#### **เหตุผลที่ต้องมีการฝึกอบรม**

1. เมื่อผลผลิตลดลงจากเดิมจึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมพนักงาน หากพนักงานมีผลผลิตลดลงจากเดิมอาจจะเนื่องจากการขาดทักษะ ความชำนาญ ความรู้ใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน

2. เมื่อพนักงานลาออกจากงาน ในกรณีนี้ต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาออก เพื่อไม่ให้งานชะงักลง

3. เมื่อมีการร้องเรียนจากลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ หากกรณีมีการร้องเรียนจากลูกค้าอาจจะเป็นงานบกพร่องเสียหายที่เกิดจากพนักงานขาดทักษะ หรืองานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจึงทำให้ต้องมีการ ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

4. เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน ถ้าหากองค์กรต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในเทคโนโลยี

5. เมื่อพนักงานเบื่อหน่าย เฉื่อยชา และขาดกำลังใจในการทำงาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อมีการทำงานเดิม ๆ จำเจจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายงาน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องทราบปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงดำเนินการ โดยจัดทำการศึกษาความเป็นไปในการฝึกอบรมว่าเกิดจากสาเหตุใดบ้าง แล้วจึงทำการฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็นที่ค้นพบ

6. เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาเริ่มงาน พนักงานเข้ามาเริ่มงานต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เช่น หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน เพื่อให้คุ้นเคยและสามารถปฏิบัติงานได้ตามองค์การต้องการ

7. เมื่อมีการขยายหน่วยงาน องค์การมีความเจริญเติบโตขึ้นจำเป็นต้องขยายหน่วยงาน การรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานจึงเป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ เมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจำเป็นต้องฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้ในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติ

จากความสำเร็จ วัตถุประสงค์ และเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นับได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการพัฒนาศักยภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่องค์การได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมา ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ ความชำนาญ ปรับปรุงทัศนคติ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองพัฒนางานและนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง หลักการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำไปจึงเกิดความสำคัญในการฝึกอบรมด้วยหลักการ KUSABA หรืออาจเรียกได้ว่า KU- SA -KU- SAB (คุซ่า คุเสบ) ดังนี้

1. Knowledge (ความรู้) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากตัวบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้ที่ได้จากการบอกเล่า ตำรา เอกสาร คู่มือ หรืออยู่ในรูปแบบอินเตอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งความรู้จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้

2. Understanding (ความเข้าใจ) การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้เกิดความรู้และนำไปสู่ความเข้าใจในงาน และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อพนักงานเกิดความเข้าใจก็จะนำไปสู่การปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม การปฏิบัติเช่นนี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้

3. Skill (ทักษะ) เป็นการฝึกฝนหรือเกิดจากปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ถูกหลักการและวิธีการทำงานหรือประสบการณ์ในงาน จนสามารถเพิ่มพูนความรู้นำไปสู่ปรับใช้ในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. Abilities (ความสามารถ) เมื่อได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความสามารถมีสมรรถนะที่สูงนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5. Behavior (พฤติกรรม) การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้เกิดความคิด ความเชื่อใหม่ ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติมานาน จึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

6. Attitude (ทัศนคติ) การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น และยังเกี่ยวข้องไปสู่บุคลากรในองค์การที่มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้างาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์การของตนเอง

#### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องจัดทำให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยตั้งแต่เริ่มการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้กับพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติของพนักงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมจึงมีประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ ดังนี้ (สุรชัย เคนสุโพธิ์, 2560: 10-11)

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ศักยภาพของบุคลากรในองค์การ หากพนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงตาม
2. การฝึกอบรมสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. การฝึกอบรมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์ ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายงานในตำแหน่งใหม่ได้
4. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน และพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
6. การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดี ช่วยลดการลาออกได้

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างานในการสอนงาน และในการปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้มีเวลาในการวางแผนงานต่าง ๆ ได้ เนื่องจากลูกน้องมีทักษะที่ดีในการทำงานทำให้ไว้วางใจให้ลูกน้องทำงานได้
3. การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่กังวลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์การตามที่ต้องการ

2. การฝึกอบรมทำให้สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ในกรณีที่พนักงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
3. การฝึกอบรมช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน ทำให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากหน่วยงานภายนอก
4. การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
5. การฝึกอบรมพนักงานช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก การขาดแคลนแรงงานบางประเภท

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

### ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนไว้ดังนี้

เกรียวศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2550: 242) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายให้กับการทำงานอาจจะเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่พนักงานได้รับจากการทำงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการทำงาน ส่วนเงินเดือนคือรายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามชั่วโมงทำงาน

คณิษฐา พันธุ์วานิช (2551: 18) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ได้รับจากองค์กรหลังจากการปฏิบัติงานในลักษณะของเงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส และการมอบสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินทุนช่วยเหลือการศึกษาของบุตร เป็นต้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2552: 3) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายอาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และยังเป็นการจูงใจให้พนักงานมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมขวัญและสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น



กลุ่มประสานงานบุคคลรัฐวิสาหกิจ (2558) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนที่ลูกจ้างของกิจการได้รับในปัจจุบัน ซึ่งจะมีทั้งค่าตอบแทนในเวลาทำงาน นอกเวลาทำงาน และค่าตอบแทนในวันหยุด เช่น ค่าจ้าง ค่าครองชีพ ค่าเช่ากะ ค่าเบี้ยกันดาร ค่าคอมมิชชั่น ค่านายหน้า เงินโบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเบี้ยขยัน ค่าวิชาชีพ เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าเลี้ยงรับรอง เงินค่าเสี่ยงในการทำงาน ค่าล่วงเวลาในวันทำงาน ค่าล่วงเวลาในวันหยุด ค่าทำงานในวันหยุด

Milkovich and Newman (2011: 6) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบของการจ่ายทั้งหมดที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินรวมถึงบริการที่จับต้องได้ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy et al. (2011) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum payment) ผลประโยชน์อื่น ๆ (Benefits)

สรุป ค่าตอบแทนหมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ทั้งในเวลาทำงานนอกเวลาทำงาน และค่าตอบแทนในวันหยุด เพื่อจูงใจและส่งเสริมขวัญและสร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยค่าตอบแทนจะประกอบด้วยค่าตอบแทนหลัก ค่าตอบแทนผันแปร และผลประโยชน์เกื้อกูล

#### วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทนมี 4 ประการ คือ (จิตติมาภรณ์ ขำชู, 2560: 27)

1. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ นายจ้างจำเป็นที่จะต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่ลูกจ้าง ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มความสามารถ และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของด้วย โดยสามารถกำหนดเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ในกรณีที่กิจการอยู่ในสภาพที่มีการแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ภายในระบบเศรษฐกิจ การพิจารณาควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อกิจการ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของกิจการ ต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างเป็นต้นทุนที่มีจำนวนสูงมากอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องมีการวางนโยบายแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม และเพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ การเลื่อนขั้น ในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็นฐานสำหรับการพิจารณา



ว่าจ้างลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเป็นสิ่งที่จะสื่อสารให้ลูกจ้างเข้าใจถึงหน้าที่ของตน เพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่กิจการ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและค่าตอบแทน สำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดีมีความชอบ

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง หากบริหารค่าตอบแทนให้ลูกจ้างอย่างเป็นธรรมสำหรับการทำงานของลูกจ้าง ย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่ายการทำงานก็ไปอย่างราบรื่น แต่หากการบริหารค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกจ้าง และอาจมีการนัดหยุดงานได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อนายจ้างทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และชื่อเสียงขององค์กร

วัตถุประสงค์หลักทั้ง 4 ประการจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และยังคงควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน นำมาใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งงานหรือปรับเงินเดือน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ดังตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน		
วัตถุประสงค์ (อะไร)	วิธีการ (อย่างไร)	ข้อพิจารณา (เพราะเหตุใด)
1. จูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	เสนอค่าตอบแทนแบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	นายจ้างได้ผลกำไรและลูกจ้างได้ค่าตอบแทนมากขึ้น
2. ควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน	กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม	เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่จ่ายกับประโยชน์ที่จะได้รับจากลูกจ้าง
3. เป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนตำแหน่ง	กำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง	เพื่อเป็นฐานสำหรับการใช้ประโยชน์จากลูกจ้าง เกิดประสิทธิภาพและความพอใจในงาน
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง	การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน	เพื่อลดข้อขัดแย้งในเรื่องค่าตอบแทนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และป้องกันปัญหาการนัดหยุดงาน

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2550: 4)

รณภณ จันดี (2563: 140-141) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนมีดังนี้

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ การจ่ายค่าตอบแทนต้องจ่ายให้สูงพอที่จะดึงดูดใจผู้สมัครงาน โดยการจ่ายค่าตอบแทนต้องสนองอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน เพราะต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้คนดีมีคุณภาพ

2. เพื่อประกันความยุติธรรม การบริหารค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมทั้งภายในและภายนอก ความยุติธรรมภายใน คือ การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับคุณค่าของงาน โดยงานที่ทำกับเงินที่ได้สมควรเท่ากัน ความยุติธรรมภายนอก คือ การจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนในตลาดแรงงานต้องสามารถเปรียบเทียบกับค่าจ้างขององค์กรอื่นได้

3. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลจะทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรไว้ในต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เป็นเหตุเป็นผล แต่ถ้าการบริหารค่าตอบแทนไม่มีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรอาจจะสูงหรือต่ำเกินไป

4. เพื่อการธำรงรักษาบุคลากร บุคลากรอาจจะลาออกจากองค์กรเมื่อการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจจะส่งผลให้การลาออกสูงขึ้น

5. เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันทุกฝ่าย การบริหารค่าตอบแทนควรง่ายต่อการทำความเข้าใจทั้งผู้บริหารและพนักงาน

