

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ
ยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้
นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
2. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
5. การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น
6. บริบทของอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local Self Government) เป็น
เรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวความคิดในการกระจายอำนาจ (Decentralization) ได้มี
นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำ
นิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้

ลิจิต ธีระเวคิน (2540 : 386) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น ว่าเป็นการปกครอง
โดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครองโดยอิสระและได้รับ
อำนาจ โดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งคนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วย
การปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจ
สูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550 : 30) กล่าวถึงการปกครองท้องถิ่นตามหลักการกระจาย
อำนาจ คือการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วน ซึ่งมีให้อำนาจในทางนิติบัญญัติและมีให้อำนาจ

ในทางตุลาการ แต่เป็นอำนาจทางบริหารหรือจัดทำบริการสาธารณะต่างๆ เฉพาะในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับกองกำลังในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของรัฐให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1951 : 398) การปกครองท้องถิ่นหมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองที่มีการบริการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

เคลิร์ก (Clarke, 1957 : 1) การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง โดยเฉพาะและหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

เดเนียล (Daniel, 1967 : 101) การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้น การบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางโดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตนเอง

สรุปการปกครองท้องถิ่น คือ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เรียนรู้เรื่องการปกครอง โดยการกระทำด้วยตนเอง โดยมีการจัดตั้งองค์กรที่เป็นตัวกลางในการให้บริการสาธารณะ ในการบริหารงานจะเป็นการให้บุคคลภายในท้องถิ่นเลือกตัวแทนภายในท้องถิ่นเข้ามาบริหารตามระบอบประชาธิปไตย

2. วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (พรชัย เทพปัญญา และคณะ, 2537 : 5-7)

2.1 เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บริการซึ่งบุคคลหรือเอกชนไม่สามารถจัดทำให้ได้หรือไม่อยู่ในฐานะที่จะจัดหาให้ได้ ในลักษณะเช่นนี้รัฐบาลหรือหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะจัดบริการให้ เช่น ได้รับความคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้รับสวัสดิการและได้รับความสะดวกในการดำเนินชีวิต

2.2 เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เนื่องจากการดำเนินชีวิตของบุคคลอาจจะเกิดการขัดแย้งกันเพราะความคิดเห็น ผลประโยชน์แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะมีกรณีพิพาท

ถกเถียงกันอย่างมีเหตุผล หรือมีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรง หรืออาจมีการคิดลึบหนบหรือการต่อสู้กัน
กรณีเช่นนี้รัฐบาลหรือหน่วยปกครองท้องถิ่นจะต้องเข้ามาแก้ปัญหา โดยการเป็นผู้วางกฎเกณฑ์
ควบคุมการขัดแย้ง เป็นผู้ประนีประนอมหรือแบ่งผลประโยชน์หรือเป็นผู้ตัดสินกรณีพิพาทซึ่งทั้ง
สองฝ่ายจะต้องเชื่อฟังและยอมรับคำตัดสินนั้น

2.3 เพื่อการแบ่งเบาภาระและการเป็นตัวแทนของแต่ละส่วนของประเทศการจัด
ตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่นขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่จะแบ่งเบาภาระของส่วนกลางให้ท้องถิ่นจัด
ปกครองตนเอง เพื่อเป็นการฝึกหัดการปกครองตนเองสำหรับประเทศที่ยังไม่พัฒนาแต่สำหรับ
ประเทศที่พัฒนาแล้วนั้น ถือว่าการปกครองท้องถิ่นจะเป็นตัวแทนของประเทศส่วนหนึ่งในการ
สร้างความเจริญให้แก่ประเทศ อย่างเช่น ชาวอเมริกา มีความเห็นว่าการปกครองท้องถิ่นจะเป็น
ส่วนช่วยเสริมสร้างชีวิตที่เป็นประชาธิปไตย หรือแม้แต่ในสาธารณรัฐประชาชนจีนและรัสเซีย
ก็คาดหวังไว้เช่นเดียวกันแต่อาจจะดำเนินการแตกต่างกันเท่านั้น

3. ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยเนื่องจาก (สถาบันดำรง
ราชานุภาพ, 2539 : 16-17)

3.1 องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันให้การศึกษาการปกครองระบอบ
ประชาธิปไตยแก่ประชาชน กล่าวคือ องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นภาพจำลองของระบบการเมือง
ของชาติ มีกิจกรรมทางการเมือง โดยเฉพาะการเลือกตั้งเป็นการชักนำให้คนในท้องถิ่น ได้เข้ามามี
ส่วนร่วมในการปกครองตนเองเป็นการฝึกหัดการตัดสินใจทางการเมือง

3.2 การสร้างประชาธิปไตยที่มั่นคง จะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับ
ท้องถิ่นก่อน เพราะการพัฒนาทางการเมืองในวงกว้างจะนำไปสู่ความเข้าใจการเมืองในระดับชาติ
โดยง่าย

3.3 การปกครองท้องถิ่น จะทำให้ประชาชนเกิดความรอบรู้เข้มแข็งทางการเมือง
(Political Maturity) กล่าวคือ ประชาชนจะรู้ถึงวิธีการเลือกตั้ง การตัดสินใจ การบริหารการเมือง
ท้องถิ่น การต่อสู้แข่งขันกันตามวิธีทางการเมือง ทำให้เกิดการรวมกลุ่มทางการเมืองในที่สุด

3.4 การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการเข้าสู่วิถีการเมืองของประชาชน ด้วยเหตุ
ที่การเมืองท้องถิ่นมีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงและใกล้ชิด และเกี่ยวพันต่อการเมืองระดับชาติ
หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอ ก็จะมีผลทำให้เกิดความตึงเครียด และมีชีวิตชีวาต่อการ
ปกครองท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบการเมืองตลอดเวลา

3.5 การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติ นักการเมืองท้องถิ่นผ่านการเรียนรู้ทางการเมืองในท้องถิ่น ทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้น ด้วยเหตุที่ได้รับค่านิยมศรัทธาจากประชาชนจึงทำให้ได้รับเลือกตั้งในระดับสูงขึ้น

4. องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2539 : 15-16) เพื่อให้เห็นภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยการปกครองท้องถิ่นมากยิ่งขึ้นจึงขอเสนอแนวคิดของ ประทาน คงฤทธิ ศีกษากร ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

4.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยผลแห่งกฎหมาย และหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีสภาพเป็นนิติบุคคล

4.2 หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้น จะต้องไม่อยู่ในการบังคับบัญชา (Hierarchy) ของหน่วยงานทางราชการ เพราะจะต้องเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy)

1.4.3 หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้น ต้องมีองค์กรที่มาจากการเลือกตั้ง (Election) โดยประชาชนในท้องถิ่น เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน (Political Participation)

4.4 หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น จะต้องมียอำนาจในการจัดเก็บรายได้ (Revenue) โดยการอนุญาตจากรัฐเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้นำมาทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

4.5 หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ควรมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตน ตามครรลองของการปกครองที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองอย่างแท้จริง

4.6 หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรมีอำนาจในการออกกฎข้อบังคับเพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติไปตามนโยบายหรือความต้องการแห่งท้องถิ่น ได้ แต่ทั้งนี้กฎข้อบังคับทั้งปวงย่อมไม่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับอื่นใดของรัฐ

4.7 หน่วยการปกครองท้องถิ่นเมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้ว ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบและอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์และความมั่นคงแห่งรัฐและประชาชนในส่วนรวม การปกครองท้องถิ่นนั้น หากเกิดขึ้นจากพื้นฐานทางทฤษฎีการกระจายอำนาจและอุดมการณ์ของประชาธิปไตยโดยการเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองในระดับท้องถิ่นของตนเอง เช่น การรับสมัครเข้าไปเป็นตัวแทน

ของประชาชนในการบริหารงานในท้องถิ่นของคนที่อยู่ การไปใช้สิทธิเลือกตั้งเลือกผู้แทนในท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดจะทำให้การปกครองท้องถิ่นมีความพร้อมมากขึ้น ก็คือการมีส่วนร่วมของประชาชนนั่นเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดอำนาจอธิปไตยและการปกครองโดยประชาชน เพื่อประชาชน ในระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

5. ประโยชน์ของการปกครองท้องถิ่น

การศึกษาประโยชน์ที่ได้จากปกครองท้องถิ่นนั้น ได้ระบุว่า อาจถือตามแนวคิดของมอนเตอริควี และ เลนนาท (Montesquieu and Lennart, 1995 อ้างถึงใน พรชัย เทพปัญญา และ กณะ, 2537 : 14-15) ดังนี้

