

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง
อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย



นวพร บุญเรือง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง
อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN PA SANG SUBDISTRICT MUNICIPALITY, MAE CHAN DISTRICT,
CHIANG RAI PROVINCE



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Public Administration Degree
in Public Policy
May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง

อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ของ นวพร บุญเรือง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชศรี เกียรติบุตร)

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณนุภา นพรัตน์)

| | |
|--------------------------|--|
| เรื่อง: | แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย |
| ผู้ศึกษาค้นคว้า: | นวพร บุญเรือง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: รป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2565 |
| อาจารย์ที่ปรึกษา: | รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร |
| คำสำคัญ: | การบริหารงานบุคคล |

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรค ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 22 คน เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคล มี 6 ข้อ ได้แก่ 1) การสรรหาพนักงานมีความล่าช้า และมีการโอน (ย้าย) บ่อย 2) การพัฒนาและติดตามประเมินผลยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากร และขาดการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อ 3) การกำหนดตำแหน่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ 5) พนักงานยังขาดความรู้ ทำให้เกิดการร้องเรียน 6) เงินเดือน ค่าตอบแทน ยังน้อยกว่าข้าราชการประเภทอื่น จากอุปสรรคและปัญหาที่พบ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) ควรแก้ไขระเบียบการสรรหาพนักงาน คัดกรองพนักงานก่อนรับโอน (ย้าย) และสร้างความผูกพันในการทำงาน 2) ควรพัฒนาและติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อ 3) ควรกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับปริมาณงาน แก้ไขขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลังและระเบียบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 4) ควรนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา มาใช้ 5) ควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนา และยกย่องพนักงานที่ประพฤติดี 6) ควรมีการแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทนให้เท่าเทียมข้าราชการประเภทอื่น

Title: GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN PA SANG SUBDISTRICT MUNICIPALITY, MAE CHAN DISTRICT,
CHIANG RAI PROVINCE

Author: Nawaphon Boonruang, Independent Study: M.P.A. (Public Policy), University of Phayao, 2022

Advisor: Associate Professor Veera Lertsomporn , Ph.D.

Keywords: Personnel Management

ABSTRACT

The purpose of this study was to study at obstacles and problems to devise with recommendations for improving personnel management in the Pa Sang Subdistrict Municipality, Mae Chan District, Chiang Rai Province. The study was conducted in a qualitative format. A semi-structured interview approach was used to collect data from a set of 22 key informants. A semi-structured interview approach was used to collect data from 22 key informants. According to the findings, Obstacles and problems in personnel management in 6 areas which were 1) There is a delay in recruitment and frequent transfers (relocations). 2) The development and follow-up assessment are not in accordance with the human resource development plan and there is a lack of promotion for employees to continue their education. 3) The position is incompatible with the workload. 4) Performance evaluation The patronage system is also being used. 5) Employees still lack knowledge cause a complaint. 6) Salaries and benefits are still lower than for other types of civil servants. The following proposals for the improvement of people management were discovered as a result of the obstacles and problems: 1) The recruiting regulations should be changed. Employee screening before accepting transfers (moving) and increasing workplace engagement. 2) It should create, monitor, and assess outcomes in accordance with the human resource development strategy, and it should encourage employees to continue their education. 3) The position should be set according to the amount of work. Amend the procedures for improving manpower plans and regulations on personnel expenses. 4) Evaluation of performance. An omnidirectional 360-degree examination should be used. 5) Employees should be rewarded for their positive behavior and motivated to improve their expertise. 6) Salary, benefits, and compensation. Employee regulations should be changed in the same way that civil servant regulations.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วีระ เลิศสมพร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาและช่วยเหลือให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่อย่างดี ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

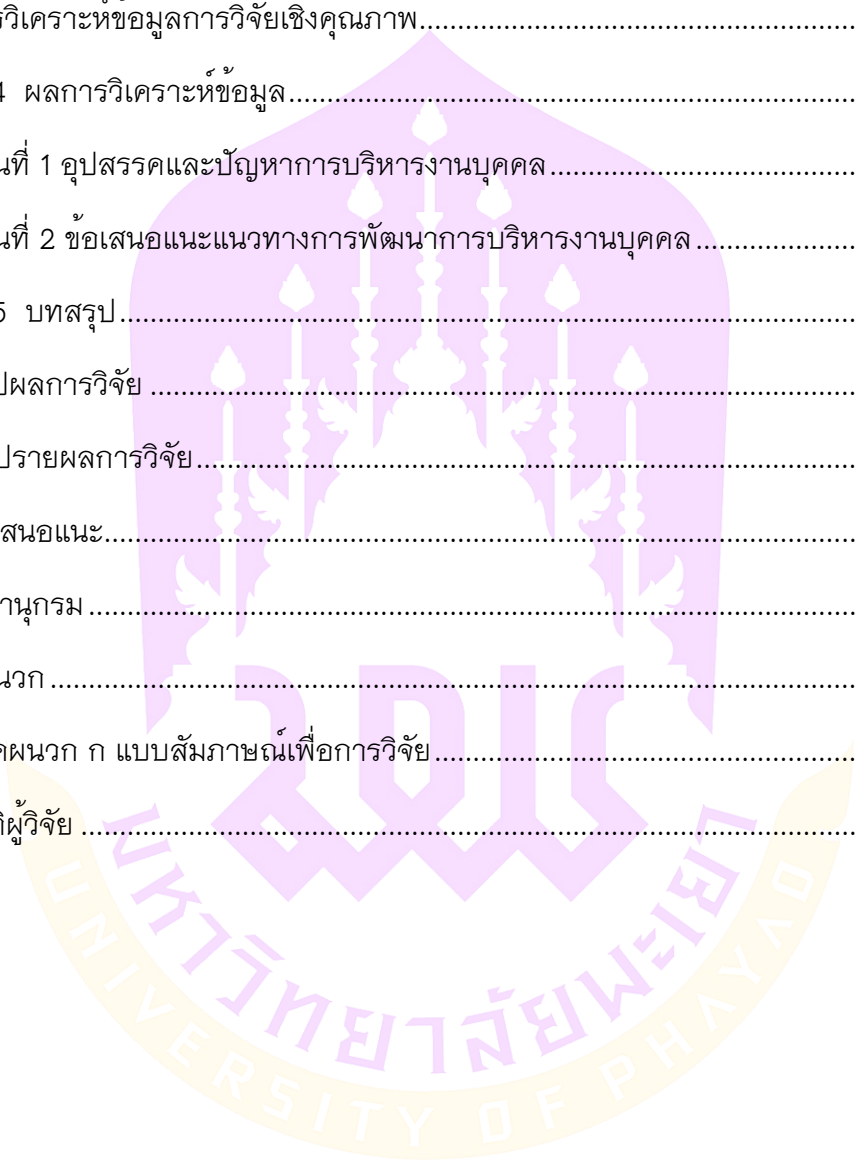
ขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนทุกท่าน ในการอำนวยความสะดวกด้านเอกสาร และด้านอื่นๆ รวมไปถึงขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย การปรึกษา การแนะนำต่างๆ ด้วยความเต็มใจเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากนายกเทศมนตรีตำบลป่าซาง สมาชิกสภาเทศบาลตำบลป่าซาง ปลัดเทศบาลตำบลป่าซาง และเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอขอบเป็นกตัญญูตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาตราบนานเท่านานนี้

นวพร บุญเรือง

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | 1 |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| ประโยชน์ที่จะได้รับการจากการวิจัย..... | 6 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 7 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล..... | 7 |
| มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น..... | 21 |
| ข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย..... | 27 |
| งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง..... | 35 |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา..... | 42 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 44 |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ..... | 44 |

| | |
|---|----|
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ..... | 45 |
| การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... | 45 |
| การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ..... | 45 |
| การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ..... | 46 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 47 |
| ตอนที่ 1 อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคล..... | 47 |
| ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล..... | 55 |
| บทที่ 5 บทสรุป..... | 60 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 60 |
| อภิปรายผลการวิจัย..... | 64 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 74 |
| บรรณานุกรม..... | 76 |
| ภาคผนวก..... | 80 |
| ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย..... | 81 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 84 |



สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|--|----|
| ตาราง 1 โครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายใน ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย | 32 |
|--|----|



สารบัญภาพ

หน้า

| | |
|---|----|
| ภาพ 1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)..... | 17 |
| ภาพ 2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM)..... | 21 |
| ภาพ 3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา..... | 43 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น โดยกฎหมายบัญญัติให้การออกคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น ตามกรอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562) การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่งในระบบการปกครองท้องถิ่นด้วยเหตุผลสองประการ กล่าวคือ ในด้านหนึ่งการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนถึงระดับของความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจากอำนาจในการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจมากน้อยเพียงใด ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง ระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีขีดความสามารถเพียงใด ทั้งนี้พิจารณาจากศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้น การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้โดยอิสระ ขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนภายในชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ก็จำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (วสันต์ เหลืองประภัสร์, 2547) ดังนั้นหากระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาและอุปสรรคในแต่และกระบวนการอยู่มากรมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการวางแผนบุคลากรที่ไม่มีความละเอียดชัดเจน ไม่มีการวิเคราะห์อัตรากำลังและความต้องการกำลังคนในอนาคตให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ขององค์กร บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์กร และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนและไม่ปฏิบัติตามแผน การสรรหาและการคัดเลือกไม่มีความโปร่งใสยุติธรรม ไม่มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร มีการกำหนด

คุณสมบัติที่เอื้อต่อบุคคลบางกลุ่ม วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไม่ได้นำหลักความรู้ ความสามารถมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา จึงได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร การบรรจุแต่งตั้งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และไม่มี การปฐมนิเทศก่อนบรรจุเข้า ตำแหน่งงาน การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่มีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่นำผลการปฏิบัติงานจริงมาใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถบ่งชี้ศักยภาพของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ไม่มีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ รวมถึงไม่มีการแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผย ไม่มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ไม่มีการจัดประชุมชี้แจงวิธีการในการปฏิบัติงานตามแผนงาน ไม่มีการพาบุคลากรไปศึกษา ดูงาน ไม่มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่มีการส่งเสริมการศึกษาต่อ ให้บุคลากร ไม่มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนา และบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ไม่มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการย้าย ไม่มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผนในการ ลาออก การพิจารณาโทษบุคลากรให้ออกจากงานไม่มีความเป็นธรรม มีการสั่งให้บุคลากร ที่มีความผิดเล็กน้อยออกจากงานโดยไม่ได้สอบสวนให้ทราบข้อเท็จจริงอย่างถี่ถ้วน การยุบเลิก ตำแหน่งงาน ไม่เป็นไปตามกฎหมายและมีการสั่งเลิกจ้างบุคลากรอย่างไม่เป็นธรรม (บึงอร บรرتها, 2558)

เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำแผน อัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ที่กำหนดตำแหน่งไม่สอดคล้องกับ โครงสร้างส่วนราชการและปริมาณงานที่คณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ของเทศบาลตำบลป่าซางได้ทำการวิเคราะห์ไว้ (เทศบาล ตำบลป่าซาง, 1 ตุลาคม 2563) ทำให้เทศบาลตำบลป่าซาง ขาดแคลนบุคลากรในการ ปฏิบัติงานหลายตำแหน่ง นอกจากนั้นแล้วเทศบาลตำบลป่าซางยังมีตำแหน่งว่างหลายอัตราที่ ยังไม่ได้ดำเนินการสรรหา และยังอยู่ระหว่างรอการสรรหาจากคณะกรรมการกลางพนักงาน เทศบาล (เทศบาลตำบลป่าซาง, 1 ตุลาคม 2563) จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดการ มอบหมายงานแก่บุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ ที่นอกจาก จะต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเองแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานแทนตำแหน่ง

ที่ว่าง หรือตำแหน่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี (เทศบาลตำบลป่าซาง, 1 ตุลาคม 2562) ส่งผลให้มีบุคลากรขอโอนย้าย และลาออกจากหน่วยงานทุกปี นอกจากนั้นแล้วในการสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานจ้างยังได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับตำแหน่งงาน เนื่องจากบางตำแหน่งคุณสมบัติของบุคลากรไม่ได้กำหนดคุณสมบัติการศึกษาไว้ (สำนักงาน ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต., 7 พฤศจิกายน 2556) อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง พบว่าเทศบาลได้จัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ตามสายงานในจำนวนน้อย และบุคลากรบางตำแหน่งยังไม่ได้ เข้ารับการพัฒนา โดยเฉพาะพนักงานจ้าง รวมไปถึงไม่ได้มีการติดตามประเมินผลหลังจากการ เข้ารับการพัฒนา (เทศบาลตำบลป่าซาง, 25 กันยายน 2563) ส่งผลให้เทศบาลไม่ทราบถึงความสำเร็จของการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนา

จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาอุปสรรค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เพื่อนำแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลไปใช้ให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการศึกษาระหว่าง เดือน กรกฎาคม 2564 ถึงเดือน พฤษภาคม 2565

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน และพนักงานเทศบาล

พนักงานจ้าง ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน ได้แก่
 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล
 จำนวน 14 คน 4) พนักงานจ้าง จำนวน 5 คน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารท้องถิ่น

1) นายกเทศมนตรีตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน

2.2 สมาชิกสภาท้องถิ่น

1) ประธานสภาเทศบาลตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน

2) สมาชิกสภาเทศบาลตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน

2.3 พนักงานเทศบาล

1) พนักงานเทศบาล ประเภทบริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน

2) พนักงานเทศบาล ประเภทอำนวยการท้องถิ่น จำนวน 8 คน

3) พนักงานเทศบาล ประเภทวิชาการ จำนวน 3 คน

4) พนักงานเทศบาล ประเภททั่วไป จำนวน 2 คน

2.4 พนักงานจ้าง

1) พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 3 คน

2) พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 2 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.1 ศึกษาเนื้อหาว่าด้วยเรื่องอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของ
 เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

4.2 ศึกษาเนื้อหาว่าด้วยเรื่องการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
 บุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลป่าซาง หมายถึง กระบวนการวางนโยบาย
 ระเบียบและกรรมวิธี ในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบและตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในเทศบาล
 ตำบลป่าซาง เพื่อให้ได้กลไกของระบบและตัวบุคคลที่เหมาะสม และหาวิธีการบำรุงรักษาไว้ซึ่ง
 ทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอตามกำลังงบประมาณที่จะ

ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมาย โดยไม่จำเป็นต้องยึดถือรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ ฝ่ายข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนจำนวนและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานไว้ล่วงหน้า รวมถึงวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ และการกำหนดนโยบาย และการพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2. โครงสร้างการจัดองค์กร/อัตรากำลัง คือ การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างรายงานและคาดคะเนความต้องการอัตรากำลังทั้งจำนวนและระดับ ตลอดจนตำแหน่งที่หน่วยงานจะต้องมีเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน แผนงาน โครงการที่จะต้องปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. การกำหนดตำแหน่ง คือ การศึกษาวิเคราะห์งานในองค์การและจัดให้มีอัตรากำลังขึ้นมา โดยมีจำนวนและระดับของตำแหน่งที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพ

4. การสรรหา/เลือกสรร/บรรจุแต่งตั้ง คือ การแสวงหาและเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในเวลาที่ต้องการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคคลที่ผ่านการเลือกสรรให้เป็นข้าราชการ หรือเข้าทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในหน่วยราชการ