6. เพื่อให้รางวัลสำหรับการทำงานที่ได้ผล การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะการเสริมแรงให้กับบุคลากรที่มีผลการทำงานดีเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยแผนการจ่ายค่าตอบแทนควรเป็นการจ่ายเพื่อให้รางวัลการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นผลดีต่อองค์กร

7. เพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานในอนาคต โดยโปรแกรมการจ่ายค่าจ้างควรได้รับการออกแบบและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีควรปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้ และยังเป็นหลักประกันในการปฏิบัติของนายจ้างด้วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนเป็นแค่แนวทาง แต่ถ้านำวัตถุประสงค์ที่ตีนำไปปฏิบัติย่อมเกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารค่าตอบแทนต้องประเมินงาน สรรวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กร

#### **องค์ประกอบของค่าตอบแทน**

มอนดี และโน (Mondy & Noe, 2005) ได้กล่าวว่าค่าตอบแทนในรูปตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงินสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

## 1. ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน

1.1 ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยตรง หมายถึงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน ค่าคุณวุฒิหรือประสบการณ์ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานตามกะ และค่าพาหนะขนส่ง

1.2 ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินทางอ้อม หมายถึงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การประกันสังคมและประกันการว่างงาน รวมทั้งค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้กับพนักงาน ช่วงวันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย ลาคลอดบุตร และผลประโยชน์อื่น ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ การทุพลภาพ สวัสดิการ อาหารกลางวัน เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ศูนย์ดูแลเด็กเงิน ช่วยเหลือบุตรและค่าเล่าเรียนบุตร

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในองค์การ การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน การเสนอข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมไปถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

### หลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) ได้กล่าวว่าหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้นนายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้ไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับ กล่าวคือพอเพียงแก่การดำรงชีวิตหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนี้เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น นายจ้างอาจจะจ่ายค่าจ้างสูงกว่านี้ก็ได้

2. หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม กล่าวคือจะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถวุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมจำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกันการทำงานอาจจะ มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกัน สมควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือเรียกว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน” (Equal Pay for Work of Equal Value)

2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรมภายนอก กล่าวคือค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน โดยอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานมี

บทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในตลาด ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขากันการกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น

2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย หรือหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่นั้นโดยตรงก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลพิจารณาได้หลายประการ อาทิ ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ เช่น รายจ่าย ลงทุน รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้ความสมดุลยังอาจหมายถึงความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ และความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

4. หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การให้เงินเพิ่มสำหรับงานที่มีสถานการณ์เสี่ยงภัย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

5. หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้ค่าตอบแทนในลักษณะเบี้ยขยัน (Commission) เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างที่จูงใจ เช่น การกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและแข่งขันกัน เพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น

6. หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทนต้องควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) เพื่อให้ต้นทุนของการดำเนินงานอยู่ในขอบเขต และสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

### โครงสร้างค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) ได้กล่าวว่าการจำแนกโครงสร้างค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง เพื่อสะท้อนถึงขนาดของงาน (Job Size) ผลงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency) โดยแบ่งออกเป็น 4 บัญชีตามประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

2. ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงาน หรือลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ค่าตอบแทนลักษณะนี้สามารถเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจ และปรับค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในปัจจุบัน ประกอบด้วยค่าตอบแทนหลายลักษณะภายใต้กฎระเบียบที่แตกต่างกันออกไป เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว นอกจากนี้ในบางส่วนราชการมีการกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ เช่น เงินรางวัลค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นต้น

### 3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit)

3.1 สวัสดิการ เป็นค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการในฐานะที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อช่วยให้ความมั่นคงในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วยค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ บำเหน็จความชอบและบำเหน็จบำนาญ ในส่วนของสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นจะประกอบด้วยการลาประเภทต่าง ๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.2 ประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รถประจำตำแหน่ง และโทรศัพท์มือถือ

4. เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรให้กับข้าราชการในองค์การเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ โดยส่วนราชการจะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลเป็นประจำปีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการค้นคว้าศึกษาจากหนังสือและงานวิจัยต่าง ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ฟูสตี รุมาคม (2551: 4) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งมั่นต้องการ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551: 12) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินโดยหัวหน้า โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

พนิดา นามประเสริฐ (2553: 12) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

นภดล รมโพธิ์และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552: 11) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรแยกออกเป็น 2 คำ ได้แก่ การประเมินผลและการปฏิบัติงาน การประเมินผล หมายถึง การกระทำเพื่อเทียบเคียงจำนวน ขนาด หรือขอบเขต หน่วยมาตรฐานที่ใช้ในการเทียบเคียง และรวมไปถึงวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่ต้องการ ระเบียบวิธีที่ใช้ในการคำนวณ การปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน ได้ให้นิยามไว้ว่าเป็น ผลลัพธ์หรือการกระทำที่สามารถทำได้จนสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้ตัวเลขหรือความรู้สึกที่สื่อสารได้ เมื่อรวมค่าทั้งสองเข้าด้วยกันเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะหมายถึงความถึงการใช้มาตรฐานหรือตัวชี้วัดในเชิงปริมาณเพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ อย่างไร

ปิยะวัฒน์ จารุณรัตน์กุล และอุทัย สนวนกุล (2559: 57) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ต้องพัฒนา และความสามารถในการจัดการบริหารองค์กรของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังใช้



เป็นกุศโลบายเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้แสดงออกไปในทิศทางที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการ โดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการจูงใจ และควบคุมคน

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จุงตระกูล (2531: 23 อ้างถึงใน ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563: 294) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารจะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าบุคลากรคนใดควรปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิม หรือมีความดีความชอบสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส การพิจารณาให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ
2. เพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาผู้มีความดีความชอบ เปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสม หรือปรับปรุงข้อบกพร่องโดยการฝึกอบรม
3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบทิศทางแก้ไขปัญหได้ตามความเหมาะสมและตรงประเด็น
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ใช้ประกอบในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ข้อมูลต่าง ๆ สำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร
7. เพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม และมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551: 12)



1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด และจะได้หาวิธีการส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใดจึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กร แต่หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าว หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนเอง การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและยุติธรรม เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่จะตามมา เช่น การไม่ยอมรับในผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์ (2542: 282-283 อ้างถึงใน รณภณ จันดี, 2563: 165) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะนอกจากจะตอบสนองวัตถุประสงค์ทั้งเชิงประเมินและเชิงพัฒนาแล้ว พนักงานและหน่วยงานยังได้รับประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกหลายประการ ได้แก่

1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้จัดการ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน (Compensation Adjustment) กิจกรรมขนาดใหญ่มักจะจัดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง และกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม

3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล (Placement Decisions) ในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน

4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป

5. การวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร (Career Planning and Development) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

6. ความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน (Staffing Process Deficiencies) ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กร สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล (Information inaccuracies) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน (Job Design Error) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นลักษณะของการออกแบบงานที่ผิดพลาด ซึ่งการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดได้

9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน (Equal Employment Opportunity) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจะวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงานได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคลโดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือมากขึ้น

10. ผลสะท้อนต่อทรัพยากรมนุษย์ (Feedback to Human Resources) ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แคสซิโอ (Cascio, 1991: 77 อ้างถึงใน ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556: 19-20) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการอธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะของบุคคลรวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการสำหรับงาน วิธีการจะต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาให้ เห็นถึงชนิดของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี รวมทั้ง แบบของสไตล์การทำงาน หรือแง่มุมการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้ด้วย

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุถึงรายละเอียด ระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น ดีเลิศ ดีพอใช้ ไม่พอใช้ อย่างชัดเจนว่ามีผลการทำงานอย่างไร

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการทำให้การประเมินมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นตอนที่จะสรุปว่าบุคคลผู้ถูกประเมิน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สำหรับขั้นตอนนี้มีกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ

4.1 การสังเกต เป็นการค้นหารวบรวมสิ่งที่พบจากการสังเกตและทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ

4.2 การประเมินตัดสิน เป็นการแยกแยะ วิเคราะห์ และประเมินค่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต

สรุป กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์งาน 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นควรที่จะต้องนำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมีมาตรฐานมาช่วยในการวิเคราะห์และประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็จะส่งผลถึงองค์การในด้านการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ โดยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นี้จะมีกระบวนการแนวทางปฏิบัติอยู่หลากหลายวิธี เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างขวัญและสร้างกำลังใจแก่บุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ระวี อรรถวิสัย, 2557; Sheridan, 1992) โดยถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การที่จำเป็นต้องศึกษาถึงแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรของตน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้ยาวนานที่สุด และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้องค์การลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาพนักงาน

ใหม่เข้ามาทดแทน เพื่อไม่ก่อให้เกิดการสะดุดของผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร (Churintr, 2010) ซึ่งสิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนั้นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยการบริหารจัดการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องหาแนวทางในการที่จะรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งคำว่าธำรงรักษานี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Business Dictionary (2017) ให้ความหมายของคำว่า การธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) เป็นความพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน ให้ดีขึ้น หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ โดยสามารถทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ซึ่งจะสนับสนุนให้พนักงานที่อยู่กับองค์กรในปัจจุบันให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด การธำรงรักษาบุคลากรนี้เป็นการตอบสนองให้กับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย และเป็นการปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานในองค์กร เพื่อสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดความยุ่งยากภายในองค์กร และช่วยลดปัญหาในเรื่องของการลาออกของพนักงานได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดต้นทุนในเรื่องของการสรรหานักงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกระบวนการสรรหา การฝึกอบรม และการประเมินผลงานได้ ซึ่งขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความยุ่งยาก และมีต้นทุนที่สูง ทั้งนี้ถ้าองค์กรสามารถบริหารจัดการในเรื่องของการธำรงรักษานักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แจ็คสัน ชูลเลอร์ และวีเนอร์ (Jackson, Schuler, & Werner, 2009) ที่กล่าวว่าธำรงรักษาบุคลากรเป็นการช่วยลดปัญหาในเรื่องของการสรรหานักงานใหม่ และสามารถลดต้นทุนในเรื่องของการสรรหานักงานใหม่ได้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการธำรงรักษานักงานนี้ เพื่อช่วยลดปัญหาในเรื่องของการลาออกของพนักงาน โดยเมื่อพนักงานลาออกไปแล้วจะไม่สามารถสรรหานักงานใหม่มาทดแทนได้ทันที ต้องใช้เวลาในการสรรหานาน (Harvard Business Review, 2010) ซึ่งจะเป็นความสามารถขององค์กรที่จะรักษานักงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับตลาดในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าโลกในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นที่องค์กรต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด โดยบุคคลเหล่านี้จะสามารถช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้ (ระวี อรรถวิสัย, 2557) ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าธำรงรักษานักงานนี้ถือว่าเป็นอีกหนึ่งกระบวนการของการบริหารจัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่จะต้องหาแนวทางในการที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถให้กับพนักงาน หรือเป็นการให้ค่าตอบแทนในเรื่องของเงินเดือนที่สูงขึ้น หรือเป็นการส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จะถือได้ว่าการธำรงรักษานักงานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ และตัวของพนักงานก็จะได้รับประโยชน์จากสิ่งนี้ที่องค์กรมอบให้ผ่านการบริหารจัดการในเรื่องของการธำรงรักษานี้เช่นกัน

จากความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะรักษาบุคลากรให้คงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด ซึ่งมีวิธีการที่หลากหลายที่จะช่วยให้บุคลากรคงอยู่โดยสร้างแรงจูงใจ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีการมอบผลประโยชน์ที่มากขึ้นให้แก่พนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน เพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ ทั้งนี้ก็จะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### **ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์**

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง เนื่องด้วยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นี้จะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และลดความยุ่งยากในเรื่องของการสรรหาพนักงานกับการฝึกอบรมได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีเสถียรภาพที่ดีขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถช่วยให้ ภาพลักษณ์ขององค์กรและชื่อเสียงดีขึ้นได้อีกด้วย เนื่องจากองค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานและไม่เกิดการลาออก ซึ่งการดำรงตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานของพนักงานจะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงในฐานะที่มีการปฏิบัติงานที่ดี (Doherty, 2010) และเมื่อองค์กรพยายามที่จะรักษาพนักงานที่ต้องการไว้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ พนักงานจะยังคงอยู่กับองค์กรเมื่อพนักงานและองค์กรเกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ว่าพนักงานโดยทั่วไปต้องการที่จะอยู่กับองค์กรของตน เพราะความต้องการของพวกเขาสามารถที่จะช่วยองค์กรได้ (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004) ดังนั้นแล้วองค์กรก็ต้องการพนักงานที่มีความรู้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าเติบโตต่อไป และมีประสิทธิผลขององค์กรได้ ทั้งนี้้องค์การต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Kontoghiorghes & Frangou, 2009)

การธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรจะคำนึงถึงพนักงานทุกระดับ เพราะพนักงานทุกคนล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ แต่การธำรงรักษาคนเก่งถือว่าเป็นโจทย์ที่ยากที่สุดขององค์กร ที่จะรักษาให้พนักงานเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด ซึ่งการรักษาคนเก่งนี้ถือว่าเป็นปัญหาระดับโลกเลยก็ว่าได้ เนื่องจากบุคคลที่รู้ว่าตนเองมีความสามารถและเป็นที่ต้องการของหลาย ๆ องค์กรย่อมที่จะส่งผลทำให้พนักงานเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรได้ไม่นาน จึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หลายแห่งได้ดำเนินการวิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา สำหรับการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการใช้วิธีการใหม่ในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ด้วย ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์คือการที่พนักงานมีทักษะความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานขององค์กร ซึ่งจะกลายมาเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจขององค์กรได้

(Kontoghiorghes & Frangou, 2009) การแข่งขันขององค์กรช่วยให้พนักงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถสูง สามารถเปลี่ยนงานทำได้ง่าย ดังนั้นความสำเร็จในการธำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูง กลายเป็นความท้าทายที่สำคัญ โดยองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการให้บริการ เช่น โรงแรม สปา ร้านอาหาร เป็นต้น โดยองค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องลงทุนอย่างมากกับการพัฒนาบุคลากรของตน เพื่อที่จะสามารถทำให้พนักงานเหล่านี้เกิดความพึงพอใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรเหล่านี้แล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง (Shih, Chiang, & Hsu, 2006)

จากความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเล็งเห็นเป็นอย่างยิ่งว่าการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใดหรือตำแหน่งใดแล้วก็ตามที่จะมีส่วนช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า และประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ให้บริการกับประชาชน การให้บริการกับประชาชนเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะทำให้เขาเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ ซึ่งบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลต้องให้ความสำคัญกับพนักงานของตนเอง เพื่อให้พนักงานเหล่านี้สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และอยู่กับองค์กรต่อไปได้ยาวนานที่สุด

## 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสะท้อนการกระจายอำนาจให้แก่การปกครองพื้นฐานของประเทศ มีความสำคัญต่อการบริการการพัฒนาระดับตำบลทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ในทางทฤษฎีมีความเชื่อว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีแนวโน้มว่าจะมีศักยภาพสูงในการพัฒนาชนบท เป็นองค์กรที่มีพลังประชาชนในท้องถิ่นและใกล้ชิดกับประชาชนในชนบท จึงน่าจะรู้ปัญหาความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาก็เป็นไปอย่างดี โดยความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบลมี ดังนี้ (บัญญัติ พุ่มพันธ์, 2548: 11)

1. เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่การบริหารจัดการพัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชนตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น
2. เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนฐานราก มีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว
3. เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการเลือกตั้งของ



ประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบล หมู่บ้านตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

4. เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก

5. เป็นการสร้างผู้นำทางการเมืองที่จะเข้าสู่เวทีการเมืองในระดับต่าง ๆ รวมทั้งในระดับชาติต่อไป

6. เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย

#### **ความเป็นมาและการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล**

ในปี พ.ศ.2537 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำแหน่งแทนประกาศคณะปฏิวัติ ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยมีการเปลี่ยนแปลงสภาตำบลทั่วประเทศออกเป็น 2 รูปแบบ

รูปแบบที่หนึ่งรูปแบบสภาตำบล ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล ได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

รูปแบบที่สองรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นในปี พ.ศ.2542 รัฐบาลได้มีการเสนอปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2542 เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ในประเด็นต่าง ๆ ทั้งโครงสร้างที่มาของสมาชิก อบต. อำนาจหน้าที่ของ อบต. เป็นต้น

ในปี พ.ศ.2546 รัฐบาลได้เสนอขอปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4, ฉบับที่ 5) โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ แก้ไขชื่อเรียกบุคคล ที่มาของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และคำศัพท์กฎหมายที่สอดคล้องกับกฎหมายองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ

#### **โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล**

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล

##### **ก. การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล**

กฎหมายกำหนดว่า สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศ



ของกระทรวงมหาดไทย ดังนั้นตำบลที่มีสภาตำบลซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้ตามกฎหมายดังกล่าว ก็ให้สภาตำบลนั้นจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหาร ส่วนท้องถิ่นได้

ข. การจัดองค์การและการบริหาร

องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ค. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ มีสมาชิกประกอบด้วยสมาชิกซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรหมู่บ้านละ 2 คน ในกรณีเขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 1 หมู่บ้านให้หมู่บ้านนั้นเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีที่องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้านให้องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 3 คน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน ซึ่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกตั้งขึ้น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี มีหน้าที่ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุม

ง. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
3. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลตาม (1) และกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

จ. คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่บริหารกิจการองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการบริหาร 1 คน และกรรมการบริหาร 2 คน ซึ่งสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล แล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

อำนาจหน้าที่คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามมติข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2. รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงิน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

3. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ราชการมอบหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลนอกจากมีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทำหน้าที่บริหาร และมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ยังมีพนักงานส่วนตำบลและอาจจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็นสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น ระเบียบพนักงานส่วนตำบลให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แบ่งการบริหารออกเป็น (พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2552: 37-38)

1. สำนักงานปลัด มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานตราข้อบังคับตำบล งานนิติพาณิชย์ งานรัฐพิธี ประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2. ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้ และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการโอนเงินเดือน งานรายงานคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปี และขออนุญาตเวลาเบิกจ่ายงานการจัดทำแสดงฐานะการเงินงบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมรายได้ รายจ่ายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานงบประมาณค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานก่อสร้างและซ่อมบำรุงอาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4. ส่วนสาธารณสุข (มีเฉพาะ อบต. ชั้นหนึ่ง) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสุขาภิบาล งานควบคุมโรคติดต่อ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล มี 3 ส่วน คือ

4.1 บุคลากรฝ่ายสภา มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้ง โดยประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 2 คน ถ้ามีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกได้ 6 คน และถ้ามีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมี

สมาชิกได้หมู่บ้านละ 3 คน อยู่ในวาระคราวละ 4 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลือกจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยนายอำเภอเป็นผู้แต่งตั้ง มีตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือก ส่วนเลขานุการ 1 คน เลือกจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

4.2 บุคลากรฝ่ายนายก มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายก ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยในการบริหารราชการตามที่นายกองค์การบริหารมอบหมายได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายก 1 คน ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่รัฐ

4.3 บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีพนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว

#### ฉ. ส่วนอื่น ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจในการปกครองตนเอง มีอิสระในการบริหารงานบุคคล มีงบประมาณและพัสดุด้วยตนเอง มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนกลาง จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ไม่ได้ผ่านกระบวนการวิวัฒนาการเป็นชุมชนที่เจริญมาก่อน การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นจึงมีน้อย กิจกรรมโครงการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำชุมชน เช่น กำนันผู้ใหญ่บ้าน การจัดทำแผนพัฒนาตำบลในแต่ละครั้งประชาชนในหมู่บ้านเข้ามามีส่วนร่วมน้อยมาก เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะมีคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้กำหนดแนวทางการพัฒนา กำหนดแผนงานโครงการ จัดทำร่างแผนพัฒนาเสนอศูนย์ประสานการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล และเสนอสภาท้องถิ่นให้ความเห็นชอบตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้น้อยมาก