5.1 ประโยชน์ตามแนวคิดของมองเตสกีเยอมองเตสกีเยอ นักปราชญ์เรื่องนามฝรั่งเศสสมัยคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้เขียนบทความสนับสนุนการปกครองท้องถิ่นในยุโรปสมัยนั้น สรุปความได้ว่า การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะสามารถต่อต้านคลื่นการปฏิวัติ-รัฐประหารได้และการปกครองท้องถิ่นที่มีอิสระจะช่วยส่งเสริมให้สถาบันการเมืองต่าง ๆ ในยุโรปมีความมั่นคงยิ่งขึ้น ประโยชน์ของการปกครองท้องถิ่นตามแนวคิดของมองเตสกีเยอในครั้งกระโน้นเหมาะสมกับความเคลื่อนไหวทางการเมืองของประเทศที่กำลังพัฒนาในปัจจุบันมากเพราะในประเทศเหล่านั้นมีการปฏิวัติ หรือรัฐประหารบ่อยที่สุด ดังนั้น ถ้าการปกครองท้องถิ่นของประเทศดังกล่าวนี้เจริญก้าวหน้า ประชาชนมีการศึกษาสูง ได้รับความคุ้มครองสิทธิของพวกเขา รู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง และกระตือรือร้นในการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองด้วยแล้วสภาพของประชาชนดังกล่าวจะขัดขวางการเกิดปฏิวัติ หรือรัฐประหาร ได้ดีที่สุดเพราะไม่มีใครคิดอยากจะทำ หรือถ้ามีใครจะทำ จะต้องได้รับการต่อต้านอย่างจริงจัง

5.2 ประโยชน์ของการปกครองท้องถิ่นโดยทั่วไป

ลิจิต ธีระเวทิน (2540 : 103) ระบุว่าประโยชน์ของการปกครองท้องถิ่นโดยทั่วไปนั้นมีมากแต่อาจสรุปได้ 2 ประการ คือ 1) ประโยชน์ในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นมีส่วนช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการเมืองในชาติขึ้นได้ โดยการที่การปกครองท้องถิ่นเป็นฐานทางการเมืองและเป็นสนามแห่งแรกของการที่จะให้ประชาชนเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเมืองเบื้องต้น ตลอดจนเป็นสนามแห่งแรกของการที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง อันเป็นจุดสำคัญ ในการพัฒนาการเมือง ถ้าการปกครองท้องถิ่นประสบความสำเร็จแล้ว ย่อมมีผลกระทบไปถึงการพัฒนาการเมืองด้วย ดังนั้น การปกครองท้องถิ่นและการพัฒนาการเมืองจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น และเมื่อการเมืองของประเทศเป็นแบบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นก็จะมีส่วนพัฒนาการเมืองระบบประชาธิปไตยด้วย

เพราะการปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในระบอบการเมือง และประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตั้งได้กล่าวมาแล้ว และ 2) ประโยชน์ในการพัฒนาสังคม การพัฒนาสังคมจะต้องกระทำทั้งสามด้าน คือ ด้านสังคม เศรษฐกิจและด้านการเมือง การปกครองท้องถิ่นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมมาก ในด้านการเมืองตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนด้านสังคมและเศรษฐกิจนั้น การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นต้องการอะไร ก็จะทำโครงการพัฒนาขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เช่น การบริการสังคมหรือด้านเศรษฐกิจ เช่น การจัดตลาดในชุมชน เป็นต้น โดยคนในท้องถิ่นได้ร่วมกันเสียสละเอื้อเฟื้อต่อสังคมภายใต้การชี้แนะและการให้ความช่วยเหลือจากส่วนกลาง ก็จะทำให้มาตรฐานการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่นดีขึ้น อีกทั้งบ้านเมืองก็เจริญก้าวหน้าตามไปด้วย

อิสระ วงศ์ชนะ (2553 : 32) การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยการที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันบางส่วนหรือทั้งหมด โดยมีรัฐบาลของท้องถิ่นซึ่งเกิดจากประชาชน มีอำนาจในการตัดสินใจในการให้บริการสาธารณะตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นอิสระภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้

สรุป การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจการปกครองแก่ท้องถิ่น โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการปกครอง โดยกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีความอิสระในการบริหารงาน มีผู้บริหารและตัวแทนของประชาชน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตพื้นที่ สามารถบริหารจัดการด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริการสาธารณะ และด้านอื่น ๆ ตามเจตนารมณ์ของประชาชนภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นหลักการอีกอย่างหนึ่งของการจัดระเบียบการปกครองประเทศ โดยมีหลักการสำคัญ คือ เป็นการโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเองโดยอิสระพอสมควร ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายการกระจายอำนาจ ทำให้เกิด การจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบล ถือได้ว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งตามแนวความคิดการกระจายอำนาจการปกครอง

1. ความหมายและขอบเขตของการกระจายอำนาจ

สำหรับความหมายของการกระจายอำนาจนี้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

โกวิท พวงงาม (2546 : 29) กล่าวว่า คำว่าการกระจายอำนาจหรือการกระจายอำนาจทางการปกครอง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ Decentralization เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการปกครองประเทศ กล่าวคือการที่รัฐบาลมีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองประเทศ จำเป็นที่รัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นจำนวนมาก ต้องดูแลให้ทั่วถึง สร้างสรรค์ความเจริญให้กับชุมชนและท้องถิ่นต่าง ๆ แต่เนื่องจากรัฐมีพื้นที่กว้างขวาง การดูแลไม่ทั่วถึง การพัฒนาที่มีความล้ำช้า ไม่สามารถสนองตอบกับความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ และเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมือง การปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย รัฐบาลจึงต้องแบ่งเบาระยะของตนเอง โดยการสร้างกลไกหรือหน่วยการปกครองให้กระจายไปตามชุมชนต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อดำเนินการปกครองให้ทั่วถึงและเกิดผลดีแก่ประชาชน การแบ่งเบาระยะดังกล่าวเป็นเหตุให้เกิดรูปแบบหรือวิธีการในทางการเมืองการปกครองขึ้น เรียกว่า “การกระจายอำนาจ หรือการกระจายอำนาจทางการปกครอง” การกระจายอำนาจทางการปกครองพิจารณาได้เป็น 2 วิธี คือ 1) การแบ่งอำนาจทางการปกครอง (Deconcentralization) เป็นวิธีการเบื้องต้นของการกระจายอำนาจทางการปกครอง โดยยังมีการสงวนอำนาจรัฐบาลกลางอยู่ กระจายอำนาจหรือแบ่งอำนาจเฉพาะการบริหารเท่านั้น (Administrative Decentralization) เช่น การมอบอำนาจในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ (Discretionary Power) จากรัฐบาลกลางไปให้เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคหรือเขตพื้นที่ต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล การแบ่งอำนาจทางการปกครองดังกล่าวเจ้าหน้าที่ที่ไปประจำอยู่ ณ เขตพื้นที่ต่าง ๆ ก็คือ ข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งและถูกควบคุมให้อยู่ภายใต้อำนาจของรัฐบาลนั่นเอง นอกจากนั้นในการบริหารหรือดำเนินการก็เป็นการบริหารตามนโยบายหรือคำสั่งของรัฐบาลกลาง โดยรัฐบาลกลางเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งและจัดสรรงบประมาณการแบ่งอำนาจทางการปกครองตามที่กล่าว จะเกิดระบบการปกครองท้องถิ่นขึ้นได้เหมือนกัน แต่เป็นการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่า Local State Government หรืออาจเรียกว่า การปกครองท้องถิ่นโดยราชการ เช่น รูปแบบการปกครองจังหวัด อำเภอ ของประเทศไทยในปัจจุบัน และ 2) การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง (Devolution) เป็นขั้นตอนของการกระจายอำนาจทางการปกครองหรือที่เรียกว่า Decentralization ซึ่งเพิ่งเล็งถึงการมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองอย่างแท้จริง เป็นระบบการกระจายอำนาจการบริหาร (Administration Decentralization) และการบริหารการกระจายอำนาจทางการเมือง (Political Decentralization)

การกระจายอำนาจในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นการให้อำนาจแก่ประชาชนเลือกตั้งตัวแทนเข้าไปปกครอง มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย อำนาจในการเก็บรายได้และอำนาจในการออกกฎข้อบังคับของท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการกระจายอำนาจที่มุ่งประสงค์จะให้ประชาชนมีบทบาทในการปกครองตนเองอย่างแท้จริง และหลักการมอบอำนาจ (Devolution) เช่นนี้จะเกิดระบบการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่า (Local Self Government) หรือที่เรียกว่าการปกครองท้องถิ่นโดยประชาชน การปกครองท้องถิ่นในลักษณะที่กล่าวนี้ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร เป็นต้น (โกวิทย์ พวงงาม, 2546 : 26)

ลิขิต ชีรเวคิน (2533 : 31) ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยกล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยสรุปไว้ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้ ประเด็นที่ 1 การกระจายอำนาจ เป็นรากแก้วของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยเนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือระดับชาติ และโครงสร้างส่วนล่างคือระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรากแก้วเป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และ ประเด็นที่ 2 การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการพัฒนาชนบท โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2548 : 290) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจว่าเป็นระบบ การบริหารการปกครอง โดยที่รัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้มีอำนาจดำเนินกิจการในอาณาเขตของตนโดยปราศจากการแทรกแซง

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550 : 35) ได้ให้ความหมายของหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) เป็นวิธีการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่นนอกจากองค์กรของส่วนกลางเพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีอิสระตามสมควรไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรืออำนาจสั่งการของส่วนกลางเพียงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนกลางเท่านั้น

อิสระ วงศ์ชนะ (2553 : 24) การกระจายอำนาจ คือ การจัดระเบียบการปกครองประเทศโดยมีหลักการสำคัญ คือ การโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเอง โดยอิสระพอสมควร ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย การกระจายอำนาจ

สรุป การกระจายอำนาจ คือ เป็นการกระจายการอำนาจการบริหารงานจากส่วนกลาง

โดยรัฐบาลกลางมอบอำนาจการปกครองไปให้ส่วนท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานจากส่วนกลางให้ท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างอิสระภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายรัฐธรรมนูญ

2. ลักษณะของหลักการกระจายอำนาจทางปกครอง

ลักษณะของการกระจายอำนาจมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550 : 28-29) ได้อธิบายหลักการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

2.1 มีการแยกหน่วยงานออกไปเป็นองค์การนิติบุคคล อิสระจากองค์การของราชการบริหารส่วนกลาง ยังมีนิติบุคคลแยกออกไปมากขึ้นเท่าใดก็นับว่ามีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่านั้น นิติบุคคลเหล่านี้เป็นนิติบุคคลในกฎหมายมหาชนที่มีงบประมาณและหน้าที่ของตนเอง กับมีความเป็นอิสระในการจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ต้องขอรับคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางเพียงแต่คอยควบคุมดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่โดยถูกต้องเท่านั้น

2.2 มีการเลือกตั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่น องค์การของราชการบริหารส่วนท้องถิ่นย่อมประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากราษฎรในท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน โดยเฉพาะองค์กรสำหรับเป็นที่ประชุมปรึกษากิจการ ทั้งนี้ เพื่อให้ราษฎรในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนในการปกครองท้องถิ่น ถ้าไม่มีการเลือกตั้งเลยก็ไม่แน่ว่ามีการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง การเลือกตั้งถือว่าเป็นสาระสำคัญของหลักการกระจายอำนาจทางปกครองทางพื้นที่ ส่วนการกระจายอำนาจตามกิจการให้แก่องค์กรนั้น การเลือกตั้งไม่ถือว่าเป็นหลักสำคัญเหมือนกับการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

2.3 องค์การตามหลักการกระจายอำนาจ มีความเป็นอิสระที่จะดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ได้เอง โดยไม่ต้องรับคำสั่งหรืออยู่ใต้งบค้ำบัญชาตามลำดับชั้นของราชการบริหารส่วนกลางมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการและดำเนินกิจการได้ด้วยงบประมาณและด้วยเจ้าหน้าที่ของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง ถ้าองค์การใดไม่มีความเป็นอิสระเช่นว่านี้หรือมีแต่เพียงหน้าที่เสนอข้อแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคเท่านั้น ก็ไม่ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจปกครองอย่างแท้จริงหลักของการกระจายอำนาจ

3. ประเภทของการกระจายอำนาจทางปกครองการจัดการปกครองตาม

หลักการกระจายอำนาจนั้นทำได้ 2 ลักษณะ คือ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2550 : 29)

3.1 การกระจายอำนาจทางพื้นที่ หรือที่เรียกว่า การกระจายอำนาจทางเขตแดน (Territorial Decentralization) คือ การที่รัฐมอบอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำ ทั้งนี้ การจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมายจะถูกจำกัดขอบเขต โดยพื้นที่หรืออาณาเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ การจัดระเบียบราชการบริหารลักษณะนี้เรียกว่า “การบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่น”

3.2 การกระจายอำนาจทางบริการ หรืออาจเรียกว่า การกระจายอำนาจทาง เทคนิคคือ การที่รัฐมอบอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะในบางเรื่องบางอย่างให้แก่องค์กร ของรัฐ (State Organization) ที่จัดตั้งขึ้น โดยเฉพาะเป็นผู้จัดทำการกระจายอำนาจทางบริการนี้ มิใช่ เป็นการกระจายอำนาจปกครอง แต่เป็นการ “มอบ” ให้องค์การของรัฐไปจัดทำบริการสาธารณะ โดย แยกออกมาเป็นนิติบุคคลต่างหากจากรัฐมีทรัพย์สินของตนเองและมีผู้บริหารของตนเอง โดยเป็นนิติ บุคคลการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐเช่นกัน ซึ่งมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน แสดงความแตกต่างระหว่างองค์กรกระจายอำนาจพื้นที่กับ องค์กรกระจายอำนาจทางบริการ

4 ข้อดีและข้อเสียของการกระจายอำนาจทางการปกครอง

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550 : 30-32) ได้สรุปข้อดีและข้อเสียทางการกระจายอำนาจ ทางการปกครองไว้ดังนี้

4.1 ข้อดีของการกระจายอำนาจปกครอง

4.1.1 ทำให้มีการสนองความต้องการเฉพาะท้องถิ่นดีขึ้น บริการสาธารณะ บางอย่างที่ไม่เกี่ยวข้องกับส่วน ได้เสียของประเทศเป็นส่วนรวม แต่เกี่ยวกับส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะ ท้องถิ่น

4.1.2 เป็นการแบ่งเบาภาระของราชการบริหารส่วนกลางในกิจการ อันเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยเฉพาะไปได้มาก

4.1.3 การเลือกตั้งเจ้าหน้าที่จากรายการในท้องถิ่นนั่นเอง ทำให้ผู้ได้รับ เลือกลงมีความสนใจในการปกครองท้องถิ่นและ ได้เรียนรู้วิธีการปกครองดีขึ้น

4.2 ข้อเสียของการกระจายอำนาจปกครอง

4.2.1 ถ้ากระจายอำนาจมากเกินไปอาจจะเป็นอันตรายต่อเอกภาพในการ ปกครองประเทศได้ กล่าวคือ การกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่นนั้น ถ้าขยายอำนาจให้แก่ ท้องถิ่นมากเกินไปอาจเป็นการทำลายเอกภาพในการปกครองและความมั่นคงของประเทศได้

4.2.2 ทำให้รายการในท้องถิ่นเห็นประ โยชน์ของท้องถิ่นของตนสำคัญกว่า ประ โยชน์ส่วนรวมของประเทศ ทั้งนี้ เพราะว่าเมื่อรายการมีส่วนในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้นก็

มุ่งแต่จะทำประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่นของตนฝ่ายเดียว

4.2.3 เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นอาจใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่สมควรได้ ทั้งนี้ เพราะว่าการกระจายอำนาจปกครองให้แก่ท้องถิ่นย่อมต้องมีการเลือกตั้ง จึงทำให้เกิดการถือพรรคถือพวก

4.2.4 การจัดระเบียบการปกครองตามหลักการกระจายอำนาจย่อมสิ้นเปลืองมากกว่าการจัดระเบียบการปกครองตามหลักการรวมอำนาจ