5. การเลื่อนตำแหน่ง คือ การสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม ทั้งนี้อาจเปลี่ยนตำแหน่งในสายงานเดิม หรือต่างสายงานก็ได้

6. การโอนย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่น คือ การแต่งตั้งให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งใหม่ในท้องถิ่นอื่นที่เป็นประเภทเดียวกันหรือต่างประเภท และการแต่งตั้งให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น ไปดำรงตำแหน่งใหม่ในราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค หรือข้าราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไปสู่ท้องถิ่น

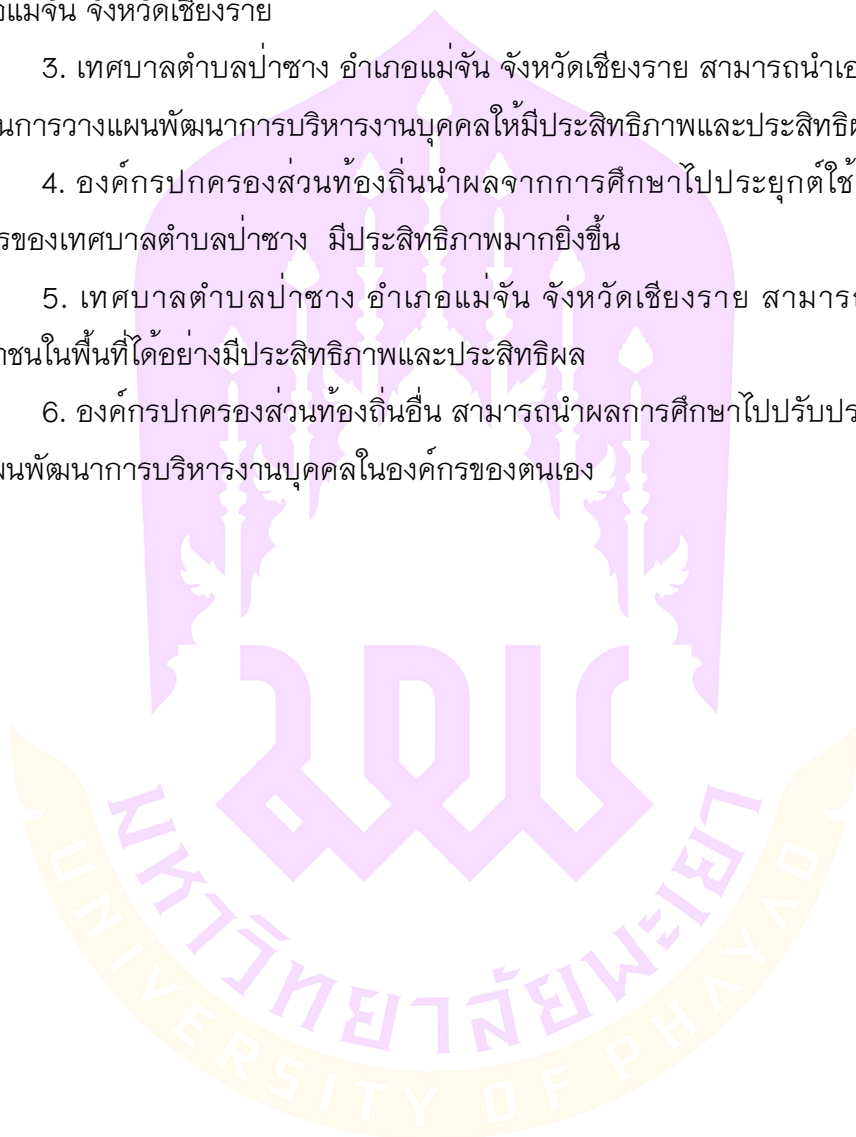
7. โครงสร้างเงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน/สิทธิประโยชน์ คือ ค่าตอบแทนทุกอย่างทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน

8. การพัฒนาคน คือ การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะและทัศนคติในการทำงานให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

9. วินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ คือ กลไกในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติและการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบอุปสรรคและปัญหาที่มีผลต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
3. เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย สามารถนำเอาผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำผลจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ จะช่วยให้การบริหารของเทศบาลตำบลป่าซาง มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. เทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย สามารถให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น สามารถนำผลการศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบุคคลในองค์กรของตนเอง



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
3. ข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นในการศึกษา การบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความหมายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล กระบวนการบริหารงานบุคคล และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ความหมายการบริหารงานบุคคล

ความหมายการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2546) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นเทคนิค กระบวนการในการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การ ทั้งในส่วนของการสรรหา การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการพัฒนาข้าราชการบุคลากร เหล่านั้น ให้อยู่กับองค์การ เพื่อที่จะให้เขาเหล่านั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้บุคลากรนั้นให้ทำงานอย่าง

มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก การพัฒนา และการบำรุงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการหาวิธีการให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการปฏิบัติงานดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ได้อธิบายไว้ในรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น คือ กระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอนย้าย การพัฒนา การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ และการให้พ้นจากตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยเป็นระบบที่ยึดถือหลักระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สภากรณ ชาญณรงค์ชัยกิจ (2561) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินกระบวนการตามนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ้าง การพัฒนา การกระตุ้น และการคงไว้ซึ่งผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งหมดในองค์กร รวมถึงการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล และเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย การรักษาวินัย และการออกจากราชการ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการชำระหนี้ซึ่งการรักษารักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความสุขและพึงพอใจ

วิภาดา สารมัย (2562) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารด้านบุคลากรขององค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนา การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่ง

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ณัฐนิช ศรีลาคำ (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทั้งระบบ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลที่จะผลักดันให้เกิดการดำเนินการในทุกขั้นตอน และการบริหารงานบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การได้

วนิดา เหลนปก (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลจะช่วยให้องค์การได้บุคคลที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร การบริหารงานบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าของประเทศชาติ หากองค์การใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้วจะทำให้งานด้านอื่น ๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างไรประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ถ้าองค์การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ และขาดความขยันความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมขององค์การนั้นก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายไปได้

วิภาดา สารัมย์ (2562) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์การสามารถไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยวางแผนให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานในองค์การ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ หากมีการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติงานให้กับองค์การ

3. กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การดำเนินการทางด้านการบริหารงานบุคคลจึงต้องมีกระบวนการ ดังที่นักวิชาการได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า (2550) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นนี้จะให้ความสำคัญกับกรอบแนวคิดตามที่กำหนดในรัฐธรรมนูญซึ่งประกอบด้วย การแต่งตั้ง การให้พ้นจากตำแหน่ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการลงโทษ

1) **การแต่งตั้ง** ตามหลักการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการบรรจุ แต่ไม่ใช่กระบวนการเดียวกัน การแต่งตั้ง หมายถึงการสั่งให้อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้นั้นมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งนั้น โดยจะมีการแต่งตั้งในกรณีต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุ การย้าย การเลื่อน การแต่งตั้งผู้ขาดคุณสมบัติกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม การแต่งตั้งผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือถูกสั่งพักราชการ เข้าดำรงตำแหน่งเป็นต้น ทั้งนี้ การแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น และการแต่งตั้งข้าราชการตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยจะเป็นในกรณีต่าง ๆ ตามที่กล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตามสำหรับในกรณีของการแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นด้วย

2) **การให้พ้นจากตำแหน่ง** ในทางบริหารงานบุคคล การพ้นจากตำแหน่งของพนักงาน ส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไม่มีความแตกต่างจากข้าราชการตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กล่าวคือการพ้นจากตำแหน่งของพนักงานส่วนท้องถิ่นมิใช่เกิดจากเหตุถูกปลดออก ไล่ออก แต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ การตาย การถูกสั่งพักราชการ การถูกสั่งให้ออกจากราชการในระหว่างการดำเนินการทางวินัย และการสั่งให้ประจำหน่วยงานได้ด้วย อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้พ้นจากตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ

10 ขึ้นไป ที่ต้องนำความกราบบังคมทูลเพื่อมีพระบรมราชโองการให้พ้นจากตำแหน่งนับแต่วันออกจากราชการ จะแตกต่างจากพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ไม่ต้องดำเนินการในชั้นตอนนี้

3) การโยกย้าย ในทางบริหารงานบุคคล การโยกย้าย หมายถึง การส่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน โดยส่วนใหญ่แล้วตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนมีหลักการเช่นเดียวกัน กล่าวคือเป็นการโยกย้ายในระดับเดียวกันหรือเป็นการย้ายสับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับเดียวกันและเป็นการย้ายภายในองค์กรเดียวกันโดยจะได้รับเงินเดือนเท่าที่ได้รับอยู่ แต่ก็มีส่วนที่แตกต่างกันในประเด็นที่ว่า การโยกย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจของเจ้าตัวด้วย ส่วนข้าราชการพลเรือนการโยกย้ายขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็น และการโยกย้ายพนักงานส่วนท้องถิ่นจะหมายรวมถึงการโอนย้ายระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย แต่ในส่วน of ข้าราชการพลเรือนกรณีการโอนไปยังกรมหรือกระทรวงอื่นไม่ได้อยู่ในความหมายของการโยกย้าย

4) การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การส่งให้อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม ทั้งนี้อาจจะเป็นตำแหน่งในสายงานเดิมหรือต่างสายงานก็ได้ กรณีนี้ ตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือผู้ใดเลื่อนตำแหน่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อน ขึ้นไปและเป็นผู้ที่สอบแข่งขันได้หรือสอบคัดเลือกได้หรือได้รับคัดเลือกแล้วแต่กรณี

5) การเลื่อนขั้นเงินเดือน ในทางการบริหารงานบุคคล การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีวัตถุประสงค์และหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อตอบแทนผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมาตามผลงาน และเพื่อจูงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานให้มีผลงานดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นและของข้าราชการตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนนั้นไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการ แต่ในส่วน of อัตราเงินเดือนที่ใช้ในการเลื่อนขั้นถึงแม้ในปัจจุบันจะไม่แตกต่างกันเพราะพนักงานส่วนท้องถิ่นใช้อัตราเงินเดือนเดียวกับของข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม แต่ในอนาคตต่อไปอาจมีความแตกต่างได้หากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นได้จัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนของพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นมาใหม่ ซึ่งกฎหมายบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นได้ให้อำนาจไว้

6) การลงโทษ หมายถึง การลงโทษอันเนื่องมาจากการกระทำความผิดวินัย ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนน่าจะมีหลักและรายละเอียด ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ไม่รวมถึงการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ฉะนั้นการกำหนดวิธีการใด ๆ ในการ

อุทธรณ์หรือร้องทุกข์จึงเป็นอำนาจอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์หรือร้องทุกข์เป็นของตนเองได้ ในกรณียังไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการร้องทุกข์เป็นของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจนำกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองซึ่งเป็นกฎหมายกลางมาใช้ในการให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับโทษ อย่างไรก็ตามหากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นยังไม่พอใจอาจนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลปกครองได้

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างอิงใน ธนภฤต ทาบุรี, 2554, หน้า 10-11) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Process) คือ เป้าหมายในการบริหารและจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์กรเองและแก่พนักงานทุกคน ด้วย หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลจะเป็นกระบวนการปฏิบัติ ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือการวางแผนองค์การและการออกแบบงาน ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2) การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กร

3) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การมีวิธีการสรรหาบุคคลก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วย กิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำคือการนำเพื่อบรรจุหรือปฐมนิเทศ ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนการบรรจุ ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลที่จะมีกลไก ในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพดีอยู่ตลอดเวลา

5) การอบรมและพัฒนา คือขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่าการอบรมหรือการฝึกอบรม และการพัฒนา

ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวคนงาน

6) การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและเพียงพอในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

7) การทะนุบำรุงรักษาด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท

8) การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล ในขั้นนี้ก็คือการต้องมีรักษากติกาด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุม ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม

สมาน อัครวุฒิ (อ้างอิงใน วนิดา เหลนปก, 2560, หน้า 21) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1) การวางแผนกำลังคนขององค์กร (Man Power Planning) เป็นการประมาณการอัตรากำลังคนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินการตามแผนงาน ทั้งด้านจำนวนบุคคลและความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามแผนงาน ความต้องการ และทรัพยากรขององค์กร

2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามแผนกำลังคนที่วางไว้

3) การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งเป็นเพียงกระบวนการทางธุรการปกติขององค์กร โดยแนวทางในการคัดเลือกบุคคลนั้นมีอยู่ด้วยกัน 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการรับรู้เบื้องต้น, การทดสอบงาน, การสัมภาษณ์งาน, การตรวจสอบภูมิหลังและข้อมูล, การตรวจสอบสุขภาพ, การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานขั้นต้น, การสำรวจงาน และ การตัดสินใจจ้างงาน

4) การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (Placement and Induction) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยมีการปฐมนิเทศงาน

5) การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การเรียนรู้แบบ

ผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนงาน การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมงาน เป็นต้น

6) การดูแลและให้สวัสดิการ (Compensation) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรย่อมกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

นักสภรณ์ มูลสิน (2561) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความคิดคล้ายคลึงกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง (Man Power Planning) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร จากนั้นเข้าสู่การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นไปตามคุณสมบัติตามตำแหน่งที่วางแผนไว้ หลังจากนั้นจะคัดเลือกบุคลากร (Selection) เข้ามาปฏิบัติงาน และจะมีการพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อดูความก้าวหน้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทน (Compensation) เป็นเงินเดือน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเหล่านี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

อำภรณ์ นิลประเสริฐ (อ้างอิงใน สุภภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ, 2561, หน้า 35) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1) กำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุ แต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม

ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็ว และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3) การดำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนา ซึ่งการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ได้ไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สิววรรณ ไชยกุล (2562) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน หรือที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้บุคลากรให้การประโยชน์สูงสุดโดยกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนา การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