#### ช. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรเช่นเดียวกัน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้งและสามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ แต่จะดำรงตำแหน่งได้อีกครั้งเมื่อพ้น

ระยะเวลา 4 ปี นับแต่วันที่พ้นตำแหน่ง นายองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้ (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2552: 37-38)

1. กำหนดโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลข้อบัญญัติระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

3. แต่งตั้ง และถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

4. วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติการบริหารส่วนตำบล

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมาย

องค์การบริหารส่วนตำบล มีบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

1) มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม

2) มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

2.1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2.2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

2.3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

2.4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

2.6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

2.7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.8) บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

2.9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

3.1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

3.2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

- 3.4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- 3.5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 3.6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 3.8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
- 3.9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.12) การท่องเที่ยว
- 3.13) การผังเมือง

4. มาตรา 69/1 การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วย การนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

## 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษา เมืองทอง และสุพรรณบุรี แลสันกลาง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนา อำเภอมืองแพร์ จังหวัดแพร่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนา อำเภอมืองแพร์ จังหวัดแพร่ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มสำหรับเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจ้ารรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม พบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบปัญหาการชะลอการให้ทุนการศึกษา มิได้จัดสวัสดิการเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนเพื่อให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างมีการพัฒนาด้านการศึกษา และพบว่าพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างส่วนใหญ่ใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษาเล่าเรียน จึงถือว่าเป็นการพัฒนาด้วยตนเอง และอีกปัญหาหนึ่งคือในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

กาญจนาไม่ได้สอบถามความต้องการเข้ารับการฝึกอบรม หรือการจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง ทำให้การฝึกอบรมในครั้งนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอีกประเด็นปัญหาที่สำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนาดังงบประมาณรายจ่ายประจำปีสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมพัฒนาพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง

สำหรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนาดังที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน การใช้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นตัวชี้วัด ส่งเสริมการฝึกอบรมโดยสอบถามความต้องการฝึกอบรมให้ตรงตามหลักสูตรที่ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และป้องกันการกระทำผิดวินัย จัดให้มีกิจกรรมภายในหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างความสามัคคีของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์การทุกกลุ่ม เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเพื่อรับทราบความต้องการ สร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ และจัดสวัสดิการกองทุนหมุนเวียนเพื่อใช้เป็นทุนในการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ชิตชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทำบัญชีในจังหวัดเชียงใหม่” การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทำบัญชีในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างให้สำนักงานบัญชีนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในกิจการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือเจ้าของกิจการสำนักงานบัญชีในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 ราย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถตามสายงาน และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องขาดการสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร 3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การ 4) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามสถานภาพของตำแหน่งงาน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานที่ไม่ชัดเจน และ 6) ด้านการรักษาความสัมพันธ์ มีการ



ป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศกับบุคลากรในองค์กร และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจ ไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละระดับที่แตกต่างกัน

ประจวบ สอนจันทร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของ อบต. มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการธำรงรักษา ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา และด้านการพัฒนาตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรของ อบต. ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การวางแผนขาดการมีส่วนร่วม เมื่อบุคลากรโอนย้าย ลาออก ไม่สามารถจัดหาบุคลากรมาแทนตำแหน่งได้ทันต่อความต้องการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ใช้หลักการสรรหาแบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสนับสนุนเพิ่มศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารสนใจงานมากกว่าการใส่ใจพนักงาน แนวทางการจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลควรเพิ่มศักยภาพของบุคลากร สร้างค่านิยมที่ดี ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความรักเมตตาเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อกัน ความรับผิดชอบ การมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวม จัดบรรยากาศการทำงานที่มีความรักความอบอุ่น รักษาผลประโยชน์ของบุคลากรทำตนเป็นแบบอย่าง ให้กำลังใจ ให้รางวัลผลตอบแทนแก่คนดีมีคุณธรรม และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะ จัดการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้โปร่งใส บุคลากรมีส่วนรับรู้การตัดสินใจผลการดำเนินงาน และผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

ปัทมา รูปสุวรรณกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ประสบการณ์ รายได้ และการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

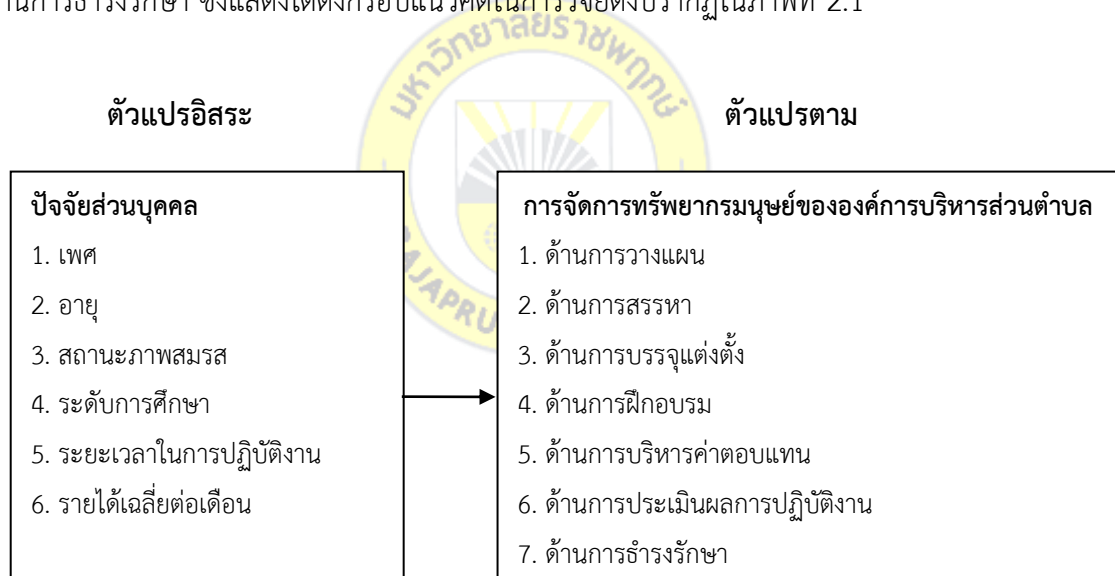
จากรุภา แซ่อ้อ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุและตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดมาตรฐานการกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่ง ตามระดับชั้นของเทศบาลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการวิเคราะห์ปริมาณงานกับความต้องการกำลังคน 3) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และตัวชี้วัดการประเมินร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับ โดยยึดหลักผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ และความตั้งใจทำงาน 4) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม และให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี-ปริญญาโท ให้ทั่วถึง รวมถึงตั้งงบประมาณเพิ่มขึ้นให้เพียงพอการจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือให้ทุนการศึกษาต่อ ควรพิจารณาให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และสายงานที่ปฏิบัติ และ 5) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีระบบและกลไกที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยตนเอง

ธงเทพ รัตนวิชา (2564) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี” การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามลักษณะของบริษัท เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บริษัทที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก จำนวน 130 บริษัท โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุดคือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านการสรรหา

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บริษัทอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกในจังหวัดนนทบุรีที่มีจำนวนพนักงานที่ต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่ต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และประเภทผลิตภัณฑ์ที่ผลิตส่งออกที่ต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกัน

### 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของกุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973) ใน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการธำรงรักษา ซึ่งแสดงได้ดังกรอบแนวคิดในการวิจัยดังปรากฏในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 669 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563)

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ดังนี้

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) กลุ่มตัวอย่างได้มาจากบุคลากรในองค์การบริหารในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 669 คน ทั้งนี้กำหนดขนาดโดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 125) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และมีความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ขนาดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดไว้ที่ 0.05)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงคำนวณได้จากสูตรข้างต้น ดังนี้

$$n = \frac{669}{1 + 669(.05)^2}$$

$$= 250.33$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 250 คน

**วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)** การสุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากรเพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจายให้สัมพันธ์กับสัดส่วนประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ อยบต. เป็นระดับในการสุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนตามสูตร ดังนี้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนพนักงานในแต่ละ อยบต.}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี รวม 250 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
อยบต.เกาะเกร็ด	16	7
อยบต.คลองข่อย	81	30
อยบต.คลองพระอุดม	34	13
อยบต.ท่าอิฐ	147	55
อยบต.บางตะไนย์	20	7
อยบต.อ้อมเกร็ด	68	25
อยบต.บางแม่นาง	189	71
อยบต.บางใหญ่	30	11
อยบต.บ้านใหม่	84	31
<b>รวม</b>	<b>669</b>	<b>250</b>

### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

**ตัวแปรอิสระ** ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพสมรส 4) ระดับการศึกษา 5) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ 6) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

**ตัวแปรตาม** ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง 4) ด้านการฝึกอบรม 5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการบำรุงรักษา

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 35 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบำรุงรักษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

### 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุบน้ำสาระสำคัญจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถามนำเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข โดยการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1961: 74)

3. นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบสำนวนที่ใช้ (Wording) ความชัดเจนของคำถามและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความครอบคลุมสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา วัตถุประสงค์ในการศึกษาหรือไม่ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ บุญวิเศษ

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติมา ไห้ลำยอง

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตะพิบูลภาพ

4. วิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือโดยหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence:) ซึ่งเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์การยอมรับคือค่า IOC ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป ค่า IOC ที่ได้เท่ากับ 0.98