5. ความสำคัญของการกระจายอำนาจการปกครอง

ลิขิต ชีระเวทิน (2530 : 3) ได้ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจ โดยกล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปได้ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือ ระดับชาติ และ โครงสร้างส่วนฐาน คือ ระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริงคือ รากแก้ว เป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย และ 2) การกระจายอำนาจ มีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการพัฒนาชนบท โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยโครงสร้างการปกครองตนเองในลักษณะที่มีความอิสระพอสมควรซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงจะเห็นได้ว่า การกระจายอำนาจไม่เป็นเพียงแต่ให้โอกาสแก่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมอีกด้วยสรุปการกระจายอำนาจ เป็นหลักการที่สำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยซึ่งเป็นการลดบทบาทของอำนาจส่วนกลาง เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นดำเนินกิจการบางอย่างได้ เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นโดยตรง

ด้วยแนวทางของการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การบริหารการปกครองท้องถิ่นมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและตอบสนองต่อวิถีชีวิตประชาชนในพื้นที่นั้น ทำให้กล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง มีคุณค่าและความสำคัญ ดังนี้ (พบสุข ชำชอง, 2553 : 2-3) 1) สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนภายในท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยทางการปกครองจนวนเล็ก ๆ ที่มีมากมายกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยพื้นที่เหล่านั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะทางกายภาพ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทำให้การบริหารและการปกครองที่มีลักษณะของการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่รัฐบาลเพียงแห่งเดียว ไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชนนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องกระจายระบบงานให้มีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวให้ยืดหยุ่น นั่นก็คือ การสร้างหน่วยการปกครองที่เรียกว่า องค์การปกครอง

ส่วนท้องถิ่นเพื่อให้มาจัดทำบริการและแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น และยังจะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับหลักความรับผิดชอบตามระบอบประชาธิปไตย (Democratic Accountability) 2) การปกครองท้องถิ่นเป็น โรงเรียนประชาธิปไตยในระดับรากหญ้า ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการเลือกตั้ง มีระบบพรรคการเมืองระดับท้องถิ่น มีการต่อสู้และการแข่งขันในทางการเมือง ตามวิถีทางและตามกติกา ในที่สุดก็จะทำให้ประชาชนเข้าใจถึงระบบการปกครองตนเอง เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่อยู่ภายใต้โครงสร้างทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร และที่สำคัญคือการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของประชาชน และในที่สุดจะทำให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองได้ และการที่ปกครองท้องถิ่นช่วยสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในทางการเมือง ถือได้ว่าเป็นสถาบันฝึกสอนประชาธิปไตยให้ประชาชน 3) สร้างการมีส่วนร่วม (Participation) การมีอยู่ของรัฐบาลในระดับท้องถิ่น หรือในระดับภูมิภาค ย่อมเอื้อต่อประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมืองได้มากกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชุมชนของตน และการเข้ามาบริหารกิจการสาธารณะต่างๆ ภายในชุมชนด้วยตัวเอง จะเป็นผลให้ประชาชนเหล่านี้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในทางการเมือง การปกครองตามหลักการปกครองตนเอง และนำไปสู่การเติบโตของ, “ความเป็นพลเมือง” ในหมู่ประชาชน 4) สร้างความชอบธรรม (Legitimacy) ความห่างไกลทั้งในทางภูมิศาสตร์และในทางการเมือง ย่อมทำให้การตัดสินใจโดยสถาบันทางการเมืองที่ห่างไกลออกไปจากชุมชนท้องถิ่น อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ ในทางตรงกันข้ามหากการตัดสินใจกระทำในระดับชุมชนท้องถิ่น มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับและเป็นการสมเหตุสมผลมากกว่า ทำให้การตัดสินใจในทางการเมืองการปกครองนั้นมีความชอบธรรม และ 5) คำรหลักเสรีภาพ (Liberty) หากอำนาจทางการเมืองการปกครองถูกรวบอยู่ที่ศูนย์กลางมากเกินไป เป็นไปได้ที่จะเกิดการใช้อำนาจในทางที่ลิดรอนสิทธิเสรีภาพของปัจเจกบุคคล และสร้างความเสียหายให้กับสังคมโดยรวมได้ง่าย ในทางตรงข้าม การกระจายอำนาจจึงเป็นมรรควิธีหนึ่งในการปกป้องเสรีภาพของปัจเจกบุคคล โดยการทำให้อำนาจมีการกระจายออกไป อันจะนำไปสู่การสร้างโครงสร้างของการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Checks and Balances) ระหว่างศูนย์กลางกับพื้นที่นอกศูนย์กลาง

โดยสรุปในหลักการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นคือ การที่ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจในการดูแลจัดการกิจการสาธารณะที่จำเป็นของท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น โดยประชาชนในท้องถิ่นนั้นเลือกตั้งผู้บริหารขึ้นมาเอง ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามนโยบาย และการกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง ซึ่งท้องถิ่นจะต้องมีอิสระในการกำหนดนโยบายการคลังการบริหารงานบุคคลและการบริหารกิจการของท้องถิ่น ภายใต้การตรวจสอบของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ และที่สำคัญคือ ประชาชนในท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล

1. การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2550 : 6-10) ได้อธิบายถึงการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้เป็นลำดับ ดังนี้ (จันทร์เพ็ญ สว่างศรี, 2551 : 18-20)

เนื่องจากสภาตำบลซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 ในขณะนั้นไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน สมควรปรับปรุงฐานะของสภาตำบล และการบริหารงานของสภาตำบลเสียใหม่ ให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนได้มากขึ้น รวมทั้งการยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นราชการส่วนท้องถิ่นได้

ต่อมาเกิดกระแสการสนับสนุนการปกครองท้องถิ่น และนำมาซึ่งการเรียกร้องให้รัฐบาลพิจารณากระจายอำนาจการปกครองตนเองไปสู่ท้องถิ่นระดับตำบล จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2538 และต่อมาได้ประกาศจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 617 แห่ง ซึ่งได้มีการเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 ส่วนสภาตำบลทั้งประเทศได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคลทั้งหมด และเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2539 กระทรวงมหาดไทยประกาศจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มขึ้นอีก 2,143 แห่ง หรือการเพิ่มองค์การบริหารส่วนตำบลแบบก้าวกระโดดในปี 2541 ให้เป็น 6 พันกว่าแห่ง และระบุให้เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นจนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2555 จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลได้ลดลง คือมีจำนวนทั้งสิ้น 5,509 แห่ง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลได้เปลี่ยนฐานะเป็นเทศบาลตำบลตามการพัฒนาท้องถิ่น (เว็บไซต์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 1 ตุลาคม 2555)

2. หลักเกณฑ์การจัดตั้ง

ได้มีการจัดประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติ กำหนดให้มีการยุบรวมองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับ องค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกันได้ ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึง 2,000 คน เป็นเหตุไม่สามารถบริหารงานพื้นที่นั้นให้มีประสิทธิภาพได้ ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว โดยให้รวมพื้นที่เข้ากับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน หรือให้หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

ต่อมาพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเพิ่มเติมให้ สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ก็อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ ทั้งนี้เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถจัดตั้งได้จะต้องมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา โดยในประกาศให้ระบุชื่อ และขอบเขตองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