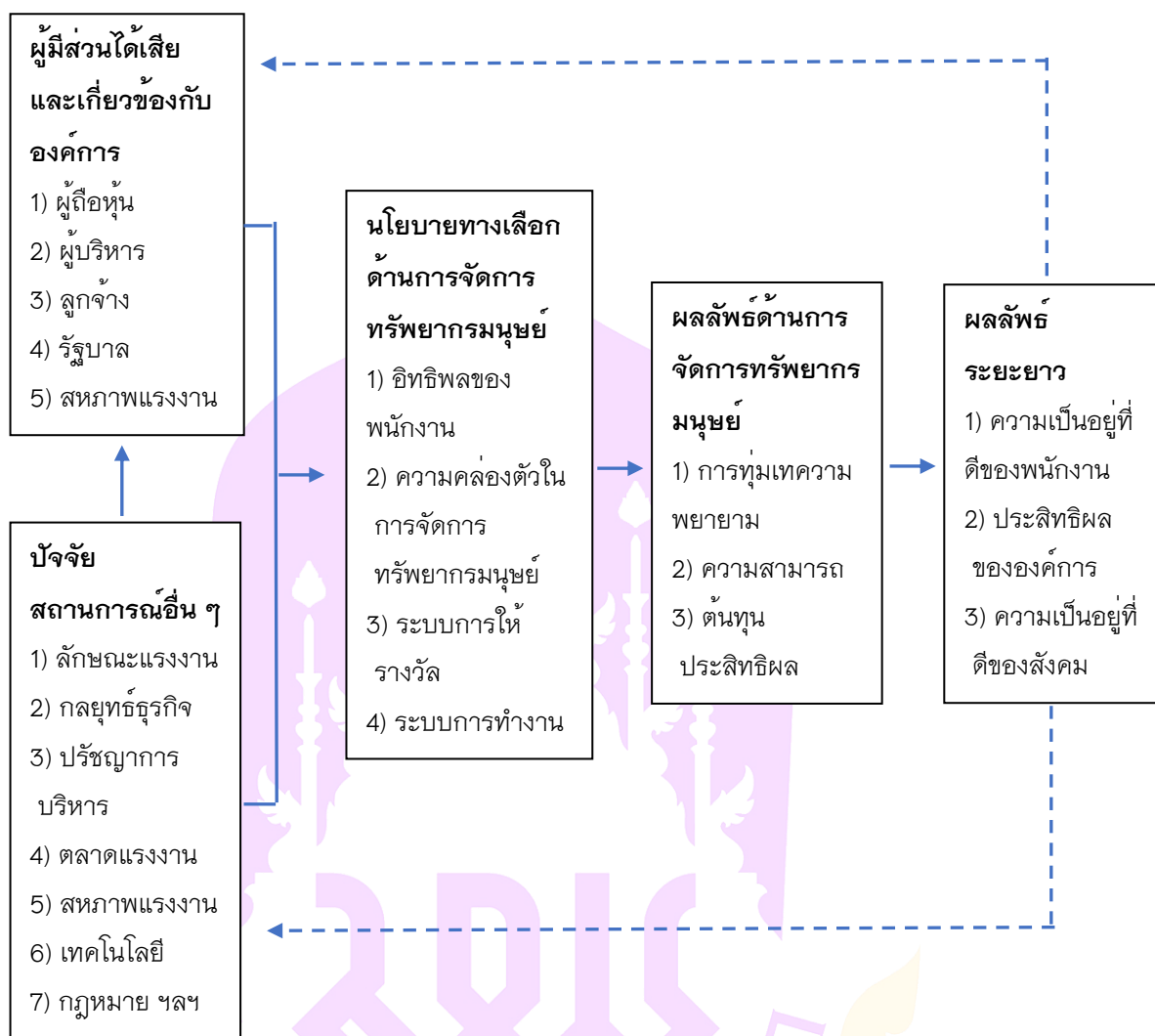
4. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศักติพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์กร การพัฒนาและการดำรงรักษาคนในองค์กร จนกระทั่งออกจากองค์กรไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบ

ต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดย พิชิต เทพวรรณ (อ้างอิงใน คักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557, หน้า 848-852) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)** สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะ ดังนี้

1.1) **ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)** หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด มนุษยสัมพันธ์ กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ได้ให้ชื่อว่าตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะหาทางให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์คงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่แบบเดิมสำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด



ภาพ 1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)

ที่มา: คักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557, หน้า 849)

จากแผนภาพ 1 จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบด้วย ลักษณะดังต่อไปนี้

3.1) อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2) ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

3.3) การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงาน ไว้

3.4) ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือ การเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรง และกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

3.5) ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6) ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจน ประสิทธิภาพ ขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้น และเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งใน

ระดับองค์การ คือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชน มีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

1) ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

2) สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ

3) ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้น ้องค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดี มีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของ การสื่อสารในองค์การ การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

1.2) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่้องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายของ้องค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน้องค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบิร์นและคณะ (Fombrun et al) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ของ้องค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของ้องค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง” (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการคือ

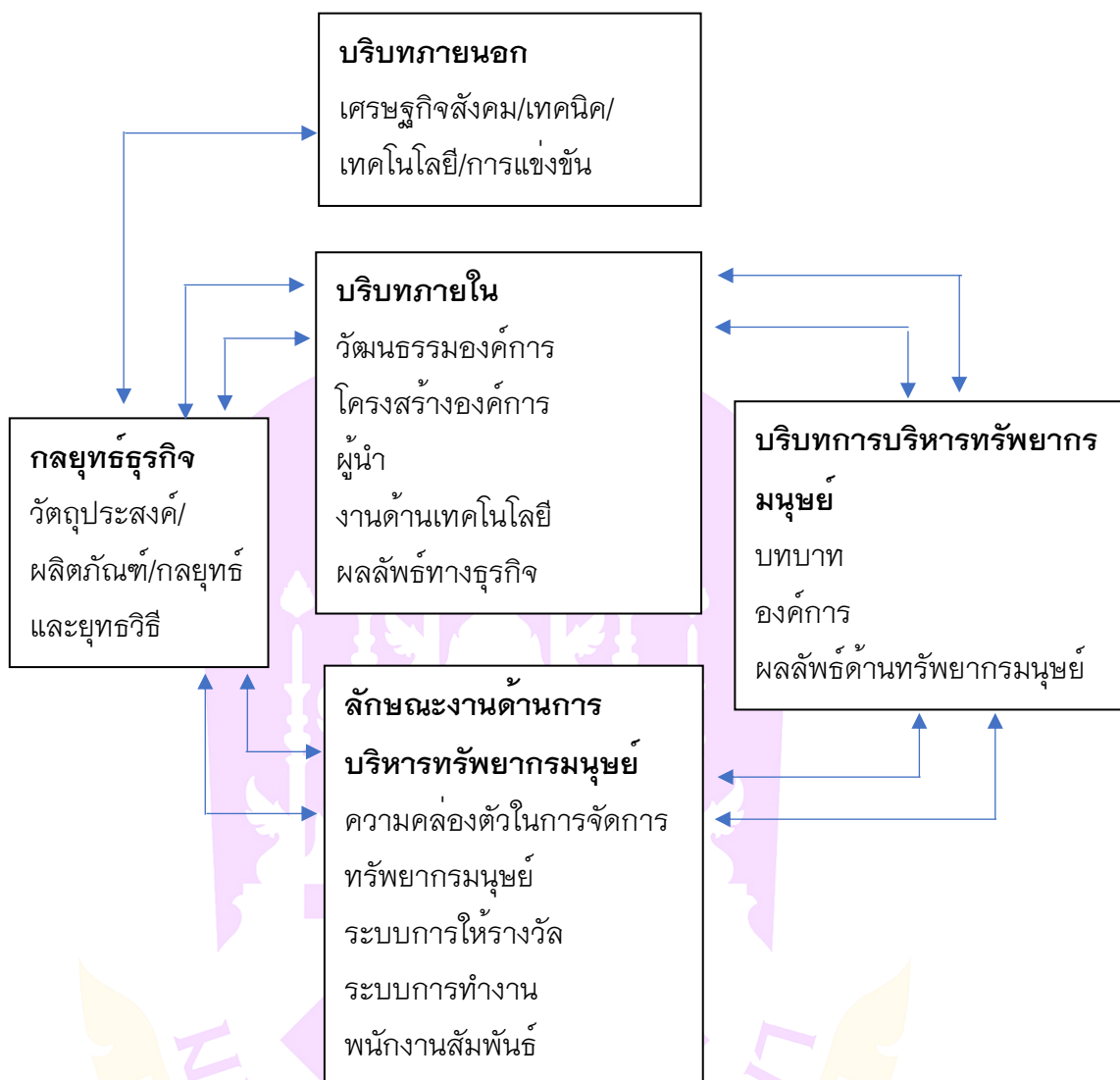
1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของ พนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2) **ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)** สำหรับกลุ่มนักคิดนี้ มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแบบของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพล ของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ



ภาพ 2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM)

ที่มา: คักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557, หน้า 851)

มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น โดยกฎหมายบัญญัติให้การออกคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น ตามกรอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่

คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562:14)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 33 กำหนดให้คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ได้กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2544 อาศัยอำนาจตามความมาตรา 33 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เพื่อเป็นกรอบให้คณะกรรมการกลางฯ (ก.จ. ก.ท. และก.อบต.) ไปดำเนินการออกมาตรฐานทั่วไป ตามมาตรา 17 มาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542

สาระสำคัญ ประกอบด้วย 11 หมวด 35 ข้อ ดังนี้

หมวดที่ 1 บททั่วไป กำหนดนิยามศัพท์ และคุณสมบัติพนักงานส่วนท้องถิ่น

หมวดที่ 2 กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่ง และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หมวดที่ 3 โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทน กำหนดให้นำบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน หรือข้าราชการครูมาใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นโดยอนุโลม

หมวดที่ 4 การสรรหาบุคคล ได้กำหนดวิธีการสรรหาพนักงานส่วนท้องถิ่น การสรรหา ด้วยวิธีการสอบแข่งขันและการคัดเลือกพนักงานส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีปกติและวิธีพิเศษ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ หลักเกณฑ์ วิธีการ โดยคำนึงถึงมาตรฐานที่ ก.พ.กำหนด

หมวดที่ 5 การแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่ง ได้กำหนดวิธีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น การย้าย การโอน การรับโอน พนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการตามกฎหมายอื่นซึ่งไม่ใช่ข้าราชการการเมืองหรือข้าราชการวิสามัญ

หมวดที่ 6 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้มาตรฐานเดียวกับ ก.พ.

หมวดที่ 7 วินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย โดยใช้มาตรฐานเดียวกับ ก.พ.

หมวดที่ 8 การอุทธรณ์ ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์

หมวดที่ 9 การร้องทุกข์ ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการร้องทุกข์

หมวดที่ 10 การบริหารงานบุคคลของพนักงานครูส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูส่วนท้องถิ่น โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูมาบังคับใช้โดยอนุโลม

หมวดที่ 11 การบริหารงานบุคคลของลูกจ้าง ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของลูกจ้าง โดยให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของลูกจ้างในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทเฉพาะกาล ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับสถานะพนักงานส่วนท้องถิ่น วิสามัญ และกรณีที่ได้ดำเนินการตามกฎหมายอยู่ก่อนวันที่ประกาศฉบับนี้ใช้บังคับ

ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 18 เมษายน 2556 แก้ไขโครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยไม่นำบัญชีอัตราเงินเดือนของ ก.พ.มาใช้

สาระสำคัญ แก้ไขประกาศ ก.ค. หมวด 3 โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทน ซึ่งแต่เดิมได้กำหนดอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยนำบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนหรือข้าราชการครูมาใช้โดยอนุโลม แต่ภายหลังจากที่ ก.พ.ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ก.พ.ได้ใช้ระบบการขึ้นเงินเดือนเป็นร้อยละแต่พนักงานส่วนท้องถิ่นใช้ระบบการขึ้นเงินเดือนเป็นขั้น ดังนั้น ก.ค. จึงจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะของท้องถิ่น

ฉบับที่ 3 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2557 แก้ไขบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

สาระสำคัญ แก้ไขเพิ่มเติมบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2555 ที่กำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุขั้นต่ำของวุฒิ ปริญาตรี ในวันที่ 1 มกราคม 2557 เท่ากับ 15,000 บาท รวมถึงวุฒิอื่น ๆ

ด้วย โดยใช้บัญชี 2 ของประกาศ ก.ถ. (ฉบับที่ 2) เป็นฐานในการคำนวณปรับเพิ่มจำนวนเงินในแต่ละอันดับและชั้นตามหลักวิชาการ โดยยึดหลักไม่น้อยกว่าข้าราชการพลเรือน

ฉบับที่ 4 ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2556 แก้ไขเนื่องจากมีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นจากระบบซีเป็นระบบแท่ง

สาระสำคัญ แก้ไขเพิ่มเติมประกาศให้สอดคล้องกับระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซี เป็นระบบแท่ง ดังนี้

เพิ่มเติม

ข้อ 3/1 ให้ใช้บัญชีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ

ข้อ 4/1 และ 4/2 การจำแนกประเภทและระดับตำแหน่งเป็น 4 ประเภท และ 13 ระดับ

ข้อ 5 การกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานตำแหน่ง

แก้ไข

ข้อ 7 ประโยชน์ตอบแทนอื่น

ข้อ 14 การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

ข้อ 18 การเลื่อนเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

ข้อ 20 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฉบับที่ 5 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2558 แก้ไขบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

สาระสำคัญ แก้ไขบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2557 ที่กำหนดให้พนักงานส่วนท้องถิ่นระดับ 1-7 ได้รับอัตราเงินเดือนใหม่ แต่รวมถึงพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ประเภทบริหารท้องถิ่นด้วย

ฉบับที่ 6 ลงวันที่ 4 มิถุนายน 2558 แก้ไขประเภทตำแหน่งของพนักงานส่วนท้องถิ่น

สาระสำคัญ แก้ไขเพิ่มเติมประเภทตำแหน่งตามประกาศ ก.ถ.ฉบับที่ 4 คือ ตำแหน่งประเภทบริหาร แก้ไขเป็นตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ แก้ไขเป็นประเภทอำนวยการท้องถิ่น

ฉบับที่ 7 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2558 แก้ไขบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นแนบท้ายประกาศฉบับที่ 2

สาระสำคัญ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมบัญชีแนบท้ายประกาศ ก.ถ.ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 18 เมษายน 2556 โดยให้เพิ่มอัตราเงินประจำตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดเทศบาล และปลัดเมืองพัทยา ระดับ 10

ฉบับที่ 8 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2558 แก้ไขเพิ่มเติมอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2557

สาระสำคัญ เป็นการแก้ไขบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2557 ที่กำหนดให้พนักงานส่วนท้องถิ่น ระดับ 1-7 ได้รับอัตราเงินเดือนใหม่ ซึ่งประกาศฉบับนี้ได้รวมถึงพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และประเภทบริหารท้องถิ่นด้วย

ฉบับที่ 9 การกำหนดโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซีเป็นระบบแท่ง ตามประกาศ ก.ถ. ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2558

สาระสำคัญ เป็นการกำหนดโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนตามการเปลี่ยนแปลงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซีเป็นระบบแท่ง โดยให้ใช้โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ (บัญชี 5) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป

ฉบับที่ 10 การกำหนดบัญชีเงินประจำตำแหน่งใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซีเป็นระบบแท่ง ตามประกาศ ก.ถ. ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2558

สาระสำคัญ เป็นการยกเลิกบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามประกาศ ก.ถ. ฉบับที่ 2 และที่ 7 และให้ใช้บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งใหม่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 ตามการเปลี่ยนแปลงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซีเป็นระบบแท่ง

ฉบับที่ 11 การให้ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับเงินเดือนสูงกว่าชั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งตามประกาศ ก.ถ.ฉบับลงวันที่ 6 มิถุนายน 2560

สาระสำคัญ เป็นการประกาศกำหนดให้ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับเงินเดือนสูงกว่าชั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559 เพื่อลดความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับการได้รับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนกับข้าราชการประเภทอื่น

ฉบับที่ 12 ประกาศ ก.ถ.ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ออกจากราชการและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกับข้าราชการพลเรือน ตามประกาศ ก.ถ. ลงวันที่ 7 พฤษภาคม 2562