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

5. นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202-204) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟายู่ระหว่าง 0.629-0.891 โดยแยกค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบรายด้านและโดยรวมซึ่งประกอบด้วยด้านการวางแผน เท่ากับ 0.731 ด้านการสรรหา เท่ากับ 0.824 ด้านการบรรจุแต่งตั้ง เท่ากับ 0.801 ด้านการฝึกอบรม เท่ากับ 0.829 ด้านการบริหารค่าตอบแทน เท่ากับ 0.770 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.891 และด้านการธำรงรักษา เท่ากับ 0.629

6. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ

7. จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบและขอความเห็นชอบโดยได้ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ การหาความตรงเชิงเนื้อหากระทำโดยการให้คะแนนในแบบสอบถามเป็นรายข้อ ดังนี้

+1 หมายถึงแน่ใจว่าข้อความนั้นถูกต้อง

0 หมายถึงไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นถูกต้อง

-1 หมายถึงแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่ถูกต้อง

จากนั้นนำผลการให้คะแนนมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามจากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถาม

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

จากนั้นนำค่าน้ำหนักคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ผลการพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามในแต่ละด้านมีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามรายข้อมีค่าตั้งแต่ .67-1.00

2. ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรีที่มีลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจึงจะใช้ได้

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามนำแบบสอบถามทั้งส่งด้วยตัวเองและส่งทางไปรษณีย์ พร้อมซองติดแสตมป์ที่ชื่อที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยถึงกลุ่มตัวอย่าง และให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ บางส่วนผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเองโดยนัดหมายวันเวลาในการส่ง-รับแบบสอบถามคืน ภายใน 15 วัน

3. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ทุกชุด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์หาผลการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์



### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2-3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) โดยคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (Likert, 1967 อ้างถึงใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, 2557: 75) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ค่าระดับ 5 หมายความว่า มากที่สุด

ค่าระดับ 4 หมายความว่า มาก

ค่าระดับ 3 หมายความว่า ปานกลาง

ค่าระดับ 2 หมายความว่า น้อย

ค่าระดับ 1 หมายความว่า ที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แปลผลโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของเบสต์ (Best, 2001: 204) แสดงผล ดังนี้

ระดับคะแนน 4.50-5.00 คะแนน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับคะแนน 3.50-4.49 คะแนน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

ระดับคะแนน 2.50-3.49 คะแนน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับคะแนน 1.50-2.49 คะแนน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย

ระดับคะแนน 1.00-1.49 คะแนน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการทดสอบที (t-test) และค่าเอฟ (F-test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 669 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน นำเสนอเพื่อศึกษา 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ผลการวิเคราะห์ที่โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	100	40.00
หญิง	150	60.00
รวม	250	100.00

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	45	18.00
31-40 ปี	75	30.00
41-50 ปี	95	38.00
51 ปีขึ้นไป	35	14.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	75	30.00
สมรส	150	60.00
หย่าร้าง	25	10.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	50.00
ปริญญาตรี	95	38.00
สูงกว่าปริญญาตรี	30	12.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	25	10.00
5-10 ปี	100	40.00
11-15 ปี	50	20.00
16 ปีขึ้นไป	75	30.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>
<b>6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	50	20.00
10,001-20,000 บาท	1100	40.00
20,001-30,000 บาท	75	30.00
30,001 บาทขึ้นไป	25	10.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และน้อยสุดอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 มีสถานภาพสมรส 150 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา สถานภาพโสด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลง ปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 ขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ประกอบด้วย 7 ด้าน 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง 4) ด้านการฝึกอบรม 5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการธำรงรักษา มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.2-4.9

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.50	.58	มาก	1
2. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล	4.32	.71	มาก	5
3. มีการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	4.46	.57	มาก	3
4. มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และวุฒิการศึกษาเป็นหลัก	4.41	.60	มาก	4
5. มีการวางแผนเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต โดยให้ทุนการศึกษาเพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างครอบคลุม	4.48	.61	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน เรื่องมีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.50, SD=0.58) รองลงมา เรื่องมีการวางแผนเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต โดยให้ทุนการศึกษาเพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างครอบคลุม ( $\bar{X}$  =4.48, SD =0.61) เรื่องมีการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ( $\bar{X}$  =4.46, SD=0.57) และเรื่องมีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  =4.32, SD=0.71)

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา

การสรรหา	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก องค์การที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.48	0.70	มาก	1
2. การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มีการ ทดสอบทักษะและความสามารถตามที่ได้กำหนดไว้ของ ละตำแหน่งงาน	4.39	0.56	มาก	4
3. มีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็น ประโยชน์ต่องานขององค์กร	4.42	0.47	มาก	3
4. มีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็น ประโยชน์ต่องานขององค์กร	4.46	0.68	มาก	2
5. มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหา	4.24	0.64	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา เรื่องมีการคัดเลือก  
บุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่โปร่งใสและตรวจสอบได้มากที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ ,  
SD=0.70) รองลงมาเรื่องมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร  
( $\bar{X}=4.46$ , SD=0.68) เรื่องมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานของ  
องค์กร ( $\bar{X}=4.42$ , SD=0.47) และเรื่องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหาน้อย  
ที่สุด ( $\bar{X}=4.24$ , SD=0.64)

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่	4.46	0.67	มาก	1
2. การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปตามกำหนดเวลาและมีความโปร่งใส	4.30	0.64	มาก	4
3. มีการใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงาน	4.38	0.77	มาก	2
4. มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน	4.26	0.74	มาก	5
5. มีการบรรจุผู้ที่สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากการสอบแข่งขัน	4.33	0.76	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบรรจุแต่งตั้ง เรื่องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่มากที่สุด ( $\bar{X}=4.46$ ,  $SD=0.67$ ) รองลงมา เรื่องมีการใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงาน ( $\bar{X}=4.38$ ,  $SD=0.77$ ) เรื่องมีการบรรจุผู้ที่สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากการสอบแข่งขัน ( $\bar{X}=4.33$ ,  $SD=0.676$ ) และเรื่องมีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.26$ ,  $SD=0.74$ )



**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.44	0.80	มาก	2
2. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน	4.36	0.65	มาก	5
3. มีการกำหนดประสบการณ์และการฝึกอบรมสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	4.39	0.77	มาก	4
4. มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรเครื่องมือ และการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร	4.42	0.73	มาก	3
5. มีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน	4.47	0.72	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการฝึกอบรม เรื่องมีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงานมากที่สุด ( $\bar{X}=4.47$ ,  $SD=0.72$ ) รองลงมา เรื่องมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ( $\bar{X}=4.44$ ,  $SD=0.80$ ) เรื่องมีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรเครื่องมือ และการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร ( $\bar{X}=4.42$ ,  $SD=0.73$ ) และเรื่องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิดความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงานน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.36$ ,  $SD=0.65$ )

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และสัมพันธ์กับคุณค่าของงาน	4.48	0.70	มาก	1
2. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยหรือความเสี่ยงในการทำงานของบุคลากร	4.33	0.68	มาก	3
3. มีการประเมินงาน สรรวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การ	4.27	0.76	มาก	5
4. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้	4.41	0.68	มาก	2
5. มีโครงสร้างค่าตอบแทนเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตามสายบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเป็นธรรมและยอมรับได้	4.30	0.80	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการบริหารค่าตอบแทน เรื่องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และสัมพันธ์กับคุณค่าของงานมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ ,  $SD=0.70$ ) รองลงมา เรื่องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้ ( $\bar{X}=4.41$ ,  $SD=0.68$ ) เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยหรือความเสี่ยงในการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X}=4.33$ ,  $SD=0.68$ ) และเรื่องมีการประเมินงาน สรรวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.27$ ,  $SD=0.76$ )

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมิน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.42	0.70	มาก	3
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของประเมินที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางควบคุมให้การประเมินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสม มีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.49	0.70	มาก	1
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำในการประเมิน	4.38	0.68	มาก	5
4. มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล	4.40	0.72	มาก	4
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.72	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เรื่องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของประเมินที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางควบคุมให้การประเมินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสม มีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ( $\bar{X}=4.49$ ,  $SD=0.70$ ) รองลงมา เรื่องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.46$ ,  $SD=0.752$ ) เรื่องมีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมิน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X}=4.42$ ,  $SD=0.70$ ) และเรื่องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำในการประเมินน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.38$ ,  $SD=0.68$ )

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการธำรงรักษา

การธำรงรักษา	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน ตรงตามจุดประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	4.48	0.67	มาก	1
2. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโต ทางสายอาชีพ (Career Path) และนโยบายการเลื่อน ตำแหน่งที่ชัดเจน	4.25	0.66	มาก	5
3. มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสอดคล้อง กับวัฒนธรรมองค์กร เช่น อุปนิสัยใจคอ และมี ทัศนคติที่ไม่ขัดหรือแย้งกับองค์กร	4.36	0.71	มาก	4
4. มีการจัดสวัสดิการอัตราเงินเดือน ตำแหน่ง ค่าจ้าง ให้กับบุคลากรตามที่ราชการกำหนด	4.44	0.66	มาก	2
5. มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร ที่เข้ามาทำงานใหม่	4.42	0.73	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการธำรงรักษา เรื่องมี  
หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล  
( $\bar{X}=4.48$ ,  $SD=0.67$ ) รองลงมา เรื่องมีการจัดสวัสดิการอัตราเงินเดือน ตำแหน่ง ค่าจ้างให้กับ  
บุคลากรตามที่ราชการกำหนด ( $\bar{X}=4.44$ ,  $SD=0.56$ ) เรื่องมีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดี  
ให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ( $\bar{X}=4.42$ ,  $SD=0.73$ ) และเรื่องมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า  
และการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนน้อยที่สุด ( $\bar{X} =$   
3.70,  $SD=0.81$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลโดยภาพรวม	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ด้านการวางแผน	4.43	0.43	มาก	1
2. ด้านการสรรหา	4.40	0.50	มาก	4
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	4.34	0.53	มาก	7
4. ด้านการฝึกอบรม	4.41	0.56	มาก	3
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	4.35	0.52	มาก	6
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.43	0.59	มาก	2
7. ด้านการบำรุงรักษา	4.38	0.43	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม ด้านการวางแผนมาก  
ที่สุด ( $\bar{X}=4.30$ ,  $SD=0.47$ ) รองลงมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.43$ ,  $SD=0.59$ )  
ด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X}=4.41$ ,  $SD=0.56$ ) และด้านการบรรจุแต่งตั้งน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.34$ ,  $SD=0.53$ )

### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันไป

**ตารางที่ 4.10** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	( $\bar{X}$ )	(SD)	( $\bar{X}$ )	(SD)		
1. ด้านการวางแผน	4.43	.34	4.43	.48	-.08	.00**
2. ด้านการสรรหา	4.32	.52	4.45	.48	-1.97	.04*
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	4.28	.56	4.38	.51	-1.35	.00**
4. ด้านการฝึกอบรม	4.39	.51	4.42	.60	-.45	.06
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	4.32	.52	4.38	.52	-.85	.40
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.42	.59	4.43	.59	-.13	.64
7. ด้านการดำรงรักษา	4.43	.41	4.38	.45	.24	.53
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>.43</b>	<b>4.41</b>	<b>.45</b>	<b>-.78</b>	<b>.94</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test แบบข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา และด้านการบรรจุแต่งตั้ง แตกต่างกันไป

**ตารางที่ 4.11** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	1.71	3	.57	3.07	.02*
	ภายในกลุ่ม	45.70	246	.18		
	รวม	47.42	249			
2. ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	2.31	3	.77	3.08	.02*
	ภายในกลุ่ม	61.44	246	.25		
	รวม	63.76	249			
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	1.26	3	.42	1.46	.22
	ภายในกลุ่ม	70.79	246	.28		
	รวม	72.06	249			
4. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	1.14	3	.38	1.18	.31
	ภายในกลุ่ม	79.50	246	.32		
	รวม	80.65	249			
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	1.60	3	.53	1.96	.12
	ภายในกลุ่ม	67.12	246	.27		
	รวม	68.73	249			
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.94	3	.64	1.86	.13
	ภายในกลุ่ม	85.26	246	.34		
	รวม	87.29	249			
7. ด้านการธำรงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	1.41	3	.47	2.52	.05
	ภายในกลุ่ม	46.03	246	.18		
	รวม	47.45	249			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.10	3	.36	1.82	.14
	ภายในกลุ่ม	49.40	246	.20		
	รวม	50.50	249			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มี



ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.12-4.13

**ตารางที่ 4.12** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกันด้านการวางแผนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุ			
		ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		4.31	4.38	4.53	4.44
ต่ำกว่า 30 ปี	4.31	-	-0.07	-0.22*	-0.13
31-40 ปี	4.38		-	-0.14*	-0.05
41-50 ปี	4.53			-	0.08
51 ปีขึ้นไป	4.44				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผนแตกต่างกับผู้ที่มียุต่ำกว่า 30 ปี และอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.13** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุต่างกันด้านการสรรหาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุ			
		ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		4.35	4.30	4.52	4.33
ต่ำกว่า 30 ปี	4.35	-	.04	-.17	.01
31-40 ปี	4.30		-	-.21*	-.02
41-50 ปี	4.52			-	.18*
51 ปีขึ้นไป	4.33				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพสมรส

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.70	2	.35	1.85	.15
	ภายในกลุ่ม	46.72	247	.18		
	รวม	47.42	249			
2. ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	.22	2	.11	.44	.64
	ภายในกลุ่ม	63.53	247	.25		
	รวม	63.76	249			
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	.13	2	.06	.23	.79
	ภายในกลุ่ม	71.92	247	.29		
	รวม	72.06	249			
4. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	.17	2	.09	.27	.76
	ภายในกลุ่ม	80.47	247	.32		
	รวม	80.65	249			
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	.54	2	.27	.99	.37
	ภายในกลุ่ม	68.18	247	.27		
	รวม	68.73	249			
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.12	2	.56	1.62	.20
	ภายในกลุ่ม	86.08	247	.34		
	รวม	87.20	249			
7. ด้านการบำรุงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	1.50	2	.75	4.03	.01*
	ภายในกลุ่ม	45.95	247	.18		
	รวม	47.45	249			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.30	2	.15	.75	.47
	ภายในกลุ่ม	50.19	247	.20		
	รวม	50.50	249			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการชำระรักษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.15** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน ด้านการชำระรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

สถานภาพสมรส	ค่าเฉลี่ย	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส	หย่าร้าง
		4.42	4.33	4.59
โสด	4.42	-	.08	-.16
สมรส	4.33		-	-.25*
หย่าร้าง	4.59			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการชำระรักษา แตกต่างกับผู้ที่มิใช่สถานภาพหย่าร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.16** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับ  
การศึกษา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.25	2	.12	.67	.51
	ภายในกลุ่ม	47.16	247	.19		
	รวม	47.42	249			
2. ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	2.74	2	1.37	5.54	.00*
	ภายในกลุ่ม	61.01	247	.24		
	รวม	63.76	249			
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	.99	2	.49	1.72	.18
	ภายในกลุ่ม	71.06	247	.28		
	รวม	72.06	249			
4. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	.06	2	.03	.10	.90
	ภายในกลุ่ม	80.58	247	.32		
	รวม	80.65	249			
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	.84	2	.42	1.53	.21
	ภายในกลุ่ม	67.89	247	.27		
	รวม	68.73	249			
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.70	2	.35	1.00	.36
	ภายในกลุ่ม	86.50	247	.35		
	รวม	87.20	249			
7. ด้านการบำรุงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	1.11	2	.55	2.97	.05*
	ภายในกลุ่ม	46.33	247	.18		
	รวม	47.45	249			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.54	2	.27	1.33	.26
	ภายในกลุ่ม	49.96	247	.20		
	รวม	50.50	249			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา ด้านการธำรงรักษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.17-18

**ตารางที่ 4.17** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการสรรหาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		4.50	4.28	4.32
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.50	-	.21*	.17
ปริญญาตรี	4.28		-	-.04
สูงกว่าปริญญาตรี	4.32			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

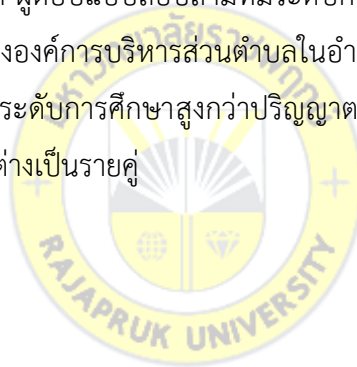
จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.18** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการธำรงรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		4.38	4.33	4.56
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.38	-	.04	-.17
ปริญญาตรี	4.33		-	-.22*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.56			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการธำรงรักษา แตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่





**ตารางที่ 4.19** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระยะเวลา  
ในการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	1.64	3	.54	2.95	.03*
	ภายในกลุ่ม	45.77	246	.18		
	รวม	47.42	249			
2. ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	.82	3	.27	1.07	.35
	ภายในกลุ่ม	62.93	246	.25		
	รวม	63.76	249			
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	.18	3	.06	.21	.88
	ภายในกลุ่ม	71.87	246	.29		
	รวม	72.06	249			
4. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	.28	3	.09	.28	.83
	ภายในกลุ่ม	80.37	246	.32		
	รวม	80.65	249			
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	.04	3	.01	.05	.98
	ภายในกลุ่ม	68.68	246	.27		
	รวม	68.73	249			
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.99	3	.33	.94	.42
	ภายในกลุ่ม	86.21	246	.35		
	รวม	87.20	249			
7. ด้านการบำรุงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	2.33	3	.77	4.24	.00*
	ภายในกลุ่ม	45.12	246	.18		
	รวม	47.45	249			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.23	3	.78	.38	.76
	ภายในกลุ่ม	50.26	246	.20		
	รวม	50.50	249			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการธำรงรักษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.20-4.21

**ตารางที่ 4.20** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการวางแผนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	4.28	-	-0.12	-0.29*	-0.13
5-10 ปี	4.41		-	-0.16*	-0.00
11-15 ปี	4.58			-	0.16*
16 ปีขึ้นไป	4.41				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน แตกต่างกับผู้ที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการวางแผน แตกต่างกับผู้ที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.21** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการชำระรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.40	4.35	4.26	4.52
น้อยกว่า 5 ปี	4.40	-	.05	.14	-.11
5-10 ปี	4.35		-	.09	-.17*
11-15 ปี	4.26			-	-.26*
16 ปีขึ้นไป	4.52				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี และ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.22** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	.93	3	.31	1.64	.18
	ภายในกลุ่ม	46.49	246	.18		
	รวม	47.42	249			
2. ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	1.47	3	.49	1.94	.12
	ภายในกลุ่ม	62.28	246	.25		
	รวม	63.76	249			
3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	.34	3	.11	.39	.75
	ภายในกลุ่ม	71.71	246	.29		
	รวม	72.06	249			
4. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	.54	3	.18	.56	.64
	ภายในกลุ่ม	80.10	246	.32		
	รวม	80.65	249			
5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	.06	3	.02	.07	.97
	ภายในกลุ่ม	68.66	246	.27		
	รวม	68.783	249			
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.28	3	.76	2.21	.08
	ภายในกลุ่ม	84.92	246	.34		
	รวม	87.20	249			
7. ด้านการบำรุงรักษา	ระหว่างกลุ่ม	2.07	3	.69	3.74	.01*
	ภายในกลุ่ม	45.37	246	.18		
	รวม	47.45	249			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.37	3	.12	.60	.61
	ภายในกลุ่ม	50.13	246	.20		
	รวม	50.50	249			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการจ้างรักษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงวิเคราะห์ต่อโดยวิธีหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.23

**ตารางที่ 4.23** การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน ด้านการจ้างรักษาด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ค่าเฉลี่ย	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน			
		ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,000-30,000 บาท	30,000 บาทขึ้นไป
		4.48	4.31	4.35	4.59
ต่ำกว่า 10,000 บาท	4.48	-	.16*	.12	-.10
10,000-20,000 บาท	4.31		-	-.03	-.27*
20,000-30,000 บาท	4.35			-	-.23*
30,000 บาทขึ้นไป	4.59				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้ที่มีการรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 บาท-20,000 บาท ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ด้านการสรรหา แตกต่างกับผู้

ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 บาท-20,000 บาท และ 20,000-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตารางที่ 4.24** ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐาน	ตัวแปรทดสอบ	t	F	Sig	ผลการศึกษา	
					ยอมรับ	ปฏิเสธ
1	เพศ	-.78	-	.94	-	✓
2	อายุ	-	1.82	.14	-	✓
3	สถานภาพสมรส	-	.75	.47	-	✓
4	ระดับการศึกษา	-	1.33	.26	-	✓
5	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	-	.38	.76	-	✓
6	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		.60	.61	-	✓

จากตารางที่ 4.24 สรุปได้ว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไป  
ตามสมมติฐาน





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี และ (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี การวิจัยศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 669 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า F-test และการทดสอบค่า t (t-test)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท

ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการสรรหา ด้านการบำรุงรักษา ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการบรรจุแต่งตั้งตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.43) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รองลงมา มีการวางแผนเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต โดยให้

ทุนการศึกษาเพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างครอบคลุมตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล

2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.43) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของประเมินที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการควบคุมให้การประเมินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสม มีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รองลงมา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำในการประเมิน

3. ด้านการฝึกอบรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.41) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน รองลงมา มีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน

4. ด้านการสรรหา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.40) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ รองลงมา มีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กรตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหา

5. ด้านการดำรงรักษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.38) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมา มีการจัดสวัสดิการอัตราเงินเดือน ตำแหน่ง ค่าจ้างให้กับบุคลากรตามที่ราชการกำหนดตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.35) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และสัมพันธ์กับคุณค่าของงาน รองลงมา มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้ตามลำดับ

ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการประเมินงาน สํารวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การ

7. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.34) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ รองลงมา มีการใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน

ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา และด้านการบรรจุแต่งตั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการชำระรักษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการชำระรักษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการชำระรักษา ผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการธำรงรักษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยมีข้อค้นพบและประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด มีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและการตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนของ การสรรหาบุคลากรผู้ที่มีความสามารถเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน และมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และมีการธำรงรักษาบุคลากร กล่าวได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ดมีการบริหารงานที่ดี รณณ จันตะ (2563: 4) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเอง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุและการแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งในทุกกระบวนการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ หรือกลยุทธ์ในการจัดการให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตัวเองมีอยู่ ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งยังสอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันท์ (2556: 5) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ ประจวบ สอนจันทร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของ อบต. มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงเทพ รัตนิษา (2564) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางกรวยมีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต โดยให้ทุนการศึกษาเพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต (2557) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา ว่าองค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย และสอดคล้องกับ รัตนจันตะ (2563: 25) ได้กล่าวว่า การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นกระบวนการวิเคราะห์คาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบโดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะความรู้ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุภา แซ่ฮ้อ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2) ด้านการสรรหา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางกรวยมีการคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันท์ (2556: 49) ได้กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสรรหาบุคลากรใหม่ และจะเริ่มดำเนินการเมื่อมีผู้สมัคร

เข้ามาสมัครงานกับองค์กร และที่สำคัญคือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการสรรหาบุคลากร และสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยหน้าที่หลักของบุคลากรด้านสรรหาขององค์กร คือ การแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถให้มาสมัครงานตามตำแหน่งงานว่างขององค์กร และสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2556: 11) ได้กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์กร เนื่องจากการสรรหาเป็นภารกิจที่ทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การสรรหาที่ไร้ประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่ไร้คุณภาพ และจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรล้มเหลวในที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ สอนจันทร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของ อบต. มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ด้านการสรรหาอยู่ในระดับมาก

3) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ดมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ มีการใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เกื้อ ขวัญทาง (2561) ได้กล่าวว่า ระบบคุณธรรมเป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ โดยตามระบบคุณธรรมยึดหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความเสมอภาคในโอกาส คือการเปิดโอกาสเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงานสำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน 2) ความสามารถ คือการยึดเอาความรู้ความสามารถเป็นหลักในการสรรหาบุคคล เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด 3) ความมั่นคงในอาชีพการงาน เป็นหลักประกันในการทำงานที่หน่วยงานให้ยึดถือเป็นอาชีพได้อย่างมั่นคง มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล รวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมั่นคงแก่ชีวิต และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยมุ่งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากอิทธิพลทางการเมืองใด ๆ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ดมีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน และมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ



สมคิด บางโม (2557: 13) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น อันจะทำให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ดีก่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับ สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2560: 10-11) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องจัดทำให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยตั้งแต่เริ่มการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้กับพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมจึงมีประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิตชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทำบัญชีในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา เหมืองทอง และสุวรรณี แลสันกลาง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนา อำเภอมืองแพร์ จังหวัดแพร์” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการส่งเสริมการฝึกอบรมโดยสอบถามความต้องการฝึกอบรมให้ตรงตามหลักสูตรที่ฝึกอบรม

5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางแก้ว จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางแก้วมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และสัมพันธ์กับคุณค่าของงาน และยังมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนาจ แสงสว่าง (2554: 148) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นรูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงินหรือรางวัล ให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสอดคล้องกับ สุจิตรา ธนันทน์ (2552: 3) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายอาจอยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และยังเป็นกำลังใจให้พนักงานมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมขวัญและสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์ โปธา เจริญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางแก้ว จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางแก้วมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของประเมิน



ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางควบคุมให้การประเมินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสม มีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สนวนกุล (2559: 57) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การและผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การที่ต้องพัฒนา และความสามารถในการจัดการบริหารองค์การ ของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังใช้เป็นกุศโลบายเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ ให้แสดงออกไป ในทิศทางที่ผู้บริหารและองค์การต้องการ โดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ผลตอบแทนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการจูงใจและควบคุมคน และสอดคล้อง กับ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2551: 12) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ประเมินค่าของ บุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินโดยหัวหน้า โดย ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา รูปสุวรรณกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

7) ด้านการธำรงรักษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ดมีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรง ตามจุดประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล และมีการจัดสวัสดิการอัตราเงินเดือน ตำแหน่ง ค่าจ้าง ให้กับบุคลากรตามที่ราชการกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ ระวี อรรถวิสัย (2557) ได้กล่าวว่า การธำรง รักษาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ของ องค์การ โดยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นี้จะมีกระบวนการแนวทางปฏิบัติอยู่หลากหลายวิธี เพื่อ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างขวัญและสร้างกำลังใจแก่ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การที่จำเป็นต้อง ศึกษาถึงแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรของตน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ ได้ยาวนานที่สุด และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้องค์การลดค่าใช้จ่ายและเวลา ในการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน เพื่อไม่ก่อให้เกิดการสะดุดของผลผลิตและประสิทธิภาพของ องค์การ (Churintr, 2010) ซึ่งสิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ดังนั้นการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยการบริหารจัดการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องหาแนวทางในการที่จะรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับ แจ็คสัน ชูลเลอร์ และวีเนอร์ (Jackson, Schuler, & Werner, 2009) ที่กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นการช่วยลดปัญหาในเรื่องของการสรรหาพนักงานใหม่ และสามารถลดต้นทุนในเรื่องของการสรรหาพนักงานใหม่ได้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาพนักงานนี้ เพื่อช่วยลดปัญหาในเรื่องของการลาออกของพนักงาน โดยเมื่อพนักงานลาออกไปแล้วจะไม่สามารถสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้ทันที ต้องใช้เวลาในการสรรหานาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ สอนจันทร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของ อบต. มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ด้านการธำรงรักษาอยู่ในระดับมาก

5.2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จารุภา แซ่ฮ้อ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการศึกษาวินิจฉัยของ ประจวบ สอนจันทร์ (2561: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ด้านการวางแผน จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการวางแผน เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่องที่ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การจัดทำแผนอัตรา

กำลังคนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.2 ด้านการสรรหา จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการสรรหา เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.3 ด้านการบรรจุแต่งตั้ง จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบรรจุแต่งตั้ง เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.4 ด้านการฝึกอบรม จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการฝึกอบรม เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.5 ด้านการบริหารค่าตอบแทน จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบริหารค่าตอบแทน เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การประเมินงาน สํารวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำในการประเมิน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

5.3.1.7 ด้านการธำรงรักษา จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการธำรงรักษา เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสรุปได้ว่าเรื่อง que ผู้บริหารควรปรับปรุง คือ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตทางสายอาชีพ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่อันดับสุดท้าย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

5.3.2.2 ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

5.3.2.3 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล



## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2559). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กรรณิกา เหมือนทอง และสุวิรัฐ แลสันกลาง. (2560). การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกาญจนา อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, ปีที่ 10 ฉบับที่ 3, หน้า 153-170.
- กานต์ โพธิเจริญ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กลุ่มประสานงานบุคคลรัฐวิสาหกิจ. (2558). **เงินเดือนและค่าตอบแทนนอกเหนือเงินเดือนของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_ . (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). สมุทรปราการ: เดชกมล ออฟเซท.
- เกื้อ ขวัญทาง. (2561). **ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์**. ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2566, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/324159>
- โกวิท พวงงาม. (2553). **ธรรมเนียมท้องถิ่น: ว่าด้วยการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- คณิษฐา พันธุ์วานิช. (2551). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- จารุภา แซ่ฮ้อ. (2563). **การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- จิตติมา อัครดิพงษ์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิตติมาภรณ์ ขำชู. (2560). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ชุตินาส ชนะจิตต์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2556). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยธนต์ ภาวิศพิริยะภฤติ. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชิดชนก ผู้รุ่งเรือง. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทำบัญชีในจังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง.
- เดชากร แก่นเมือง. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอนม จังหวัดนครศรีธรรมราช.** วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไตรรัตน์ ยืนยง. (2563). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: นอร์เทิร์น.
- ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). **ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงเทพ รัตนวิชา. (2564). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการส่งออกในจังหวัดนนทบุรี.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธานินทร์ ศิลปะจารุ. (2557). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS.** กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พริ้นท์.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). **เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ.** กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.