สาระสำคัญ การดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงกับพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ ออกจากราชการไปแล้วจะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้มีการกล่าวหาเป็นหนังสือที่พนักงานส่วน ท้องถิ่นผู้นั้นจะออกจากราชการ เว้นแต่กรณีที่ตาย นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังสามารถที่จะ ดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงกับพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ถูกกล่าวหาภายหลังจากที่ออกจาก ราชการไปแล้วได้ ภายใต้เงื่อนไขว่า ต้องเริ่มดำเนินการสอบสวนภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ พนักงานส่วนท้องถิ่นออกจากราชการ รวมทั้งกรณีที่เป็นการกล่าวหา ก่อนออกจากราชการ และข้อ 26/1 สรุปว่า ในกรณีที่ ป.ป.ช. หรือ ป.ป.ท. มีมติชี้มูลความผิดพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใด ซึ่งออกจากราชการแล้วการดำเนินการทางวินัย และการสั่งลงโทษแก่พนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ นั้นให้ เป็นไปกตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎหมายของ ป.ป.ช. หรือ ป.ป.ท. แล้วแต่กรณี และกำหนดให้มีผล ใช้บังคับกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2562 เป็นต้นไป เพื่อให้เกิดความชัดเจน ในการถือปฏิบัติตามเงื่อนไขนี้ทุกประเภทท้องถิ่น พร้อมกัน (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562 : 71-76)

ฉบับที่ 13 ประกาศ ก.ธ.แก้ไขเพิ่มเติมประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามประกาศ ก.ธ. ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2563

สาระสำคัญ แก้ไขเพิ่มเติมการรักษาวินัยของพนักงานส่วนท้องถิ่นจากให้มี มาตรฐานเดียวกับที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นให้มีมาตรฐาน ไม่น้อยกว่าที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน (คณะกรรมการ มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 26 สิงหาคม 2563)

ฉบับที่ 14 ประกาศ ก.ธ.แก้ไขเพิ่มเติมประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พัฒนาระบบการ สอบวัดความรู้ความสามารถทั่วไปให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามแผนปฏิรูปประเทศด้านการ บริหารราชการแผ่นดิน และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามประกาศ ก.ธ. ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2563

สาระสำคัญ แก้ไขเพิ่มเติมหลักสูตรการสอบแข่งขัน จากอย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และ ภาค ความเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นอย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถ ทั้งหมด (ภาค ก) ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) และภาคความเหมาะสม กับตำแหน่ง (ภาค ค) โดยภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ให้ใช้หนังสือรับรองผลการ สอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ของสำนักงาน ก.พ. และในกรณีที่

หน่วยจัดสอบแข่งขันใดมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการอาจทำความตกลงกับ ก.ถ. เพื่อจัดสอบแข่งขันภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ได้ ภายใต้หลักสูตรการสอบแข่งขันและหลักเกณฑ์ตัดสินการสอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. สำหรับบุคคลที่ไม่มีหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ของสำนักงาน ก.พ. โดยผลการสอบแข่งขันให้ใช้ได้เฉพาะการสอบแข่งขันและการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งนั้นของหน่วยจัดสอบแข่งขันนั้น

แก้ไขเพิ่มเติมการเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม ประวัติการปฏิบัติราชการ และการผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงจะได้รับ เป็นการเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับที่สูงขึ้น ให้พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม และประวัติการรับราชการ การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบ คัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนั้น การเลื่อนพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทอื่นเพื่อเปลี่ยนสายงานให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ต้องผ่านหลักสูตรอบรมตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด ในกรณีผู้ที่ยังไม่ผ่านหลักสูตรการอบรมจะต้องเข้ารับการอบรมภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เว้นแต่ไม่อาจเข้ารับการอบรมภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าวได้ให้เข้ารับการอบรม ในโอกาสแรกที่สามารถเข้ารับการอบรมได้ (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 26 สิงหาคม 2563)

ข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

1. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย (เทศบาลตำบลป่าซาง, 14 มิถุนายน 2562)

ข้อมูลเชิงพื้นฐานในพื้นที่เทศบาลตำบลป่าซาง แบ่งออกเป็น 12 หัวข้อ ดังนี้

1.1 ที่ตั้ง

1) อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดเขต ตำบลศรีค้ำ อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ทิศใต้ ติดเขต ตำบลป่าตึง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
ทิศตะวันตก ติดเขต ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัด
เชียงราย

ทิศตะวันออก ติดเขต ตำบลสันทราย อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

2) ที่ตั้งสำนักงาน

สำนักงานเทศบาลตำบลป่าซาง ตั้งอยู่ที่ 201 หมู่ที่ 1 บ้านร่องคี่ ตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่รับผิดชอบเทศบาลตำบลป่าซาง มีจำนวน 15 หมู่บ้าน พื้นที่ 46.60 ตารางกิโลเมตร มีลักษณะเป็นพื้นที่ราบลุ่ม จำนวน 8 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 2,3,6,7,8,9,11,12 เป็นพื้นที่ภูเขา จำนวน 7 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1,4,5,10,13,14,15

1.3 ลักษณะภูมิอากาศ

ลักษณะอากาศร้อนชื้น อากาศเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล แบ่งเป็น 3 ฤดู

1) **ฤดูร้อน** เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ไปจนถึงกลางเดือนพฤษภาคม อากาศร้อนและแห้งแล้ง บางครั้งเกิดพายุและลมกรรโชกแรง หรืออาจมีพายุลูกเห็บตก ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนทุกปี เรียกว่า “พายุฤดูร้อน”

2) **ฤดูฝน** เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมไปจนถึงกลางเดือนตุลาคม แต่อาจเกิดช่วงฝนทิ้งช่วง ซึ่งอาจนานประมาณ 2-3 สัปดาห์ หรือบางปีอาจเกิดขึ้นรุนแรงและมีปริมาณฝนน้อยนานนับเดือน แต่ในเขตเทศบาลตำบลป่าซางช่วงที่ผ่านมาไม่เคยเกิดอุทกภัยรุนแรง

3) **ฤดูหนาว** เริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคมไปจนถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์ ในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมกราคม เป็นช่วงที่มีอากาศแปรปรวนไม่แน่นอน อาจเริ่มมีอากาศเย็นหรืออาจยังมีฝนฟ้าคะนองบางช่วงเวลา

1.4 การเมืองการปกครอง

1) เขตการปกครอง

เทศบาลตำบลป่าซาง มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ จำนวน 15 หมู่บ้าน ประกอบด้วย หมู่ที่ 1 บ้านร่องคี่ หมู่ที่ 2 บ้านป่าซาง หมู่ที่ 3 บ้านป่าซาง หมู่ที่ 4 บ้านแม่สลองใน หมู่ที่ 5 บ้านปางปูเลย หมู่ที่ 6 บ้านป่าห้า หมู่ที่ 7 บ้านแม่คี่ หมู่ที่ 8 บ้านศรียางมูล หมู่ที่ 9 บ้านแม่คี่ หมู่ที่ 10 บ้านใหม่พัฒนา หมู่ที่ 11 บ้านหนองอ้อ หมู่ที่ 12 บ้านสันคี่ หมู่ที่ 13 บ้านป่าดู่ หมู่ที่ 14 บ้านแม่สลอง และหมู่ที่ 15 บ้านป่าเมียง

2) การเลือกตั้ง

เทศบาลตำบลป่าซาง โดยยกรฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลป่าซางเป็นเทศบาลตำบลป่าซาง ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นเทศบาลตำบลป่าซาง ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม 2551 เป็นต้นไป ตามประกาศลงวันที่ 16 กรกฎาคม 2551 แบ่งเขตการเลือกตั้งเป็น 2 เขต ดังนี้

เขตเลือกตั้งที่ 1 ได้แก่ หมู่ที่ 1,2,4,5,10,13,14,15

เขตเลือกตั้งที่ 2 ได้แก่ หมู่ที่ 3,6,7,8,9,11,12

1.5 ประชากร

ประชากรในเขตตำบลป่าซาง มีจำนวนทั้ง 11,490 คน แยกเป็น ชาย 5,456 คน หญิง 6,034 คน (ข้อมูลจากสำนักบริหารการทะเบียนเทศบาลตำบลป่าซาง ณ 10 มิถุนายน 2562)

1.6 การศึกษา

1) โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านป่าซาง(ชาวดรณานุสาสน์) โรงเรียนบ้านแม่คี่-หนองอ้อ โรงเรียนบ้านใหม่สามัคคี โรงเรียนบ้านแม่สลองใน และโรงเรียนนิคมสร้างตนเองสงเคราะห์ชาวเขา

2) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม

3) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่าห้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแม่คี่-หนองอ้อ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแม่สลอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลป่าซาง

1.7 สาธารณสุข

มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพระราชทาน และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านใหม่พัฒนา

1.8 ศาสนา

ประชากรนับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 97 นับถือศาสนาคริสต์ ร้อยละ 2 และนับถือศาสนาอื่น ร้อยละ 1

1.9 ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนในเขตเทศบาลได้อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ วิธีการทำเครื่องจักสานใช้สำหรับคร้วเรือ การทำไม้กวาดดอกหญ้า การทอผ้าลายตีนจก การทำผ้าบาติก การรักษาพยาบาลตามวิธีพื้นบ้าน (หมอเมือง)

ภาษาถิ่น ประชาชนส่วนใหญ่พูดภาษาพื้นเมือง และรองลงมาคือภาษาชนเผ่า

1.10 การท่องเที่ยว

ในเขตเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่มีแหล่งท่องเที่ยวอย่างเป็นทางการ แต่เทศบาลตำบลป่าซาง ได้ส่งเสริมให้เกิดแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่ในชุมชน เช่น อ่างเก็บน้ำพระราชดำริแม่เป็น ตั้งอยู่บ้านป่าตู หมู่ที่ 13 ด้านการพักผ่อนชมทิวทัศน์ทางธรรมชาติ ตั้งอยู่ที่หมู่บ้านชาวเขาเผ่าอาข่า ซึ่งยังมีการดำรงชีวิตแบบดั้งเดิมอยู่ แหล่งท่องเที่ยวชุมชน แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม วิถีชีวิต ตั้งอยู่บ้านหนองอ้อ หมู่ที่ 11 ซึ่งประชาชนในหมู่บ้านยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำรงชีวิต ประกอบกับพื้นที่ข้างเคียงมีสถานที่ท่องเที่ยวส่วนบุคคล เช่น ไร่ชาฉุยฟง และเป็นเส้นทางผ่านไปดอยแม่สลอง ดอยตุง ได้อีกด้วย

1.11 การพาณิชย์และกลุ่มอาชีพ

ด้านการพาณิชย์ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลป่าซาง เป็นการประกอบการขนาดเล็ก เช่น ร้านขายของชำ ร้านขายอาหารสัตว์ ร้านจำหน่ายอาหารตามสั่ง เป็นต้น ส่วนด้านกลุ่มอาชีพ ประชาชนส่วนใหญ่ในเขตพื้นที่ตำบลป่าซาง ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม การรวมกลุ่มจึงเป็นกลุ่มอาชีพด้านการเกษตร เช่น กลุ่มผู้ปลูกสับปะรด กลุ่มเกษตรกรทำนา กลุ่มผู้ปลูกเสาวรส เป็นต้น

1.12 แรงงาน

จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ประชากรที่มีอายุ 25-60 ปี อยู่ในวัยกำลังแรงงานมีอาชีพด้านการเกษตร รับจ้าง ในช่วงหลังฤดูกาลเก็บเกี่ยว แรงงานบางส่วนไปรับจ้างทำงานนอกพื้นที่ เนื่องจากในพื้นที่ไม่มีโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานจำนวนมาก พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่นา ที่สวน และเป็นที่อยู่อาศัย ประกอบกับค่าจ้างแรงงานในพื้นที่ต่ำกว่าระดับจังหวัด

2. ข้อมูลการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย (เทศบาลตำบลป่าซาง, 1 ตุลาคม 2563)

2.1 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น โดยกฎหมายบัญญัติให้การออกคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น ตามกรอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562:14) ประกอบกับประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

(ก.ท.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่ง กำหนดให้คณะกรรมการพนักงานเทศบาล จังหวัด (ก.ท.จ.) กำหนดตำแหน่งพนักงานเทศบาล ว่าจะมีตำแหน่งใด ระดับใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ให้คำนึงถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ความยากและคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ตลอดจนทั้งภาระค่าใช้จ่ายของเทศบาล ที่จะต้องจ่ายในด้านบุคคล โดยให้เทศบาลจัดทำแผนอัตรากำลังของพนักงานเทศบาล เพื่อใช้ในการกำหนดตำแหน่ง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนด

เทศบาลตำบลป่าซาง มีการกำหนดส่วนราชการ ดังนี้

1) **สำนักปลัด** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

2) **กองคลัง** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทางบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

3) **กองช่าง** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบการตรวจสอบงานก่อสร้าง งานควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมายงานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้าง และ ซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4) **กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม** มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชน ส่งเสริมสุขภาพและอนามัย การป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาล สิ่งแวดล้อม และงานอื่น ๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมิจำนด้านการรักษาพยาบาลเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุข และ งานทันตสาธารณสุขและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

5) **กองการศึกษา** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารศึกษาและพัฒนาศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษา และการศึกษา ตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียนงานศึกษานิเทศ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

6) **หน่วยงานตรวจสอบภายใน** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบบัญชีเอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษา หลักฐานการบัญชีงานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จากทรัพย์สินเทศบาล และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

เทศบาลตำบลป่าซาง มีนายกเทศมนตรีตำบลป่าซาง เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จัดโครงสร้างออกเป็น 5 ส่วนราชการ 7 ฝ่าย ตามประกาศโครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายในตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ดังนี้

ตาราง 1 โครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายใน ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอ แม่จัน จังหวัดเชียงราย

| ที่ | ส่วนราชการ | การแบ่งงานภายใน |
|-----|-----------------|---|
| 1 | สำนักปลัดเทศบาล | 1. สำนักปลัดเทศบาล 1.1 ฝ่ายอำนวยการ 1.1.1 งานการเจ้าหน้าที่ 1.1.2 งานแผนและงบประมาณ 1.1.3 งานส่งเสริมการท่องเที่ยว 1.2 ฝ่ายปกครอง 1.2.1 งานทะเบียนราษฎร 1.2.2 งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 1.3 ฝ่ายธุรการ 1.3.1 งานธุรการ 1.3.2 งานพัฒนาชุมชน |

ตาราง 1 โครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายใน ของเทศบาลตำบลป่าซาง
อำเภอ แม่จัน จังหวัดเชียงราย (ต่อ)

| ที่ | ส่วนราชการ | การแบ่งงานภายใน |
|-----|----------------------------|-----------------------------------|
| | | 1.3.3 งานบริหารทั่วไป |
| | | 1.4 งานนิติการ |
| | | 1.5 งานส่งเสริมการเกษตร |
| 2 | กองคลัง | 2. กองคลัง |
| | | 2.1 ฝ่ายบริหารงานคลัง |
| | | 2.1.1 งานการเงินและบัญชี |
| | | 2.1.2 งานทะเบียนพาณิชย์ |
| | | 2.2 ฝ่ายพัฒนารายได้ |
| | | 2.2.1 งานธุรการ |
| | | 2.2.2 งานจัดเก็บและพัฒนารายได้ |
| | | 2.3 งานพัสดุและทรัพย์สิน |
| 3 | กองช่าง | 3. กองช่าง |
| | | 3.1 ฝ่ายการโยธา |
| | | 3.1.1 งานธุรการ |
| | | 3.1.2 งานสาธารณูปโภค |
| | | 3.2 งานวิศวกรรมโยธา |
| 4 | กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | 4. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม |
| | | 4.1 ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข |
| | | 4.1.1 งานส่งเสริมสุขภาพ |
| | | 4.1.2 งานศูนย์บริการสาธารณสุข |
| | | 4.2 งานสุขาภิบาลอนามัยสิ่งแวดล้อม |
| | | 4.3 งานธุรการ |

ตาราง 1 โครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายใน ของเทศบาลตำบลป่าซาง
อำเภอ แม่จัน จังหวัดเชียงราย (ต่อ)

| ที่ | ส่วนราชการ | การแบ่งงานภายใน |
|-----|----------------------|---|
| 5 | กองการศึกษา | 5. กองการศึกษา 5.1 งานธุรการ 5.2 งานพัฒนาการศึกษา 5.3 งานพัสดุและทรัพย์สิน 5.4 งานการเงินและบัญชี |
| 6 | หน่วยงานตรวจสอบภายใน | 6. หน่วยงานตรวจสอบภายใน 6.1 งานตรวจสอบภายใน |

ที่มา : เทศบาลตำบลป่าซาง (2563, หน้า 67-68)

2.2 ข้อมูลอัตรากำลัง

เทศบาลตำบลป่าซาง มีบุคลากรจำนวน 81 อัตรา อัตรามีคนครอง จำนวน 71 อัตรา และอัตรารว่าง จำนวน 10 อัตรา โดยแยกตามส่วนราชการได้ ดังนี้

- 1) ปลัดเทศบาล จำนวน 1 อัตรา ไม่มีตำแหน่งว่าง
- 2) รองปลัดเทศบาล จำนวน 1 อัตรา ตำแหน่งว่าง 1 อัตรา
- 3) สำนักปลัด จำนวน 30 อัตรา มีคนครอง จำนวน 26 อัตรา ตำแหน่งว่าง จำนวน 4 อัตรา
- 4) กองคลัง จำนวน 11 อัตรา มีคนครอง จำนวน 9 อัตรา ตำแหน่งว่าง จำนวน 2 อัตรา
- 5) กองช่าง จำนวน 9 อัตรา ไม่มีตำแหน่งว่าง
- 6) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 อัตรา มีคนครอง จำนวน 6 อัตรา ตำแหน่งว่าง จำนวน 3 อัตรา
- 7) กองการศึกษา จำนวน 19 อัตรา ไม่มีตำแหน่งว่าง
- 8) หน่วยงานตรวจสอบภายใน จำนวน 1 อัตรา ไม่มีตำแหน่งว่าง

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

บังอร บรรเทา (2558) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น และเพื่อศึกษาวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคล ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายกองคการ บริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้นจำนวน 21 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า

1) โครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น พบปัญหาหลายประการ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นขาดความเป็นเอกภาพ 2) การบริหารงานบุคคลท้องถิ่นให้อำนาจแก่ผู้บริหารท้องถิ่นมากเกินไป 3) กระบวนการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น มีความซับซ้อนและล่าช้า 4) พนักงานท้องถิ่นถูกปิดกั้นความก้าวหน้า 5) การบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นไม่สามารถจูงใจให้คนเข้ามาทำงาน และ 6) ความไม่ชัดเจนของหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

2) กระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยด้าน 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับการสัมภาษณ์

3) ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม เห็นควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรมตามหลักสูตรของแต่ละตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทันต่อเหตุการณ์

นัสนรินทร์ สุวรรณ, อนาวินทร์ ยายอ, วัชระ ขาวสังข์ และปิยะดา มณีนิล (2559) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดยะลา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งแบ่งประเด็นการสัมภาษณ์ ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประเด็นการสัมภาษณ์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรนำระบบคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน

2) ประเด็นการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาเพิ่มทักษะ ตามความสามารถ โดยให้ทุนการศึกษา ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม

3) ประเด็นการสัมภาษณ์ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรสร้างความผูกพันกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยครั้งนี้

มุหัมมัดมุฟตี ตีอราแม (2560) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งทางด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นสภาพการบริหารบุคคลของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2) สภาพและปัญหาการบริหารบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ และประเภทต้นสังกัดที่รับถ่ายโอน มีสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นสภาพการบริหารงานบุคคล โดยจำแนกตามอายุ และปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฯ โดยจำแนกตามประสบการณ์ไม่มีความแตกต่างกัน

3) ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา ด้านการสรรหาบุคลากร ควรสำรวจและวางแผนเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอ ประกาศผลสอบสามารถตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้ครูได้รับการยกระดับทักษะความรู้ใหม่ ๆ การจัดโครงการทัศนศึกษาออกสถานที่ สนับสนุนการอบรมในสถานที่และนอกสถานที่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ควรมีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ควรจัดให้มีสวัสดิการ ครูผู้ดูแลเด็กที่มีความประพฤติดี ได้รับการยกย่องชมเชย ควรจัดให้มีโบนัสประจำปี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเลื่อนขึ้นเงินเดือนบุคลากรในแต่ละปี ควรกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่เหมาะสมชัดเจน การประเมิน มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ผลการประเมินการปฏิบัติงาน นำเสนอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย

ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจ่ม และสมหมาย อ่าดอนกลอย (2560) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย วิธีดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน รวมจำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล โดยวิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ได้แก่

2.1) ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการสำรวจความถนัดและความต้องการของครู ในการบรรจุ การเปลี่ยนย้ายหน้าที่ปฏิบัติงาน มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือ แนะนำแนวทาง ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม

2.2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการวางแผนเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการบริหารงานบุคคล

2.3) ด้านการนำนุบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการสนับสนุนด้านสวัสดิการ และควรจัดให้มีการสัมมนาศึกษาดูงาน/ทัศนศึกษา แก่บุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกปี

2.4) ด้านการให้พ้นจากงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน อธิบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจ มีการแนะนำหลักเกณฑ์ ตักเตือนหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดระเบียบวินัยอย่างเป็นธรรม มีระบบการนิเทศติดตามบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ

โสภาทิมพ์ สิมะกาธร, กมลพร กัลยาณมิตร และปรียาพร เหนระภูล (2560) ได้ศึกษาการประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1) บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.86 มีอายุ 31-41 ปี ร้อยละ 44.57 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 36.57 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี ร้อยละ 34.29

2) การประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน ด้านการคัดเลือกบุคคล และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ

3) ผลการเปรียบเทียบการประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยรวมไม่แตกต่างกัน

คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ได้ติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 6 ประเด็น จากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ให้แก่ผู้เข้าร่วมการประชุม จำนวน 320 คน

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการตามโครงการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ระหว่างวันที่ 28-29 มิถุนายน 2560 ณ โรงแรมทวินโลดส์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ส่วนมากอยู่ในระดับดี เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ประเด็นการพัฒนาข้าราชการเป็นประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย วินัยและการร้องทุกข์ ระบบค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ การวางแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ จากการจัดประชุมเพื่อติดตามประเมินผล การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของคณะอนุกรรมการด้านการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 ครั้ง พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามกรอบแนวทางการ ติดตามประเมินผลที่คณะอนุกรรมการฯ โดยประเด็นที่พบว่ามีปัญหาเรียงตามลำดับจาก มากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย
- 2) การพัฒนาบุคลากร
- 3) เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การวางแผนอัตรากำลัง
- 6) วินัยและการร้องทุกข์

หากพิจารณาผลการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ได้จัดทำรายงาน ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ.2558 (Local Performance Assessment – Annual Report 2015) พบว่า

- 1) ประเด็นการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งเมื่ออัตรารว่าง มีคะแนนเฉลี่ยมากถึง ร้อยละ 64.60 โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมากถึง ร้อยละ 81.79
- 2) ประเด็นการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 60.80 โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ร้อยละ 67.71
- 3) ประเด็นภาระค่าใช้จ่ายด้านรายจ่ายด้านบุคลากร และประโยชน์ตอบแทนอื่น มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 63.80 โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ร้อยละ 84.11

4) ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยมากถึง ร้อยละ 97.15 โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสูงถึง ร้อยละ 97.15

5) ประเด็นการจัดทำแผนอัตรากำลัง มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 88.40 โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสูงถึง ร้อยละ 99.11 ซึ่งไม่สอดคล้องกับประเด็นการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่มีคะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 53.00

ทั้งนี้ ประเด็นเกี่ยวกับวินัยและการร้องทุกข์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มีการประเมินผลแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับรายงานผลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแล้ว จึงควรมีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลทั้ง 6 ด้าน เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชินวัฒน์ ทีสุกะ (2561) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลบ้านเช่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลบ้านเช่า จำนวน 55 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลบ้านเช่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ด้านการให้พ้นจากตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านเช่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1) จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ และระดับการศึกษา พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านเช่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2) จำแนกตามคุณลักษณะด้านประเภทบุคลากร พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านเช่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

2.3) จำแนกตามคุณลักษณะด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านเช่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

2.4) จำแนกตามลักษณะรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านเช่า ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุฒิพงษ์ชัยชาญ (2561) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 17 แห่ง ประกอบด้วย ข้าราชการการเมือง และพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนทั้งสิ้น 576 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 277 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่าง สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ควรเลือกคนในพื้นที่เพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน จะช่วยลดอัตราการย้าย มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำงาน ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดระบบจากส่วนกลาง มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต่อเนื่องและไม่ควรให้มีเรื่องการเมืองเข้ามาแทรกแซง

ดิเรก ธรรมารักษ์ (2563) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี และ 2) เพื่อ

ศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ใช้การวิจัยแบบผสานวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี จำนวน 357 คน กลุ่มตัวอย่างใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่ และมอร์แกน ได้จำนวน 186 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที และค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า

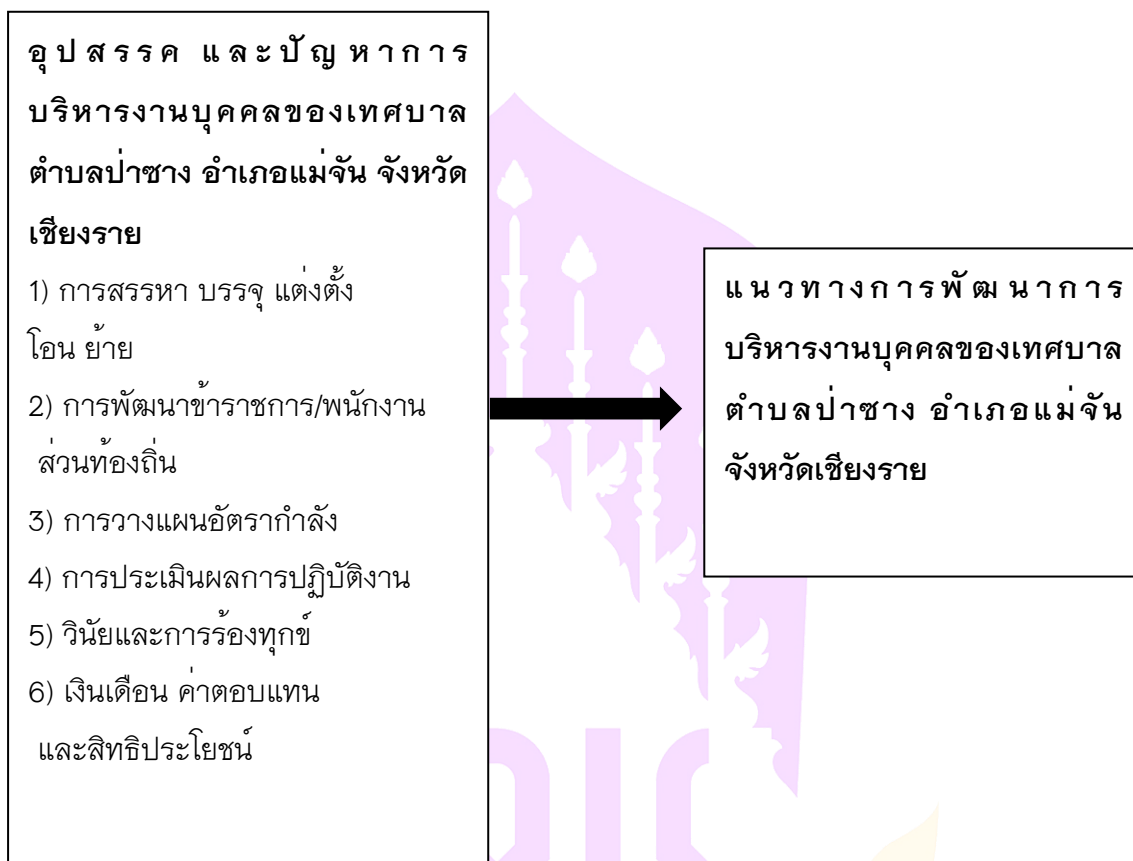
1) ระดับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก (3.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.06) รองลงมา ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (3.91) ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (3.82) และด้านการพัฒนาทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (3.80)

2) การศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีการวางแผนการประชุมบุคลากรในองค์กรเป็นประจำทุกเดือน เพื่อขอรับทราบปัญหาข้อเสนอแนะและมอบนโยบายเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดตั้งคณะกรรมการ สรรหาและคัดเลือกจากบุคลากรภายใน เพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อพบปะสังสรรค์และนันทนาการร่วมกัน จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์กร

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้นำตัวแบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) ที่รวบรวมโดยพิชิต เทพวรรณ (อ้างอิงใน คักติพันธ์ ดันวิมลรัตน์, 2557) มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และรายงานคณะกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหาร

งานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้



ภาพ 3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ
5. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โดยเลือกจากผู้บริหารท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 6 เดือน และพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล จำนวน 14 คน 4) พนักงานจ้าง จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาตอบใจัยงานวิจัยนี้ ดังนี้

1. ผู้บริหารท้องถิ่น
 - 1) นายกเทศมนตรีตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน
2. สมาชิกสภาท้องถิ่น
 - 1) ประธานสภาเทศบาลตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน
 - 2) สมาชิกสภาเทศบาลตำบลป่าซาง จำนวน 1 คน
3. พนักงานเทศบาล
 - 1) พนักงานเทศบาล ประเภทบริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน
 - 2) พนักงานเทศบาล ประเภทอำนวยการท้องถิ่น จำนวน 8 คน

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 3) พนักงานเทศบาล ประเภทวิชาการ | จำนวน 3 คน |
| 4) พนักงานเทศบาล ประเภททั่วไป | จำนวน 2 คน |
| 4. พนักงานจ้าง | |
| 1) พนักงานจ้างตามภารกิจ | จำนวน 3 คน |
| 2) พนักงานจ้างทั่วไป | จำนวน 2 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดประเด็นคำถาม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านอุปสรรค และปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์ในการเลือก จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย และนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ เทศบาลตำบลแม่ยาว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลแบบเจาะจงจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือส่งจากคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยใช้ประเด็นคำถามตามที่กำหนดไว้ ผู้สัมภาษณ์จะเริ่มจากการแนะนำตนเอง แนะนำวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และหลีกเลี่ยงคำถามที่ไม่เหมาะสมหรือคำถามที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยผู้สัมภาษณ์จะเริ่มสนทนาจากคำถามที่กำหนดไว้ พร้อมบันทึกคำตอบทั้งหมดลงในแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจะสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดที่จะนำไปสู่ประเด็นการศึกษา และให้อิสระกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในการตอบคำถามมากที่สุด
4. รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) (อลงกต แพนสนิท, 2557) โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นปัญหาสำคัญและอธิบายความเชื่อมโยงภายใต้วิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำเข้าสู่ข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ เช่น ข้อมูลหมวดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหมวดการสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรค ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล ป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล จำนวน 14 คน และ 4) พนักงานจ้าง จำนวน 5 คน หลังจากเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคล

อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน พบว่า

1. ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบลป่าซางมีกรอบอัตรากำลังว่างหลายอัตรา ซึ่งได้ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการรับโอน (ย้าย) แล้ว แต่ไม่มีผู้ที่ประสงค์โอน (ย้าย) มา โดยในส่วนของตำแหน่งสายงานผู้บริหารได้มีประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลให้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2561 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 ข้อ 12 ที่ได้กำหนดให้เทศบาลที่มีตำแหน่งสายงานผู้บริหารว่างในทุกกรณี ให้รายงานตำแหน่งว่างต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง เว้นแต่กรณีเกษียณอายุราชการ ให้รายงานล่วงหน้าได้ก่อน 60 วัน นับถึงวันเกษียณอายุราชการ และในกรณีเทศบาลใดประสงค์ดำเนินการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารที่ว่างโดยการย้าย การโอน การคัดเลือกเพื่อรับโอน การรับโอนข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการประเภทอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการการเมืองในตำแหน่งประเภทและระดับเดียวกัน หรือการโอนลดระดับตำแหน่งโดยความสมัครใจ ให้ประกาศวิธีการตามความประสงค์ และต้องเสนอชื่อผู้ที่แต่งตั้งในตำแหน่งสายงาน

ผู้บริหารที่ว่างเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ ตำแหน่งว่าง เมื่อครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว และเทศบาลนั้นไม่ได้เสนอชื่อผู้ที่จะแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารที่ว่างต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล ให้เทศบาลแจ้ง ตำแหน่งว่างต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาลเพื่อรายงานคณะกรรมการกลางพนักงาน เทศบาลดำเนินการสรรหาต่อไป และให้ถือว่าการดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย การโอน การคัดเลือกเพื่อรับโอน การรับโอนในตำแหน่งประเภทและระดับเดียวกัน หรือการโอนลด ระดับตำแหน่งโดยความสมัครใจในครั้งนั้นเป็นอันสิ้นสุดซึ่งในการสรรหาพนักงานเทศบาล ตำแหน่งสายงานผู้บริหารของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลมีความล่าช้า และจำนวน ผู้ที่ผ่านการสรรหามีน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งว่าง ทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลน พนักงานตำแหน่งสายงานผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ เทศบาลตำบลป่าซาง เนื่องจากต้องมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานแทน ตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงานดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับ ต้องปฏิบัติงานหลายงานในเวลาเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีพนักงานบางส่วนที่ต้องการโอน (ย้าย) ออกจากหน่วยงาน ประกอบกับการสรรหา ดังกล่าว เทศบาลไม่สามารถคัดกรองพนักงานที่มาปฏิบัติงานได้ รวมไปถึง มีความกังวลว่า พนักงานบางคนเข้ามาเพื่อรับตำแหน่ง หลังจากนั้นก็อาจโอน (ย้าย) ออกไป และอาจทำให้ เทศบาลตำบลป่าซางกลับมาขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานเช่นเดิม

1.2 เทศบาลตำบลป่าซาง ได้มีหนังสือแจ้งความประสงค์ให้คณะกรรมการกลาง การสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสอ.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันพนักงานเทศบาล สายงาน ผู้ปฏิบัติที่เป็นตำแหน่งว่างในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลป่าซาง ซึ่งในการ สรรหาดังกล่าวมีความล่าช้า ประกอบกับผู้ผ่านการสรรหามีจำนวนน้อยกว่าตำแหน่งว่าง และเทศบาลตำบลป่าซางจะดำเนินการสรรหาเองไม่ได้ เนื่องจากติดเงื่อนไขห้ามดำเนินการ สรรหาเองหาก ได้แจ้งความประสงค์ให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วน ท้องถิ่น (กสอ.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน ทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนบุคลากรใน การปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลป่าซาง เนื่องจากต้องมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงาน ดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องปฏิบัติงานหลายงานใน เวลาเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีพนักงานบางส่วนที่ ต้องการโอน (ย้าย) ออกจากหน่วยงาน

1.3 พนักงานเทศบาลมีการโอน (ย้าย) บ่อยครั้ง เนื่องจากต้องการโอน (ย้าย) กลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว และโอน (ย้าย) มาเพื่อรับตำแหน่งเท่านั้น เข้ามาปฏิบัติงานไม่นานก็ได้โอน (ย้าย) ออกจากหน่วยงานไป ทำให้เทศบาลตำบลป่าซางเสียโอกาสในการรับพนักงานที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบลป่าซางจริง ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความไม่ต่อเนื่อง

1.4 การรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาล ไม่ได้มีการคัดกรองพนักงานที่เพียงพอเนื่องจากขาดแคลนและต้องการผู้มาปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ได้พนักงานที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย ดังนี้

“ผมมองว่าอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซางจะเป็นการสรรหาตำแหน่งสายงานผู้บริหาร ที่ต้องปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลให้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2561 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 ที่จะต้องเสนอชื่อผู้ที่จะแต่งตั้งในตำแหน่งสายงานผู้บริหารที่ว่างเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง และหากครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้ว เทศบาลยังไม่ได้เสนอชื่อผู้ที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารที่ว่างต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล จะต้องแจ้งตำแหน่งว่างต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาลเพื่อรายงานคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลดำเนินการสรรหา ซึ่งในการสรรหาของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล มีความล่าช้ามากและจำนวนผู้ที่ผ่านการสรรหาที่มีน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งว่าง ทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานตำแหน่งสายงานผู้บริหาร ส่งผลต่อการทำงานของเทศบาล”

“ดิฉันคิดว่าปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง น่าจะเป็นเรื่องของการแจ้งความประสงค์ให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสธ.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันพนักงานเทศบาลสายงานปฏิบัติที่เป็นตำแหน่งว่างในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งในการสรรหาพนักงานมีความล่าช้ามาก ผู้ที่ผ่านการสรรหาที่มีจำนวนน้อยกว่าตำแหน่งว่าง และเทศบาลตำบลป่าซางจะดำเนินการสรรหาเองก็ไม่ได้ ติดเงื่อนไขการร้องของ กสธ.แล้วห้ามสรรหาเอง ก็เลยทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน และต้องมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่นทำงานแทน ซึ่งก็ยังขาดความชำนาญในการ

ทำงาน อีกทั้งยังต้องปฏิบัติงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน พนักงานก็ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และอยากโอน (ย้าย) ไปจากเทศบาล”

“ดิฉันมองว่าปัญหาในหน่วยงานของเรา น่าจะเป็นการที่พนักงานโอน (ย้าย) บ่อย คือบางคนต้องการย้ายกลับไปอยู่ใกล้กับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว บางคนย้ายมาเพื่อรับตำแหน่งเท่านั้น ย้ายมาไม่นานก็ย้ายออกไป หน่วยงานของเราเลยเสียโอกาสในการรับพนักงานที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานเราจริง ๆ นอกจากนั้นยังส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และต้องมอบหมายงานให้ตำแหน่งอื่นมาปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งอาจขาดความชำนาญในงานนั้น ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”

2. ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง เนื่องจากการส่งพนักงานเข้ารับการอบรม ยังไม่ครบทุกตำแหน่ง และไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงาน รวมไปถึงไม่ได้ มีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม

2.2 การส่งพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ บางหลักสูตรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการอบรม

2.3 เทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการส่งพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่บรรจุใหม่ รวมไปถึงการส่งพนักงานที่บรรจุใหม่เข้ารับการอบรมล่าช้า ส่งผลต่อการเรียนรู้งานมีความล่าช้า การทำงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

2.4 ระเบียบการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย พนักงานต้องได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด

2.5 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไม่ได้มีการส่งเสริมพนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น ดังนี้

“ดิฉันคิดว่าการพัฒนาพนักงานของเทศบาลตำบลป่าซางยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมยังไม่ครบทุก

ตำแหน่ง การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมยังไม่ตรงตามตำแหน่ง และยังไม่ได้มีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม”

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการสอนงานพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่บรรจุใหม่ การส่งพนักงานที่บรรจุใหม่อบรมก็มีความล่าช้า พนักงานที่บรรจุใหม่จึงเกิดการเรียนรู้งานช้า การทำงานก็เลยไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ”

“ระเบียบวิธีปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย พนักงานต้องได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดบ่อย”

3. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

3.1 จำนวนอัตรากำลังในแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังมีตำแหน่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ประกอบกับตำแหน่งว่างในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ยังมีหลายอัตรา ทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ปัญหาที่ตามมาคือพนักงานที่ปฏิบัติงานแทนในตำแหน่งนั้นยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องปฏิบัติงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการกับประชาชน

3.2 ในการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี เทศบาลตำบลป่าซาง ไม่ได้นำปัญหาขององค์กรมาวิเคราะห์ในการกำหนดตำแหน่งอย่างแท้จริง จะเห็นได้จากการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ และการกำหนดตำแหน่งพนักงานจ้างมากกว่าพนักงานเทศบาล

3.3 สำนักงาน ก.จ.,ก.ท.และก.อบต. ได้มีหนังสือที่ มท 0809.2/ว53 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 เรื่อง การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2561 – 2563 ข้อ 6 กรณีตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นสายงานผู้ปฏิบัติ (ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ) รวมถึงตำแหน่งพนักงานจ้าง หากเป็นตำแหน่งว่างแล้วไม่ดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลา 1 ปี ขอให้ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต. จังหวัด และก.เมืองพัทยา ตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งให้เหมาะสม โดยอาจพิจารณายุบเลิกหรือเกลี้ยตำแหน่งดังกล่าวซึ่งในบางตำแหน่งยังมีความจำเป็นที่ต้องคงไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เมื่อมีการยุบเลิก

ตำแหน่งตามหนังสือดังกล่าว เทศบาลตำบลป่าซางต้องดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งนั้นใหม่ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลานาน

3.4 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการถ่ายโอนภารกิจ แต่ไม่ได้รับการถ่ายโอนบุคลากรมาด้วย ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดตำแหน่งเพิ่มในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงาน แต่เนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีข้อจำกัดในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นพ.ศ.2542 มาตรา 35 ในการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ที่นำมาจากเงินรายได้ที่ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือ เงินอื่นใดนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ได้ ข้อระเบียบดังกล่าวไม่มีความสอดคล้องกับภารกิจที่เทศบาลต้องดำเนินการ

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

“ดิฉันคิดว่าปัญหาด้านการวางแผนอัตรากำลังของเทศบาลตำบลป่าซางยังกำหนดกรอบอัตรากำลังในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่และไม่ได้นำปัญหาขององค์กรมาวิเคราะห์อย่างจริงจัง ส่งผลให้ขาดแคลนพนักงานปฏิบัติงาน”

“หากมองในเรื่องของปัญหาด้านการวางแผนอัตรากำลังแล้ว ทำให้นึกถึงหนังสือสำนักงาน ก.จ.,ก.ท.และก.อบต.ที่ มท 0809.2/ว53 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 เรื่อง การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2561 – 2563 ที่กรณีตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นสายงานผู้ปฏิบัติ และตำแหน่งพนักงานจ้าง หากเป็นตำแหน่งว่างแล้วไม่ดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลา 1 ปี ให้ ก.ท.จ. ตรวจสอบการใช้ตำแหน่ง หากไม่ได้มีการสรรหา อาจพิจารณายุบเลิกหรือเกลี้ยตำแหน่งนั้น ซึ่งในบางตำแหน่งนั้นยังมีความจำเป็นที่ต้องคงไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เมื่อมีการยุบเลิกตำแหน่งตามหนังสือดังกล่าว เทศบาลตำบลป่าซางต้องดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งนั้นใหม่ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลานาน”

ดิฉันมองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการถ่ายโอนภารกิจ แต่ไม่ได้รับการถ่ายโอนบุคลากรมาด้วย ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดตำแหน่งเพิ่มในแผนอัตรากำลังเพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงาน แต่เนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีข้อจำกัดในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล

ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ที่ได้กำหนดให้การจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และ เงินค่าจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่าย ประจำปีไม่ได้ ดิฉันมองว่าไม่มีความสอดคล้องกับภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้อง ดำเนินการ”

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลป่าซาง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บางส่วนมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด แต่บางส่วนมองว่ายังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ส่งผลต่อความไม่เป็น ธรรมในการประเมิน และการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

“ดิฉันมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลป่าซาง เป็นไปตาม ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ได้มีปัญหาในด้านนี้”

“ผมมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามระเบียบได้ให้หัวหน้างานเป็นผู้ ประเมิน ซึ่งบางครั้งได้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการประเมิน”

“ดิฉันมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีปัญหาในการใช้ระบบอุปถัมภ์มา เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งทำให้เกิดไม่เป็นธรรมในการประเมิน พนักงานขาดขวัญและ กำลังใจ”

5. ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านวินัยและการร้องทุกข์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่า เทศบาลตำบลป่าซาง ไม่มีปัญหาในส่วนนี้ เนื่องจากปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามข้อระเบียบและกฎหมาย แต่บางส่วนมองว่ายังคงมีปัญหาในด้านนี้ เนื่องจากพนักงานเทศบาลบางตำแหน่งทำงาน หลายหน้าที่ ยังขาดความรู้ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ส่งผลให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับเทศบาลตำบลป่าซางทำงานใกล้ชิดกับประชาชน บางครั้งอาจไม่ถูกใจประชาชน จึงเกิดการร้องเรียนตามมา

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านวินัยและ การร้องทุกข์ ดังนี้

“ผมมองว่าปัญหาด้านวินัยและการร้องทุกข์ เทศบาลตำบลป่าซางอยู่กันแบบครอบครัว พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ตำบลป่าซาง และปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นไปตาม ข้อยระเบียบและกฎหมาย จึงไม่มีปัญหาในด้านนี้”

“หากมองปัญหาในด้านนี้ ผมคิดว่า พนักงานเทศบาลบางตำแหน่งทำงานหลายหน้าที่ ยังขาดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การทำงานเกิดความผิดพลาด ในบางครั้งจึงเกิดปัญหาการร้องเรียนตามมา”

“ผมคิดว่าเทศบาลตำบลป่าซางทำงานใกล้ชิดกับประชาชน บางครั้งในการทำงาน อาจ ไม่ถูกใจประชาชน จึงเกิดปัญหาการร้องเรียน”

6. ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน ของพนักงานส่วนท้องถิ่น ยังต่ำกว่าข้าราชการประเภทอื่น ประกอบกับในปัจจุบัน ค่าครองชีพได้เพิ่มสูงขึ้น แต่เงินเดือน ค่าตอบแทน ยังไม่ได้มีการปรับเพิ่ม จึงไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งในปัจจุบันเป็นช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด-19 (COVID-19) เทศบาลตำบลป่าซาง ได้ปฏิบัติงานเป็นด่านหน้าในการออกจับ-ส่งผู้ป่วยที่ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19) ไปโรงพยาบาล ประกอบกับเป็นงานที่ให้บริการประชาชนจำนวนมาก ค่อนข้างมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน แต่เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังน้อยและไม่เพียงพอ

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ดังนี้

“ดิฉันมองว่าเงินเดือนของพนักงานส่วนท้องถิ่นต่ำกว่าข้าราชการประเภทอื่น ส่งผลให้พนักงานส่วนท้องถิ่นหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

“ดิฉันมองว่า ในปัจจุบันค่าครองชีพได้เพิ่มสูงขึ้น แต่เงินเดือน ค่าตอบแทน ยังไม่ได้มีการปรับเพิ่ม เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างในปัจจุบัน”

“ดิฉันคิดว่าปัจจุบันเป็นช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และในการปฏิบัติงานเทศบาลตำบลป่าซางเป็นด่านหน้าในการออกจับ-ส่งผู้ป่วยที่ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19) ไปโรงพยาบาล ประกอบกับเป็นงานให้บริการประชาชนจำนวนมาก ค่อนข้างมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน แต่เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ยังน้อยและไม่เพียงพอ”

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน พบว่า

1. ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

1.1 ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร โดยให้เทศบาลสามารถสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหารเองได้ โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาในการสรรหาภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

1.2 เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็วในการสรรหาพนักงาน เทศบาลควรรับโอน (ย้าย) ด้วยตนเอง แทนการร้องขอให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานท้องถิ่น (กสท.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันแทน

1.3 การรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาล ควรคัดกรองพนักงานให้ดีก่อน เพื่อลดปัญหา ที่จะตามมาหลังจากพนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน

1.4 เทศบาลตำบลป่าซางควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้กับพนักงาน และสรรหาพนักงานให้ครบทุกตำแหน่ง สร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อลดปัญหาการโอน (ย้าย) ของพนักงาน

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย ดังนี้

“ดิฉันคิดว่าปัญหาในการการสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร ควรแก้ไขจากส่วนกลางด้วยการแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร โดยให้เทศบาลสามารถสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหารเองได้ โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาในการสรรหาภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง ซึ่งคิดว่าจะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้”

“ผมคิดว่าจากปัญหาที่ กสท.สรรหาพนักงานล่าช้านั้น เทศบาลน่าจะดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการรับโอน (ย้าย) เอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็ว ซึ่งก็จะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้”

“ดิฉันมองว่าการรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาล เทศบาลควรคัดกรองพนักงานให้ดีก่อน เพื่อลดปัญหาที่จะตามมาหลังจากพนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาการได้พนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ”

2. ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

2.1 ในด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น เทศบาลตำบลป่าซาง ควรดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ให้ครบทุกตำแหน่ง ตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง โดยมีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม ประกอบกับให้ความสำคัญในการสอนงาน ส่งเสริมการอบรมให้กับพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่บรรจุใหม่ รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2 จากปัญหาในการอบรมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อาจปรับเปลี่ยนเป็นการอบรมผ่านทางระบบออนไลน์แทน และควรเลือกเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดอบรม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการอบรม

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น ดังนี้

“ดิฉันคิดว่า เทศบาลตำบลป่าซาง ควรส่งพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง และมีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม”

“ดิฉันมองว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อาจส่งพนักงานเข้ารับการอบรมผ่านทางระบบออนไลน์แทน”

“ผมขอเสนอแนะว่า เทศบาลตำบลป่าซาง ควรให้ความสำคัญในการสอนงานพนักงาน ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่บรรจุใหม่ รวมไปถึงการส่งพนักงานใหม่เข้ารับการอบรมตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน”

3. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

3.1 ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลป่าซาง ส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลป่าซางควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ปริมาณงาน โดยนำปัญหาของเทศบาลตำบลป่าซางมาวิเคราะห์ร่วมด้วย และควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มตามภารกิจที่จำเป็นในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อให้ได้จำนวนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และหากสถานการณ์ มีการเปลี่ยนแปลงไปที่ส่งผลทำให้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น เทศบาลควรดำเนินการปรับปรุงแผนอัตรากำลังด้วยการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

3.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรพิจารณาปรับแก้ในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ในการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

3.3 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการปรับแก้ไขขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลัง ให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้เทศบาลได้ดำเนินการสรรหาพนักงานได้ทันเหตุการณ์

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

“ดิฉันขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในส่วนของการวางแผนอัตรากำลังว่า ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลป่าซางควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ปริมาณงาน และควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มตามภารกิจที่จำเป็นในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อให้ได้จำนวนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน”

“ผมมองว่าในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อยากให้มีการกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งควรนำปัญหาขององค์กรมาร่วมวิเคราะห์ด้วย เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น”

“ดิฉันขอเสนอว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรพิจารณาปรับแก้ในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ในการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง”

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการนำการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

“ผมขอเสนอแนะแนวทางในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า ควรมีการนำการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

“ดิฉันมองว่าหากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้นำการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์ได้”

5. ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านวินัยและการร้องทุกข์ เทศบาลตำบลป่าซางควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับควรให้การยกย่องพนักงานผู้ที่มีความประพฤติดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านวินัยและการร้องทุกข์ ดังนี้

“ผมขอเสนอแนะว่า เทศบาลตำบลป่าซางควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดการร้องเรียน”

“ผมเห็นว่าเทศบาลตำบลป่าซางควรมีกิจกรรมยกย่องพนักงานผู้ที่มีความประพฤติดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และให้พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงาน”

6. ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการแก้ไขระเบียบในการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ให้เท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น และคุ้มค่ากับความเสี่ยงในช่วงที่มี

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ดังนี้

“ดิฉันคิดว่าในส่วนของเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ควรมีการแก้ไขระเบียบในการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน”

“ดิฉันมองว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการปรับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนของพนักงานส่วนท้องถิ่นให้เท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน”

“ผมคิดว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรเพิ่มอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนของทั้งพนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ให้เพียงพอต่อค่าครองชีพ และคุ้มค่ากับความเสี่ยงในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น”



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษา “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย” ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ดังนั้นเพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล จำนวน 14 คน และ 4) พนักงานจ้าง จำนวน 5 คน ประกอบกับได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 2) ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น 3) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านวินัยและการร้องทุกข์ 6) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ โดยในบทนี้ ผู้วิจัยขอเสนอบทสรุปของการวิจัย ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ได้แบ่งประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 2) ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น 3) ด้านการ

วางแผนอัตรากำลัง 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านวินัยและการร้องทุกข์ 6) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

การสรรหาพนักงานเทศบาลของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ที่เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกพนักงานเทศบาลให้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2561 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 ข้อ 12 และคณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสท.) กรณีที่เทศบาลมีหนังสือแจ้งความประสงค์ให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสท.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน มีความล่าช้า และจำนวนผู้ที่ผ่านการสรรหา มีน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งว่าง รวมไปถึงพนักงานเทศบาลมีการโอน (ย้าย) บ่อย เนื่องจากต้องการโอน (ย้าย) กลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว และโอน (ย้าย) มาเพื่อรับตำแหน่งเท่านั้น

จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน และต้องดำเนินการมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงานดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องปฏิบัติงาน หลายงานในเวลาเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วความต้องการได้พนักงานมาปฏิบัติงาน ในการรับโอน (ย้าย) เทศบาลตำบลป่าซางจึงไม่ได้มีการ คัดกรองพนักงานที่ดีพอ ส่งผลให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง เนื่องจากการส่งพนักงานเข้ารับการอบรม ยังไม่ครบทุกตำแหน่ง และไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงาน รวมไปถึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสอนงานพนักงานบรรจุใหม่ และไม่ได้มีการติดตามประเมินผล หลังจากการอบรม อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นอุปสรรคต่อการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ และการจัดอบรม บางหลักสูตร ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไม่ได้มีการส่งเสริมพนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จากปัญหาดังกล่าวจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

1.3 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

จำนวนอัตรากำลังในแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังมีตำแหน่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากในการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี เทศบาลตำบลป่าซาง ไม่ได้นำปัญหาขององค์กรมาวิเคราะห์ในการกำหนดตำแหน่งอย่างแท้จริง และตำแหน่งว่างในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ยังมีหลายอัตรา รวมไปถึงขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความยุ่งยากซับซ้อน ใช้เวลานาน ประกอบกับมีข้อจำกัดในเรื่องภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เทศบาลต้องดำเนินการ

จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน และต้องดำเนินการมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงานดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องปฏิบัติงานหลายงานในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานเกิดความผิดพลาดและล่าช้า

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลป่าซาง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด แต่บางส่วนมองว่ายังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน การขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5 ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ในด้านวินัยและการร้องทุกข์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่า เทศบาลตำบลป่าซาง ไม่มีปัญหาในส่วนนี้ เนื่องจากปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย แต่บางส่วนมองว่ายังคงมีปัญหาในด้านนี้ เนื่องจากพนักงานเทศบาลบางตำแหน่งทำงาน หลายหน้าที่ ยังขาดความรู้และประสบการณ์ การปฏิบัติงานจึงเกิดความผิดพลาด ส่งผลให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับเทศบาลตำบลป่าซางทำงานใกล้ชิดกับประชาชน บางครั้งอาจไม่ถูกใจประชาชน จึงเกิดการร้องเรียนตามมา

1.6 ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

ในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ของพนักงานส่วนท้องถิ่นยังด้อยกว่าข้าราชการประเภทอื่น ซึ่งไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน และยังไม่เหมาะสมเมื่อเทียบกับความเสี่ยงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ได้แบ่งประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 2) ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น 3) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านวินัยและการร้องทุกข์ 6) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ดังนี้

2.1 ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

ในด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร โดยให้เทศบาลสามารถสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหารเองได้ โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาในการสรรหาภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสรรหาพนักงาน เทศบาลควรรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาลสายงานปฏิบัติด้วยตนเอง แทนการร้องขอให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสอ.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน และการรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาล ควรคัดกรองพนักงานให้ดีกว่าก่อน รวมไปถึง ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับพนักงาน สร้างความผูกพันต่อองค์กร และสรรหาพนักงานให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อลดปัญหาการโอน (ย้าย) ของพนักงาน

2.2 ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

เทศบาลตำบลป่าซาง ควรดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ให้ครบทุกตำแหน่ง ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง โดยมีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม ประกอบกับให้ความสำคัญในการสอนงานพนักงานที่บรรจุใหม่ รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และจากปัญหาในการอบรมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อาจปรับเปลี่ยนเป็นการอบรมผ่านทางระบบออนไลน์แทน และควรเลือกเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดอบรม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการอบรม

2.3 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลป่าซาง ส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลป่าซางควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ปริมาณงาน และควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มตามภารกิจที่จำเป็นในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อให้ได้จำนวนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและควรมีการปรับแก้ไขขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้มีความรวดเร็วมากขึ้น รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรพิจารณาปรับแก้ในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างคามยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน

2.5 ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ในด้านวินัยและการร้องทุกข์ เทศบาลตำบลป่าซางควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับควรให้การยกย่องพนักงานผู้ที่มีความประพฤติดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

2.6 ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการแก้ไขระเบียบในการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ให้เท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น เพื่อให้เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น และคุ้มค่ากับความเสี่ยงในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขออภิปรายผลโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

การศึกษาอุปสรรคและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ได้แบ่งประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการ

สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 2) ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น 3) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านวินัยและการร้องทุกข์ 6) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แยกเป็นประเด็น 6 ประเด็น ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า การสรรหาพนักงานเทศบาลของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล และคณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสอ.) มีความล่าช้า และจำนวนผู้ที่ผ่านการสรรหามีน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งว่าง รวมถึงพนักงานเทศบาลมีการโอน (ย้าย) บ่อย เนื่องจากต้องการโอน (ย้าย) กลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว และโอน (ย้าย) มาเพื่อรับตำแหน่งเท่านั้น **ที่เป็นเช่นนี้เพราะ** การสรรหาพนักงานเทศบาลของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล และคณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงาน ส่วนท้องถิ่น (กสอ.) นั้น เทศบาลตำบลป่าซางไม่สามารถเลือกพนักงานที่เป็นคนในพื้นที่ได้ พนักงานบางคนเข้ามาเพื่อรับตำแหน่งแล้วก็ได้ออน (ย้าย) ออกไป ส่งผลให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน และต้องดำเนินการมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงานดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากเทศบาลสามารถเลือกพนักงานที่เป็นคนในพื้นที่ได้ อาจทำให้ลดปัญหาการโอน (ย้าย) ดังกล่าวได้ **ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุฒิพงษ์ชัยชาญ (2561) ที่ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่า ควรเลือกคนในพื้นที่เพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน จะช่วยลดอัตราการย้าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร การบริหารงานบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าของประเทศชาติ หากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้วจะทำให้งานด้านอื่น ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ และขาดความขยัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมขององค์กรนั้นก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายไปได้**

1.2 ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า การพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้างของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง เนื่องจากการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมยังไม่ครบทุกตำแหน่ง และไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงาน รวมไปถึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสอนงานพนักงานบรรจุใหม่ และไม่ได้มีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด-19 (COVID-19) เป็นอุปสรรคต่อการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ และการจัดอบรมบางหลักสูตรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไม่ได้มีการส่งเสริมพนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ได้รับความศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจากปัญหาดังกล่าวจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน **ที่เป็นเช่นนี้เพราะ**เทศบาลตำบลป่าซาง อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณรายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคลในด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญ เนื่องจาก การพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น จะทำให้พนักงานมีความรู้ในการปฏิบัติงาน และส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย **ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวนิดา เหลนปก (2560) ที่ได้กล่าวว่า** การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาร่วมทำงาน **นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัสรินทร์ สุวรรณ, อนาวินทร์ ยายอ, วัชระ ชาวสังข์ และปิยะดา มณีนิล (2559) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยมีผลการศึกษาพบว่า**การฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ควรกระทำ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร และทัศนคติที่ดี และผลการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พบว่า เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตามความต้องการขององค์กร และทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า การวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลป่าซาง ยังไม่ได้นำปัญหาขององค์กรมาวิเคราะห์ในการกำหนดตำแหน่ง ทำให้จำนวนอัตรากำลังในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ไม่มีความสอดคล้องกับภารกิจของเทศบาล รวมไปถึง

ขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความยุ่งยากซับซ้อน ใช้เวลานาน ประกอบกับมีข้อจำกัดในเรื่องภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เทศบาลต้องดำเนินการ จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน และต้องดำเนินการมอบหมายพนักงานตำแหน่งอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งพนักงานดังกล่าวยังขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับต้องปฏิบัติงานหลายงานในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงาน เกิดความผิดพลาดและล่าช้า **ที่เป็นเช่นนี้เพราะ** เทศบาลตำบลป่าซาง อาจมองว่าจำนวนพนักงาน ที่มีอยู่มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในขณะนั้น หรืออาจมีความกังวลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 ที่ระบุว่าในการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ที่นำมาจากเงินรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน และเงินกู้ หรือเงินอื่นใดนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ได้ จึงทำให้กำหนดตำแหน่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็น ได้ว่าการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ภารกิจปริมาณงาน และวางอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย **ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างอิงใน ธนกฤต ทาบุรี, 2554) ที่กล่าวว่า** การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือการวางแผนองค์การและการออกแบบงาน ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด แต่บางส่วนมองว่ายังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน การขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน **ที่เป็นเช่นนี้เพราะ** ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดข้อสงสัยในการประเมิน หรือตั้งข้อสงสัยเกิดระหว่างผลการประเมินกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีความสอดคล้องกัน จึงส่งผลทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหากดำเนินการตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด และมีความเป็นธรรมในการประเมิน สามารถนำมาใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความตั้งใจในปฏิบัติงาน และยังสามารถนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพัฒนาพนักงานในองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน อัครภูมิ (อ้างอิงใน วนิดา เพลนปก, 2560) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาข้อมูลดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร บรรเทา (2558) เรื่องการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคามที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ยึดจากปริมาณงาน ความรู้ความสามารถเป็นหลักควรมีแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อจะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ไม่เอนเอียงไปกับผู้บริหารที่พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความชอบพอส่วนตัว ก็เพื่อเป็นหลักประกัน ที่แน่นอนให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่าเทศบาลตำบลป่าซางไม่มีปัญหาในส่วนนี้ เนื่องจากปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย แต่บางส่วนมองว่ายังคงมีปัญหาในด้านนี้ เนื่องจากพนักงานเทศบาลบางตำแหน่งทำงาน หลายหน้าที่ ยังขาดความรู้และประสบการณ์ การปฏิบัติงานจึงเกิดความผิดพลาดส่งผลให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับเทศบาลตำบลป่าซางทำงานใกล้ชิดกับประชาชน บางครั้งอาจไม่ถูกใจประชาชน จึงเกิดการร้องเรียนตามมา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะยังขาดการพัฒนาพนักงาน จึงส่งผลทำให้พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดการร้องเรียน ดังที่ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2562) ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2544 หมวดที่ 7 วินัยการรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย ได้กำหนดมาตรฐานกลางเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย โดยใช้มาตรฐานเดียวกับ ก.พ. เพื่อให้พนักงานส่วนท้องถิ่นรักษาวินัยตามที่กำหนดเป็นข้อห้ามและ ข้อปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการ

ดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็นการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นว่า แต่ละหลักสูตรควรเน้นให้ความรู้จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ แก่บุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อป้องกันการทำผิดกฎหมาย ป้องกันการถูกเรียกเงินคืน จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีเพียงบางส่วนมองว่ายังคงมีปัญหาในด้านนี้อาจเป็นเพราะการรับรู้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความแตกต่างกัน

1.6 ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ของพนักงานส่วนท้องถิ่นยังด้อยกว่าข้าราชการประเภทอื่น ซึ่งไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน และยังไม่เหมาะสมเมื่อเทียบกับความเสี่ยงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เป็นเช่นนี้เพราะอาจมีข้อจำกัดในด้านฐานะการคลังของประเทศ และของท้องถิ่น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลในด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความตั้งใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า (2550) ที่กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีวัตถุประสงค์และหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อตอบแทนผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตามตามผลงาน และเพื่อจูงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจทำงานให้มีผลงานดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

การศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ได้แบ่งประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 2) ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น 3) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านวินัยและการร้องทุกข์ 6) ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แยกเป็นประเด็น 6 ประเด็น ดังนี้

2.1 ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องการให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แกไขระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหาร โดยให้เทศบาลสามารถสรรหาพนักงานเทศบาลสายงานผู้บริหารเองได้ โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาใน

การสรรหาภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสรรหาพนักงาน เทศบาลควรรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติ ด้วยตนเอง แทนการร้องขอให้คณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสท.) เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน และการรับโอน (ย้าย) พนักงานเทศบาล ควรคัดกรองพนักงานให้ดีกว่าก่อน รวมไปถึงควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับพนักงาน สร้างความผูกพันต่อองค์กร และสรรหาพนักงานให้ครบทุกตำแหน่งเพื่อลดปัญหาการโอน (ย้าย) ของพนักงานที่เป็นเช่นนี้เพราะการสรรหาพนักงานเทศบาลของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล และคณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่น (กสท.) มีความล่าช้า จึงส่งผลทำให้เทศบาลตำบลป่าซางขาดแคลนพนักงานในการปฏิบัติงาน และจากปัญหาพนักงานเทศบาล ได้โอน (ย้าย) บ่อยครั้ง หากเทศบาลตำบลป่าซางสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ อาจลดปัญหาการโอน (ย้าย) ได้ในระดับหนึ่ง **ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัสรินทร์ สุวรรณ, อนาวินทร์ ยายอ, วัชระ ขาวสังข์ และปิยะดา มณีนิล (2559) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ประเด็นการสัมภาษณ์ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรสร้างความผูกพันกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา**

2.2 ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า เทศบาลตำบลป่าซาง ควรดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ให้ครบทุกตำแหน่ง ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง โดยมีการติดตามประเมินผลหลังจากการอบรม ประกอบกับให้ความสำคัญในการสอนงานพนักงานที่บรรจุใหม่ รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และจากปัญหาในการอบรมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อาจปรับเปลี่ยนเป็นการอบรมผ่านทางระบบออนไลน์แทน และควรเลือกเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดอบรม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการอบรม **ที่เป็นเช่นนี้ เพราะการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น จะทำให้พนักงานมีความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ**

แนวคิดของ วนิดา เหลนปก (2560) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาทำงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนัสนรินทร์ สุวรรณ, อนาวินทร์ ยายอ, วัชระ ชาวสังข์ และปิยะดา มณีนิล (2559) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ในประเด็นการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาเพิ่มทักษะตามความสามารถ โดยให้ทุนการศึกษา ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และสอดคล้องกับรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็นการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นว่า หลักสูตรการอบรม สัมมนาต่าง ๆ ควรจะเข้มข้นตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา/สัมมนา

2.3 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลป่าซาง ส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลป่าซางควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ปริมาณงาน และควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มตามภารกิจที่จำเป็นในแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อให้ได้จำนวนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และควรมีการปรับแก้ไขขั้นตอนการปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้มีความรวดเร็วมากขึ้น รวมไปถึงกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรพิจารณาปรับแก้ในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 35 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นเช่นนี้เพราะหากเทศบาลตำบลป่าซาง สามารถกำหนดอัตรากำลังได้สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงานของเทศบาลตำบลป่าซาง จะทำให้มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อปริมาณงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลป่าซางบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร บรรเทา (2558) เรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ที่มีข้อเสนอแนะว่า ด้านการวางแผนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล เห็นควรจัดทำแผนบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา

ให้กับประชาชนได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรายงานการติดตามประเมินผล การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอเชิงนโยบายในประเด็นการวางแผนอัตรากำลังว่า สำหรับ ในกรณีจำเป็น เพื่อให้มีอัตรากำลังเหมาะสมกับปริมาณงานและการให้บริการสาธารณะ จน อาจทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเกินกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณ รายจ่ายตามที่กฎหมายกำหนด เห็นควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น อาจมีภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเกินกว่าร้อยละ 40 ได้ ตามเงื่อนไขที่ ก.ถ.กำหนด

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควร มี การนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะการประเมินผลรอบ ทิศแบบ 360 องศา จะทำให้รับรู้ข้อมูลได้หลากหลายมุมมอง หลากหลายระดับ และยังช่วยให้ พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการติดตาม ประเมินผล การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรให้ ภาคประชาชนในพื้นที่/องค์กรอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร บรรเทา (2558) เรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ เชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ที่มีข้อเสนอแนะว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล เห็นควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนว่ามี ผลงานอะไรบ้าง ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแต่ละช่วงเวลาประเมิน ทั้งในเชิงประจักษ์เป็น รูปธรรม และดูความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ควรมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการประเมินจากหลายฝ่ายรอบด้าน ไม่เสียกปฏิบัติ

2.5 ด้านวินัยและการร้องทุกข์

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า ในด้านวินัยและการร้องทุกข์ เทศบาลตำบลป่าซางควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดการร้องเรียน ประกอบกับควรให้การยกย่องพนักงานผู้ที่มีความประพฤติดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ **ที่เป็นเช่นนี้เพราะ** การส่งเสริมและพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ ในการปฏิบัติจะช่วยลดความผิดพลาดอันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการร้องเรียน และการพัฒนาในหลักสูตรที่ตรงตามลักษณะการปฏิบัติงานอาจแก้ไขปัญหาในด้านนี้ได้ **ซึ่งสอดคล้องกับ** รายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็นการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นว่า แต่ละหลักสูตรควรเน้นให้ความรู้จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ แก่บุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อป้องกันการทำผิดกฎหมาย ป้องกันการถูกเรียกเงินคืน

2.6 ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

ผลการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ พบว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการแก้ไขระเบียบในการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ให้เท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น เพื่อให้เพียงพอต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น และคุ้มค่ากับความเสี่ยงในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) **ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะ** เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติเพื่อองค์กร **ซึ่งสอดคล้องกับ** แนวคิดของ วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า (2550) ที่กล่าวว่า การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีวัตถุประสงค์และหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อตอบแทนผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตามผลงาน และเพื่อจูงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานให้มีผลงานดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560

ของ คณะอนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2560) ที่ได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในประเด็นเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ว่า ให้พิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ โดยคำนึงถึงความยากง่ายและซับซ้อนของงานที่ได้รับ ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าตอบแทนในภาคเอกชน ฐานะการคลังของประเทศและของท้องถิ่น ความแตกต่างระหว่างรายได้ของข้าราชการระดับต่าง ๆ ในประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน และปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น หลักการต้องมีร้อยละ 40 แต่ถ้ามีเหตุจำเป็นให้ผ่อนผันได้ และสอดคล้องกับ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2562) มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 11 การให้ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งตามประกาศ ก.ธ.ฉบับลงวันที่ 6 มิถุนายน 2560 สำคัญ เป็นการประกาศกำหนดให้ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับมติ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559 เพื่อลดความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับการได้รับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนกับข้าราชการประเภทอื่น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เทศบาลตำบลป่าซาง กำหนดแนวทางที่เน้นการเพิ่มความสำคัญการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาล โดยการวิเคราะห์ภารกิจ ปริมาณงาน รวมไปถึงการกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ และปริมาณงานของเทศบาล เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.2 เทศบาลตำบลป่าซาง กำหนดแนวทางที่เน้นการเพิ่มความสำคัญการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยวางแผนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาครบทุกตำแหน่ง และตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซาง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมของระดับอำเภอ และระดับจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการแก้ไขและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2562). รายงานประจำปี 2562. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (26 สิงหาคม 2563). ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 13).
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (26 สิงหาคม 2563). ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 14).
- คณะกรรมการการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2560). รายงานการติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ชินพัฒน์ ทีสุกะ. (2561). การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลบ้านข่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม. วารสารบัณฑิตศึกษา. 15(71), 39-45.
- ณัฐนิช ศรีลาคำ. (2558). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจ่ม และสมหมาย อ่าดอนกลอย. (2560). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (11)1, 36-51.
- ดิเรก ธรรมารักษ์. (2563). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. วารสารปัญญาปณิธาน, 5(2), 221-234
- เทศบาลตำบลป่าซาง. (14 มิถุนายน 2562). ประกาศเทศบาลตำบลป่าซาง เรื่อง แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565).

- เทศบาลตำบลป่าซาง. (1 ตุลาคม 2562). **ประกาศเทศบาลตำบลป่าซาง เรื่อง การแบ่งงาน และการมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลป่าซาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563.**
- เทศบาลตำบลป่าซาง. (25 กันยายน 2563). ชร 54901/-. **รายงานการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ของพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง ประจำปีงบประมาณ 2563.**
- เทศบาลตำบลป่าซาง. (1 ตุลาคม 2563). **ประกาศเทศบาลตำบลป่าซาง เรื่อง แผนอัตรากำลัง 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2566) ของเทศบาลตำบลป่าซาง.**
- ชนกฤต ทานบุรี. (2554). **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่.** การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นภัสภรณ์ มูลสิน. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- นัสริินทร์ สุวรรณ, อนาวินทร์ ยายอ, วัชระ ขาวสังข์ และปิยะดา มณีนิล. (2559). **การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา. การประชุมวิชาการเสนอผลการวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 1, 1251-1260.**
- โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา.** งานนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บังอร บรรเทา. (2559). **การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ เชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม. วารสารการเมืองการปกครอง, 6(1), 287-288.**
- มูห์มัดมูฟตี ดือราแม. (2560). **สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วนิดา เหลนปก. (2560). **การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสรราษฎร์อุปถัมภ์).** การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2547). **การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (พิมพ์ครั้งที่ 1).** กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมดาเพลส จำกัด.

- วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น. (2550). **ร่วมคิด ร่วมปฏิรูป การบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ส เจริญ การพิมพ์.
- วิภาดา สารัมย์. (2562). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและ บทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**, 7(3), 850-851.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2546). **รายงานการวิจัยการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. ม.ป.ท. : ม.ป.ท.
- สิววรรณ ไชยกุล. (2562). **การบริหารงานบุคคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561). **การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- โสภภาพิมพ์ สิมะกาธร, กมลพร กัลยาณมิตร และปรียาพร เหวตระกุล. (2560). การประเมินผล การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 6(2), 305-313.
- สำนักงาน ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต. (7 พฤศจิกายน 2556) มท 0809.5/ว78. **ประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งลูกจ้าง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2556**.
- อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุฒิพงษ์ชัยชาญ (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. **รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ (PROCEEDINGS) การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 2 พ.ศ.2561**, 959-969.
- อลงกต แพนสนิท. (2557). **การนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ รป.ด., มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ ฯ.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล

ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ ใช้สัมภาษณ์ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย และใช้เพื่อการศึกษาระดับปริญญาโทเท่านั้น ข้อมูลจะเป็นความลับ จำนวน 1 ปี โดยเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์นักวิจัยที่มี password

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล นางสาวนพพร บุญเรือง วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
เวลา..... สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล.....
ตำแหน่ง.....
อายุ..... ปี ระดับการศึกษา.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านอุปสรรค และปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

1. ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

.....
.....
.....
.....

2. ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

3. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

.....

.....

.....

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

5. ด้านวินัยและการรณรงค์

.....

.....

.....

6. ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง
อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

1. ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

.....

.....

.....

2. ด้านการพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

3. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

.....

.....

.....

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

5. ด้านวินัยและการร้องทุกข์

.....

.....

.....

6. ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นวพร บุญเรือง |
| วัน เดือน ปี เกิด | 17 มีนาคม 2524 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดเชียงราย |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ.2547 ศศ.บ.(รัฐประศาสนศาสตร์),มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ,เชียงราย |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 376 หมู่ที่ 10 ตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย |
| ผลงานตีพิมพ์ | นวพร บุญเรือง (ผู้บรรยาย). (23 เมษายน 2565). แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 892-906). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา. |