- บั้งอร บรรเทา. (2559). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงใหม่ จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารการเมืองการปกครองการบริหารการจัดการ-การบริหารทรัพยากรมนุษย์-นโยบาย*, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1, หน้า 284-300.
- บัญญัติ พุ่มพันธ์. (2548). **อบต.ของเรา: ท้องถิ่นของเรา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิพิธการพิมพ์ จำกัด.
- ประจวบ สอนจันทร์. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี. *วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ*, ปีที่ 3 ฉบับที่ 2, หน้า 2-9.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2551). **การบริหารผลงาน ทำจริง ทำอย่างไร?**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สนวนกุล. (2559). **เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS**. กรุงเทพฯ: สนวนอักษร.
- ปิ่นทิรา จันทหลวง. (2553). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ปัทมา รุปสุวรรณกุล. (2562). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พนิดา งามประเสริฐ. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนพรีนติ้ง.
- พระครูปัญญาภิชิต (ประจวบ ปญญาทีโป). (2561). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี**. สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า). (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2552). **แนวคิดยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- รณภณ จันต๊ะ. (2563). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ฌภัทร ก๊อปปี้.



- ระวี อรรถวิสัย. (2557). การรักษาบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1, หน้า 52-65.
- วรวรรณ ศรียาภย์. (2554). **การจัดการประชุมและการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: บุคส์พีส.
- วนัสนันท์ ศิริรัตน์. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ**. ม.ป.ท.
- วนิดา วาติเจริญ และคณะ. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วนิชา สืบสุข. (2556). **การสรรหาบุคลากรจากภายนอก**. ค้นเมื่อ 31 ตุลาคม 2565, จาก <http://www.acn.ac.th/articles/mod/forum/discuss.php?d=63>
- วิลาวรรณ รัชพิศาล. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิจิตรหัตถการ.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2557). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **เทคนิคการเป็นวิทยากรที่ประสบความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). **สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท บี.ที.เอนจิเนียริง จำกัด**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันทา เลานันท์. (2556). **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดีดีบุ๊คส์ไตร์.
- สุรชนี เคนสุโพธิ์. (2560). **การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (2559). **การบริหารงานบุคคล**. ค้นเมื่อ 29 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.krucenter.net/User files/file/new/n386.pdf>.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษณาพิพัฒน์.
- Best, John W. (2001). **Research in Education**. New Jersey: Englewood Cliffo.
- Business Dictionary. (2017). **Employee Retention**. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html>.
- Churintr, P. (2010). Perceived organizational culture, stress, and job satisfaction affecting on hotel employee retention: a comparison study between management and operational employees. *Employment Relations Record*, 10(2), 64.
- Cronbach, Lee. J. (1990). **Essentials of psychological testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper & Row.
- Doherty, R. (2010). Making employee engagement an end-to-end practice. *Strategic HR review*, 9(3), 32-37.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. & Taylor, C.R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21<sup>st</sup> century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). **The Science of Administration**. New York: Jersey Prentice-Hall.
- Harvard Business Review. (2010). **Retaining Employee: Expert solution to Everyday Challenges Pocket Mentor Series**. USA: Harvard Business review Publishing.
- Ivancevich, J.M. (2007). **Human Resource Management**. 10<sup>th</sup> ed. Published by McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Werner, S. (2009). **Managing Human Resource**. 10<sup>th</sup> ed. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- Likert, Rensis. (1961). **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Milkovich, George, T.; Newman, Jerry M. and Gerhart, B. (2011). **Compensation**. (10<sup>th</sup> ed.). New York MaGraw-Hill.

- Mondy, R., and Noe, M.R. (2005). **Human Resource Management**. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Mondy, R.Wayne. (2011). **Human Resource Management**. 12<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R.W., & Mondy, J.B. (2014). **Human Resource Management**. 13<sup>th</sup> ed. Boston: Prentice Hall.
- Noe. (2007). **Development of the Labor Surplus Economy: Theory and Policy**. Homewood, IL: Richard A. Irwin.
- P. Nick Blanchard and James W. Thacker. (2007). **Effective Training Systems, Strategies, and Practices**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Raymond A. Noe. (2010). **Employee Training and Development**. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Sheridan, J.E. (1992). Organization culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 25(5), 11036-1056.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., & Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Stone, T.H. (2008). **Understanding Personnel Management**. Japan: CBS College publishing.
- Werner, J.M. & DeSimone, R.L. (2006). **Human Resource Development**. 4<sup>th</sup> ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- <http://www.osmnorthcentral1.go.th/nonthaburi/about>
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3<sup>th</sup> ed. New York: Harper and Row Publication.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ บุญวิเศษ  
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติมา โห้ล้ำยอง  
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยนวัตกรรมรัตนโกสินทร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตะพิบูลภพ  
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา บางแสน





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่องานวิจัย**

**เรื่อง : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**

.....

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

**แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน**

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาในการให้ข้อมูล



**ตอนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย  
( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 30 ปี  
( ) 2. 31-40 ปี  
( ) 3. 41-50 ปี  
( ) 4. 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

- ( ) 1. โสด  
( ) 2. สมรส  
( ) 3. หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

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

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี  
( ) 2. 5 - 10 ปี  
( ) 3. 11 - 15 ปี  
( ) 4. 16 ปีขึ้นไป

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท  
( ) 2. 10,000-20,000 บาท  
( ) 3. 20,000-30,000 บาท  
( ) 4. 30,000 บาทขึ้นไป



**ตอนที่ 2** แบบสอบถามที่ใช้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

**คำชี้แจง** จากข้อคำถามในแต่ละข้อ โปรดพิจารณาว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับใด โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ดังนี้

- |   |         |                       |
|---|---------|-----------------------|
| 5 | หมายถึง | อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อที่	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปากเกร็ด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการวางแผน</b>						
1	มีการวางแผนเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อศึกษาวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
2	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล					
3	มีการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ					
4	มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และวุฒิการศึกษาเป็นหลัก					
5	มีการวางแผนเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต โดยให้ทุนการศึกษาเพื่อรองรับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างครอบคลุม					
<b>ด้านการสรรหา</b>						
6	มีการคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่โปร่งใสและตรวจสอบได้					
7	การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มีการทดสอบทักษะและความสามารถตามที่ได้กำหนดไว้ของตำแหน่งงาน					

ข้อที่	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอปากเกร็ด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการสรรหา</b>					
8	มีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานของ องค์กร					
9	มีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่เป็นประโยชน์ต่องานของ องค์กร					
10	มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหา					
	<b>ด้านการบรรจุแต่งตั้ง</b>					
11	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ใหม่					
12	การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปตามกำหนดเวลาและมีความโปร่งใส					
13	มีการใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ในทุกตำแหน่งงาน					
14	มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรง ตามตำแหน่งงาน					
15	มีการบรรจุผู้ที่สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จาก การสอบแข่งขัน					
	<b>ด้านการฝึกอบรม</b>					
16	มีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด					
17	มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความคิด ความอ่าน และทัศนคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน					
18	มีการกำหนดประสบการณ์และการฝึกอบรมสอดคล้องกับตำแหน่ง งาน					
19	มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรเครื่องมือ และการจัดฝึกอบรม ให้กับบุคลากร					
20	มีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ใน การทำงาน					

ข้อที่	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอปากเกร็ด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารค่าตอบแทน</b>						
21	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และสัมพันธ์กับคุณค่าของงาน					
22	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยหรือความเสี่ยงในการทำงานของบุคลากร					
23	มีการประเมินงาน สํารวจค่าตอบแทน และกำหนดค่าจ้างในแต่ละงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจระดับของการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การ					
24	มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่ประกาศใช้					
25	มีโครงสร้างค่าตอบแทนเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตามสายบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเป็นธรรมและยอมรับได้					
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
26	มีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมิน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
27	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของประเมินที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการควบคุมให้การประเมินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสม มีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
28	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำในการประเมิน					
29	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล					
30	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการอํารงรักษา</b>						
31	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามจุดประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล					
32	มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน					

ข้อที่	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอปากเกร็ด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารรักษา						
33	มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กร เช่น อุบนิสัยใจคอ และมีทัศนคติที่ไม่ขัดหรือแย้งกับองค์กร					
34	มีการจัดสวัสดิการอัตราเงินเดือน ตำแหน่ง ค่าจ้างให้กับบุคลากร ตามที่ราชการกำหนด					
35	มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงาน ใหม่					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ผศ.ดร.เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์
วัน เดือน ปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2496 สถานที่เกิดจังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, พ.ศ. 2526 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐ ประศาสนศาสตร์, พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยปทุมธานี ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, พ.ศ. 2553
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข สำนักการคลัง ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยนายทะเบียนท้องถิ่น ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน จังหวัดนนทบุรี อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
ชื่อผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่	สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี การศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขุน อำเภอบางกรวย จังหวัด นนทบุรี ความคาดหวังของประชาชนต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้ใหญ่บ้านตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงในการพัฒนาชุมชนตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี



ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน  
ตำบล จังหวัดนนทบุรี

รูปแบบการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลใน  
จังหวัดนนทบุรี

การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การบริหารส่วน  
ตำบล (อบต.) จังหวัดนนทบุรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การบริหารส่วน  
ตำบลอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

ศักยภาพการแก้ไขปัญหาวิกฤติฝุ่นควันขนาดจิ๋ว (PM2.5) ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

บทบาทหน้าที่ที่คาดหวังกับบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร  
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี