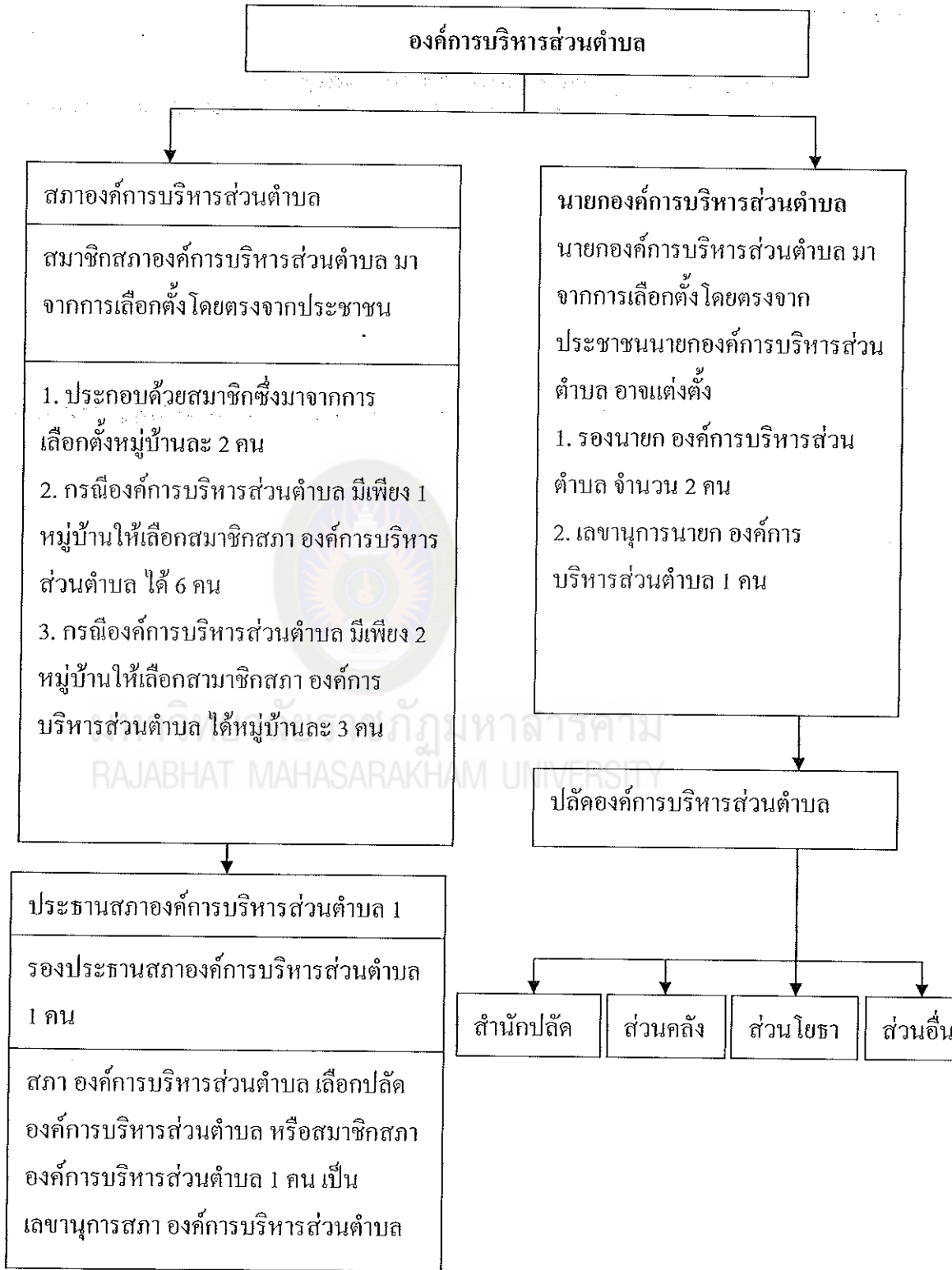
3. โครงสร้างอำนาจหน้าที่

3.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในหมู่บ้านในตำบลนั้น ๆ หมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 3 คน แต่ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 6 คน ในสภาองค์การบริหาร ส่วนตำบลนั้นจะประกอบด้วย ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน และเลขาธิการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย แผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

3.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบล 1 คน ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตตำบล ซึ่งอาจแต่งตั้งรองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ได้ไม่เกิน 2 คนและเลขานุการนายกองค้การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งรองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค้การบริหารส่วนตำบล มาจากการแต่งตั้งจากนายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ในส่วนในการดำรงตำแหน่งนายกองค้การบริหารส่วนตำบลนั้นมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่เกิน 2 สมัยติดต่อกัน มีหน้าที่ในการบริหารพัฒนา บริหารงานทั้งหมด ทั้งบริหารพัฒนาตำบล บริหารงานบุคคล กำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนาตำบลจัดทำงบประมาณรายจ่าย ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ให้นโยบาย ไว้ในทุกปี และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย (พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค้การบริหารส่วนตำบล, 2537 : 25)



ผู้วิจัยได้สรุปโครงสร้างการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

4. การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมี นายกององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ มีพนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นราชการประจำ และมีลูกจ้างจำนวนตามโครงสร้างตามกรอบ อัตราค่าจ้าง เป็นไปตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยมีกรอบพิจารณาจากรายได้ พื้นี่ และประชากรในพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากรอบอัตราค่าจ้าง แบ่งการบริหารออกเป็นอย่างน้อย 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่ง สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารทั่วไปงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง งานการประชุมงานนโยบายและแผน งานกฎหมายและคดี งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสถานและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ส่วนที่สอง ส่วนการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเบิกเงินการฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน และอื่น ๆ โดยมี ฝ่ายงานการเงิน ฝ่ายงานบัญชีฝ่ายงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ส่วนที่สาม ส่วนโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ ประมาณการราคาค่าใช้จ่ายใน โครงการ งานควบคุมอาคาร โดยมีฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายออกแบบและควบคุมอาคารฝ่ายประสานสาธารณูปโภค และฝ่ายผังเมือง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย ส่วนที่สี่ ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขทั้งหมด โดยมีฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข ฝ่ายรักษา ความสะอาด ฝ่ายควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฝ่ายควบคุมโรค และฝ่ายบริการสาธารณสุขและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย ส่วนที่ห้า ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา คือฝ่ายส่งเสริมกิจการโรงเรียน และฝ่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย ส่วนที่หก ส่วนสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริการด้านสวัสดิการและพัฒนาชุมชน การสังคมสงเคราะห์ และฝ่ายส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 กำหนดไว้ ดังนี้

5.1 อำนาจหน้าที่ทั่วไป ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

5.2 หน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้ทำ มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ 1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำ และทางบก 2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล 3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ 4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และ 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

5.3 หน้าที่ที่ไม่บังคับให้ทำ แต่อาจที่จะดำเนินการได้ มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ 1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร 2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ 5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ 6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว 7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร 8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน 9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล 10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม 11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ 12) การท่องเที่ยว และ 13) การผังเมือง

5.4 ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ยังกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ 4) การสาธารณสุข โภชนา และการก่อสร้างอื่น ๆ 5) การสาธารณสุข 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริม การลงทุน 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว 9) การจัดการศึกษา 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 14) การส่งเสริมกีฬา 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ 24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 25) การผังเมือง 26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ 28) การควบคุมอาคาร 29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ 31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

5.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายที่กำหนดในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะราชการส่วนท้องถิ่นดำเนินตามอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) พระราชบัญญัติความคุ้มครอง พ.ศ. 2522
- 2) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 3) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508
- 4) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475
- 5) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
- 6) พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535 และ
- 7) กฎหมายอื่น ๆ ตามแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในท้องถิ่นที่มีพื้นที่ต้องบังคับใช้ตามกฎหมายนั้นๆ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องป่าไม้ การประมง ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำมัน นกอีแอ่น เป็นต้น

6. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ อกรค่าสัตว์ และค่าธรรมเนียมใบอนุญาต รวมถึงผลประโยชน์อันเนื่องจากการฆ่าสัตว์

6.2 ส่วนราชการจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ภาษีสุราภาษีสรรพสามิต ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิบัตรและ

นิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน อาคารรั้งนกอีแอ่น ค่าภาคหลวง ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้รายได้จากอากรกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล เงินจากประทานบัตร ใบอนุญาต และอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ

6.3 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

6.4 รายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากสาธารณูปโภค รายได้จากกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้ รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้ และตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

7. รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายจ่ายตามงบประมาณโดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่องค์กรปกครองท้องถิ่นมีภาระผูกพันต้องจ่าย และเป็นรายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ เบิกจ่าย ได้แก่ ค่าชำระเงินกู้ และดอกเบี้ยรายจ่ายตามข้อผูกพัน เงินสำรองจ่าย เงินงบประมาณรายจ่ายทั่วไปตั้งช่วยเหลืองบประมาณเงินช่วยค่าทำศพ และ 2) รายจ่ายตามแผนงาน หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดรายละเอียดหมวดรายจ่ายไว้ในงานหรือโครงการตามแผนงานสำหรับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ ได้แก่ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดเงินอุดหนุน หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง หมวดรายจ่ายอื่น ๆ

8. การกำกับดูแล

8.1 นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยมีอำนาจสามารถเรียก สมาชิกสภาคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลมาชี้แจง หรือสอบสวนตลอดจนเรียกรายงานเอกสารใด ๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบได้

8.2 เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขุบสภาก็ได้

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารบุคคล

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 1) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นชุดของหน้าที่หรือกิจกรรม ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ หรือความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์การค่อนข้างน้อย

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 11) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าการจัดระเบียบและดูแลบุคคล ใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กร

อรทัย จันทร์เหลือง (2548 : 9) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล ตามความหมายกลาง ๆ คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน ตลอดจนการกำหนดวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น เพื่อจัดหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสม ทำงานให้ได้ผลสมความมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำกันตั้งแต่หากคนมาทำงานและทำให้คน ๆ นั้นรักองค์การ ตั้งใจทำงานให้องค์การด้วยดีมีประสิทธิภาพตราบนาน ๆ นั้นออกจากงานไป

ยุพิน กอศรี (2551 : 10) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษา การวางแผนและการเลื่อนตำแหน่ง โดยการดำเนินการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิต หรือการบริการขององค์การในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งบุคคล และองค์การและสังคมโดยรวม

อนันต์ อรรคเศรษฐัง (2551 : 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษาการวางแผนและการเลื่อนตำแหน่ง โดยการดำเนินการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการบริการขององค์การในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งบุคคล และองค์การ

อิสระ วงศ์ชนะ (2553 : 10) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการค้นหา การพัฒนา และการใช้บุคคล

ไนโกร (Nigro, 1958 : 86) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ศิลปะ ในการคัดเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้น สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

บีช (Beach, 1956 : 54) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทนจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้าง แรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการ ปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1984 : 5) ได้สรุปการบริหารงานบุคคลอย่างกะทัดรัดว่า หมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการจัดการ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบรรณาการ การบำรุงรักษา และการให้ออกจางาน เพื่อให้ วัตถุประสงค์ของทั้งบุคคล องค์การและสังคมบรรลุความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้เข้ามาทำงานในองค์กร ตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่องค์กรนั้น ๆ ต้องการ และต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรและสังคม

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการคน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดเกี่ยวกับบุคคล การประสานงานและการควบคุม ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลสรุปได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารได้ว่าการที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์กรให้บรรลุสำเร็จสิ้นด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้ผลงานเกิดขึ้นจึงจะสำเร็จลงได้วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น นับวันจะทวีขึ้นเรื่อย ๆ ครอบคลุมที่เรายอมรับความจริงว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและใช้วิทยาการสูงขึ้น มีความสามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องเข้ามาแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักรกลวันยังค่ำ เพราะคนคือเป็นผู้สร้างผู้ใช้เครื่องจักรกล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดี จะต้องสามารถการบริหารงานบุคคลและบริหารงานได้ดีด้วย เพราะจะช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน การจัดหาบุคลากรที่ดีให้กับองค์กร ช่วยในการจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงานที่ต้องทำโดยให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3. ขอบข่ายภารกิจงานบุคคล

มานพ ทรวงทองกลาง (2551 : 23) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และภารกิจงานไว้ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ภารกิจงาน การวิเคราะห์และวางแผนอัตราตำแหน่ง กำหนดตำแหน่ง และการขอลื่อนตำแหน่งบุคลากร 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ภารกิจงาน ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการ การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และ การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ งาน

ขอหนังสือรับรอง 4) วินัยและการรักษาวินัย ภารกิจงาน กรณีความผิดไม่ร้ายแรง กรณีความผิดวินัยร้ายแรง การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย และ 5) การออกจากราชการ ภารกิจงาน การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการและเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน กรณีมีมลทินมัวหมอง และกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4. หลักการและระบบบริหารงานบุคคล

บรรยงค์ โคจินดา (2543 : 54-55) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่าเมื่อได้มีการกำหนดนโยบายเป็นแนวทางกว้าง ๆ ในการบริหารงานด้านบุคคลแล้วต่อไปก็ควรจะกำหนดรายละเอียดสำหรับไปใช้ในการปฏิบัติซึ่งหลักการต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ การกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป สามารถจำแนกเป็นแนวทางสำคัญดังต่อไปนี้ได้มีการกำหนดหลักการสำคัญ 12 ประการ ในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ 1) หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสผู้มีความสามารถทุกคนที่เข้าทำงานโดยไม่กีดกัน 2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง 3) หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน 4) หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะ 5) หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ 7) หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวกมีการ กำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบ 8) หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย 9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน 10) หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน 11) หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการ

ทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 12) หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

5. กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยทั้งหมดย่อมเป็นเป้าหมายในการบริหารจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่หน่วยงานเองและบุคลากรทุกคน และเช่นเดียวกันสำหรับแต่ละหน้าที่ หรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้น ต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะให้สำเร็จบางอย่างแตกต่างกัน และต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลผลสูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 40) ได้แบ่งหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล กระบวนการปฏิบัติด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวพันกัน ดังนี้ 1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้ 2) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดหาแผนกำลังคนขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ 3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) กระบวนการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ 4) การปฐมนิเทศพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction Appraisal Process) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากขั้นตอนที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือการแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Performance Evaluation) หลังจากที่ได้ทราบจากผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก็จะดำเนินการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน หรือลดตำแหน่งหรือโยกย้าย 5) การอบรมและการพัฒนา (Training and

Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะ ที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งหมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่ต้องจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีความก้าวหน้าในตัวบุคลากร โดยเฉพาะเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้าน การจ่ายค่าตอบแทนบุคลากร ด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากที่สุดเหมาะสมเหตุผลและเพียงพอในระดับความสามารถ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้นกับองค์กร และ 7) การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safe Maintenance and Labor Relation) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์กรต้องคอยดูแลสุขภาพอนามัยความปลอดภัย ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงด้านนี้ตามสมควรเพื่อประโยชน์ทั้งแก่บุคลากรและองค์กร และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งกิจกรรมนี้จะต้องคอยปกป้องและแก้ไขดูแลเอาใจใส่ตลอดเวลา มีระบบของการเจรจาหารือทั้งสองฝ่ายให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ดีและเจตนาที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกันทั้งองค์กร

ยุพิน กอศรี (2551 : 24) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 7 ประการที่สำคัญคือ 1) การวางแผนกำลังคน หมายถึง ความพยายามให้มีกำลังคนพอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต 2) การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การค้นหามูลค่าต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่ว่าง 3) การคัดเลือก การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำงาน อาจมีลักษณะกว้างไปไม่เจาะจง แต่บางงานต้องมีความรู้วิชาชีพเฉพาะทางและใช้เทคนิคสูงขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน รวมทั้งความสำคัญของงานนั้นด้วย 4) การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจหน้าที่ ตลอดจนผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและเป็นการให้ข้อมูลให้พนักงาน ได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะแรกที่เข้าทำงาน ให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป 5) การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนตามลำดับและมีสิทธิใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือการให้การศึกษาคือเนื่อง ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และ
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะทำการกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้งและเป็นการแต่งตั้งให้พนักงานไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นด้วย

จันทร์เพ็ญ สว่างศรี (2551 : 7) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญคือ 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การวางแผนอัตรากำลัง การจัดทำแผนสรรหา การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดคุณสมบัติและคุณวุฒิในการบรรจุตรงตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องในการสรรหาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการดำเนินการให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การมอบงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมนันทนาการ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีการพัฒนาด้านมนุษย์สัมพันธ์เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างมีความมั่นคงในการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งและการถูกเอารักเอาเปรียบของพนักงาน 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนา การปฐมนิเทศ ส่งเสริมการศึกษาคือ การประชุมวิชาการ การอบรม สัมมนา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง และ 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับในการ โอน การย้าย การลาออก การให้ออกจากราชการ การทุพพลภาพ และการขุบเลิกตำแหน่ง รวมไปถึงการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ที่พ้นจากงาน หรือการสร้าง ความเข้าใจให้แก่ผู้ที่พ้นจากงานในกรณีต่าง ๆ รวมถึงสวัสดิการ และประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับเมื่อพ้นจากงาน จนกระทั่งการติดตามดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องหลังจากพนักงานได้พ้นจากงานไปแล้ว

อนันต์ อัครเศรษฐัง (2551 : 4) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 7 ด้านที่สำคัญคือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน หมายถึงความพยายามให้มีกำลังคนพอเพียง 2) ด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน หมายถึงการค้นหาคือบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ 3) ด้านการคัดเลือก หมายถึงการคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหา

โดยการทดสอบการสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน 4) ด้านการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจรู้หน้าที่ 5) การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง 6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการทำให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือการให้การศึกษาค้นคว้าต่อเนื่อง ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะทำการกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

วณิชยา ภักธรวม (2552 : 5-6) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญ คือ 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง มีการวางแผนอัตรา กำลังคนอย่างเหมาะสม มีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการได้รับข้อมูลในการสรรหาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มีความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสรรหาอย่างเหมาะสม มีการดำเนินการสรรหาเป็นไปตามระเบียบอย่างที่กำหนดไว้ทุกครั้ง วิธีการสรรหามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจน คุณวุฒิที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งมีความโปร่งใส ตรงตามกำหนดเวลา 2) ด้านการบำรุงรักษา หมายถึง การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเข้าปฏิบัติงานทุกครั้ง ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสมอ มีการแจ้งข่าวสารของทางราชการให้แก่พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ของพนักงานทุกตำแหน่ง การให้ความช่วยเหลือพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมนันทนาการแก่พนักงานเป็นประจำ มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม มีการแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงานอย่างทันเวลา 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง มีการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้โอกาสพนักงานไปศึกษาดูงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการจัดประชุมทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน เชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ และ 4) ด้านการให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงาน โดยเหตุมาจากการ โอน ย้าย การยุบตำแหน่ง การตายหรือทุพพลภาพ การพ้นจากราชการ ว่าด้วยบำเหน็จบำนาญพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงการลาออก การถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปของพนักงานส่วนตำบลและถูกปลดออกหรือไล่ออก

พงศธร ผาสิงห์ (2552 : 5) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 5 ด้านที่สำคัญคือ 1) ด้านการวางแผนงานบุคลากร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในการกำหนดนโยบาย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดทำแผนกำลังคนในองค์กรและการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและสามารถใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด 2) ด้านการสรรหา หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือชักจูงให้มาสมัครเข้าทำงาน การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหา การเลือกสรรด้วยวิธีการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานรวมทั้งการทดลองปฏิบัติงาน 3) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การที่รักษาให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจจะอยู่ร่วมงานให้นานที่สุด โดยให้สวัสดิการให้โอกาสแสดงความสามารถ มีการจูงใจ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและอยู่ร่วมงานนานที่สุด 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บังเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการปฐมนิเทศ การศึกษาต่อ การพัฒนา และ 5) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง กระบวนการเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การลงโทษให้ออกจากงาน การเปลี่ยนย้ายงานในหน้าที่ โดยอาจมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่น การเกษียณอายุราชการและการลงโทษ ซึ่งมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

เวลาดิน มุลมี (2553 : 6-7) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญคือ 1) ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลกำหนด 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การทำให้บุคคลเกิดขวัญกำลังใจในงานที่ทำมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมีความมั่นคงใน การทำงาน การให้คำแนะนำ การจัดสวัสดิการ และได้รับการยอมรับ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ แนวทางของการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมประสานสัมพันธ์ และการประเมินการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การย้าย การลาออก การให้ออกการไล่ออก การทุพพลภาพ การยุบเลิกตำแหน่ง

เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ (2553 : 7-8) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 7 ด้านที่สำคัญ คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน หมายถึง ความพยายามให้มีกำลังคน

พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การใน
อนาคต 2) ด้านการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน หมายถึง การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถใน
การที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ 3) ด้านการคัดเลือก หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรร
หาโดยการทดสอบการสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
เข้าทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำงาน อาจมีลักษณะกว้างไม่เจาะจง แต่บางงานต้องการความรู้
เฉพาะทาง และใช้เทคนิคสูง ขึ้นอยู่กับตำแหน่งนั้น ๆ 4) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การ
มอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ในลักษณะที่ว่า
“ใช้คนให้ถูกกับงาน” 5) ด้านการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำพนักงานให้รู้จักหน่วยงาน ได้มีความรู้ เข้าใจในหน้าที่ใหม่ และ
รู้จักผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน 6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมพร้อม
พนักงาน และการพัฒนาพนักงานให้เกิดความชำนาญงานและกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจใน
ความสำเร็จ สามารถทำให้อุทิศตนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถที่จะพัฒนา
หน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และ 7) ด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อพิจารณาผลตอบแทน
การพิจารณาให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลงานเป็นหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารและ
ประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิด
ประสิทธิผลมากขึ้น

ประการณ์ บุญส่งเสริม (2553 : 5) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคล
ประกอบด้วย 7 ด้าน ที่สำคัญคือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านบรรจุแต่งตั้ง รับโอน การรับ
โอน และการย้าย 3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5)
ด้านการให้รางวัลและสวัสดิการ 6) ด้านการดำเนินการทางวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์ และการ
ร้องทุกข์ และ 7) ด้านการให้พ้นจากราชการ

เนตนา อ่อนพินา (2553 : 6-7) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
4 ด้าน ที่สำคัญ คือ 1) ด้านการสรรหาบุคคล หมายถึง ความพยายามขององค์การในการแสวงหา
บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การนั้น ๆ รวมถึงการวางแผน
กำลังคนกระบวนการเลื่อนขั้น การโยกย้ายตำแหน่ง และกระบวนการเลือกสรรเพื่อให้ได้มาซึ่ง
บุคคลที่เหมาะสมตามที่องค์การต้องการ 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้
บุคคลเกิดขวัญ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการดำเนินการให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ
ความก้าวหน้าในวิชาชีพการมีตำแหน่งหน้าที่การงาน เงินเดือน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม มี
ความมั่นคงในการทำงานและได้รับการยอมรับในสภาพสังคมในขณะที่ปฏิบัติงาน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการให้ออกจากงาน และบำเหน็จ บำนาญ หมายถึง การย้าย การลาออก การให้ออก การทุพพลภาพ และการยุบเลิก ตำแหน่ง และกำหนดเงินตอบแทนเงินบำเหน็จ บำนาญ

อาคม ฝนใจเมือง (2553 : 7) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน ที่สำคัญคือ 1) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การจัดทำแผนอัตรากำลังคนในองค์กร การคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง การจัดทำ การคำนวณค่าจ้าง เงินเดือนให้แก่พนักงาน การกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน การแนะนำที่แจ้ง เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การทดลองงานของพนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ การจัด บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความถนัด ความชัดเจนเกี่ยวกับการมอบหมายงานต่าง ๆ 2) ด้านการพัฒนา หมายถึง การจัดฝึกอบรมให้พนักงานในหลักสูตรต่างๆตามความจำเป็น การควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ งบประมาณที่จะส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การให้ความร่วมมือระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรม ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร การใช้ ทักษะ ความรู้ทางเทคนิคความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูน ทักษะความชำนาญ 3) ด้านการประเมินผลงาน หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินค่างานใน ตำแหน่งต่างๆการวัดคุณค่าของคนในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด การบันทึกเวลาการทำงานของพนักงานการประเมินคุณภาพของงานตาม ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน การประเมินผลงานตามความสำเร็จของงาน การใช้วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน 4) ด้านการให้ค่าตอบแทน หมายถึง การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นการจ่ายค่าตอบแทน ในรูปแบบที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การต่อรองแลกค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การจัดทำ นโยบายต่าง ๆ การกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนการกำหนด โครงสร้างการจ่าย ค่าตอบแทนตามความเหมาะสม และ 5) ด้านการดำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การดูแลความเป็นอยู่ ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่ดำรงอยู่รูปแบบของ ระบบรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน การดูแล จัดสวัสดิการ/ผลประโยชน์แก่พนักงาน การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและรักที่จะทำงานการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

อิสระ วงษ์ชนะ(2553 : 8) ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 7 ด้าน ที่สำคัญคือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน หมายถึง ความพยายามให้มีกำลังคนพอเพียง เพื่อที่จะ สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต 2) ด้านการ สรรหาบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะสมัครงาน

ในตำแหน่งที่ว่าง 3) ด้านการคัดเลือก หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบการสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำงาน อาจมีลักษณะกว้างไปไม่เจาะจง แต่บางงานต้องมีความรู้วิชาชีพเฉพาะทาง และใช้เทคนิคสูงขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน รวมทั้งความสำคัญของงานนั้นด้วย 4) ด้านการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจรู้หน้าที่ตลอดจนผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อร่วมงานและเป็นการให้ข้อมูลให้พนักงาน ได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะแรกที่เข้าทำงาน ให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป 5) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนตามลำดับและมีสิทธิใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ 6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือการให้การศึกษาคู่เนื่อง ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะทำการกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด และการเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้งและเป็นการแต่งตั้งให้พนักงาน ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบลมีหลายขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของบุคคลที่เคยศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลมาก่อน จำนวน 10 ท่าน คือ

1. จันทร์เพ็ญ สุว่างศรี (2551 : 7) ได้ศึกษาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน
2. อนันต์ อัครเศรษฐัง (2551 : 25) ได้ศึกษาด้านวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ด้านคัดเลือก ด้านปฐมนิเทศ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินและเลื่อนตำแหน่ง
3. พงศธร ผาสิงห์ (2552 : 5) ได้ศึกษา ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน
4. วณิชยา ภัทรวรเมธ (2552 : 63) ได้ศึกษาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

5. เกวลิน มุลมี (2553 : 6-7) ได้ศึกษาด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

6. ประภาภรณ์ บุญส่งเสริม (2553 : 5) ได้ศึกษาด้านการวางแผนกำลังคน ด้านบรรจุแต่งตั้ง รับ โอน การรับ โอน และการย้าย ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและสวัสดิการ ด้านการดำเนินการทางวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์ และ การร้องทุกข์ ด้านการให้พ้นจากราชการ

7. เพ็ญศรี คลอง โป่งเกตุ (2553 : 7-8) ได้ศึกษาด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน ด้านการคัดเลือก ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง

8. เนตนา อ่อนพินา (2553 : 6-7) ได้ศึกษา ด้านการสรรหา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดี ความชอบ วินัย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้ออกจากงาน และบำเหน็จบำนาญ

9. อาคม ฝนใจเมือง (2553 : 7) ได้ศึกษา ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินงาน การให้ค่าตอบแทน ด้านการชำระรักษาพนักงาน

10. อิศระ วงษ์ชนะ (2553 : 8) ได้ศึกษาด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ด้านการคัดเลือก ด้านปฐมนิเทศ ด้านบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนตำแหน่ง

ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดในการวิจัยของแต่ละท่านมาสรุปโดยการแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน เพื่อสรุปหาด้านที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ สรุปออกมาเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลงานวิจัยของผู้วิจัย จำนวน 10 ท่าน

ที่	กระบวนการบริหารงานบุคคล	เกวลิณ บุญมี	จันทร์เพ็ญ สว่างศรี	ประภาภรณ์ บุญส่งเสริม	พงศธร ผาสิงห์	เพ็ญศรี คลองโป่งเกต	วิรัชยา ภัทรารเมธ	เนตนาภา อ่อนพินา	อนันต์ อัครเศรษฐ์ฐัง	อาคม ฝนใจเมือง	อิศระ วงศ์ชนะ	รวม
1	ด้านการวางแผนกำลังคน			/	/	/			/		/	5
2	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร เจ้าพนักงาน ด้านการสรรหา		/		/	/	/	/	/		/	7
5	ด้านการคัดเลือก					/			/		/	3
6	ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	/										1
7	ด้านการบรรจุแต่งตั้ง การโอน การ รับโอนและการย้าย,ด้านการบรรจุ แต่งตั้ง			/		/		/	/	/	/	5
9	ด้านการประชุมนิเทศ					/		/			/	3
10	ด้านการประเมินงาน									/		1
11	ด้านการให้ค่าตอบแทน									/		1
12	ด้านการให้รางวัลและสวัสดิการ			/								1
13	ด้านการพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
14	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	/	/		/		/				/	5
15	ด้านการชำระรักษาบุคลากร									/		1
16	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง			/		/		/	/		/	5
17	ด้านการดำเนินการทางวินัย การ ลงโทษ การอุทธรณ์ และการร้อง ทุกข์			/								1
18	ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	/	/	/	/		/	/				6

ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

1. การวางแผน หมายถึง การจะกำหนดจำนวนตำแหน่งและอัตราตำแหน่งของพนักงานส่วนตำบลว่าจะมีตำแหน่งใด ระดับใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ต้องคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน คุณภาพ และความยากของงาน ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและงบประมาณรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยการจัดทำเป็นแผนอัตรากำลังของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งของพนักงานส่วนตำบล เป็นแผนอัตรากำลังพนักงานส่วนตำบล 3 ปี ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์อำนาจหน้าที่และภารกิจความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล ในช่วง 3 ปี

2. วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งหมดขององค์การบริหารส่วนตำบลในระยะเวลา 3 ปี

3. วิเคราะห์ปริมาณความต้องการคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำลังที่ขาดอยู่และต้องการเพิ่ม อัตรากำลังความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการขยายงานหรือได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น อัตราการสูญเสียกำลังคนในแต่ละปี

4. วิเคราะห์การวางแผนการใช้คน เป็นการวางแผนเพื่อใช้คนที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ การพัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น และใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

5. การจัด โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ การแบ่งงานภายในส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและระดับต่าง ๆ 1) กำหนดโครงสร้างแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามประกาศกำหนดส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล 2) ตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้ และ 3) การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลตามแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบล ในระยะเวลา 3 ปี โดยให้แสดงกรอบอัตรากำลังทั้งหมดและการกำหนดเพิ่มเติมเป็นรอบปีที่หนึ่ง สอง และสาม ในระหว่างการประกาศใช้แผนอัตรากำลังพนักงานส่วนตำบล หากองค์กรส่วนตำบลมีความจำเป็นต้องการเพิ่มใหม่ นอกเหนือจากที่กำหนดในแผนอัตรากำลัง เพื่อรองรับภารกิจหน้าที่

ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน หรือปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หรือต้องการปรับปรุงตำแหน่งของ พนักงานส่วนตำบล สามารถกระทำได้ 5 วิธี 1) การปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นในตำแหน่งสาย งานเดิม 2) การปรับลดหรือขยายระดับตำแหน่ง 3) การปรับเกลี้ยตำแหน่งโดยไม่เปลี่ยนสายงาน 4) การปรับเกลี้ยตำแหน่งโดยการเปลี่ยนสายงานและระดับตำแหน่ง และ 5) การยุบเลิกตำแหน่ง ให้องค์การบริหารส่วนตำบล เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด (ก.อบต.บจล) ก่อน

บรรยงค์ โคจิณา (2543 : 112-113) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการวาง โครงสร้างพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ขยายขอบเขตการพัฒนา มนุษย์ในด้านพฤติกรรมมนุษย์ออกจาก ด้านการจัดการคือ ด้อยพัฒนาด้านการจัดการให้เป็นหน้าที่หลักมั่นคงก่อน เพราะถ้าทำการพัฒนา ด้านการจัดการควบคู่กันไป กับด้านพฤติกรรมมนุษย์ก็จะเห็นผลเฉพาะด้านที่การพัฒนาเท่านั้น การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการพัฒนาในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็น การพิจารณาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยัง ไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทาง ปฏิบัติงานมีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้ และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ

การวางแผน (Planning) คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนาหรือ หมายถึง การช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากร การวางแผนเป็นกระบวนการแรกของการ ดำเนินงานในการบริหารงานบุคคลก็เช่นกัน จะต้องมีการวางแผนก่อนที่จะจัดหาบุคคลเข้ามา ทำงานในองค์กร การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การ จัดหาทรัพยากรบุคคล ให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เคลริก (Clark, 1992 : 43 อ้างถึงใน นิสรารธรรม รักโคตร, 2547 : 16) การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) เป็นหลักประกันความต้องการแรงงานและ ทักษะ ให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและเป็นการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร ไปสู่ ความต้องการแรงงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

เดรสเลอร์ (Dessler, 1998 : 77 อ้างถึงใน นิสรารธรรม รักโคตร, 2547 : 16) การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) และทางเลือกในการปฏิบัติงาน การพัฒนา กฎ และกระบวนการปฏิบัติตลอดจนภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objective) ตลอดจน กิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจในการเลือกระหว่างทางเลือกการ ปฏิบัติในอนาคต

เซเมอร์ฮอร์น (Schemerhorn, 1999 : 8 อ้างถึงใน นิสรารธรรม รัศมิ์โคตร, 2547 : 16) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 102) กล่าวว่าเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นทางการ ก็เพื่อที่จะมุ่งให้เกิดผลสำเร็จในประการต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานและเพื่อประโยชน์ที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง

สรุปการวางแผนกำลังคน มีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การวางแผนบุคลากรเพื่อการใช้คนที่มีประสิทธิภาพ 2) การวางแผนบุคลากรให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคลากร และ 3) การวางแผนให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านกรจ้างงาน

2. การสรรหา

หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่องค์กรต้องการมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร ให้ดำเนินการได้ 4 วิธีดังนี้ 1) การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานส่วนตำบลหรือเพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่สอบแข่งขันได้ในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น 2) การคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น 3) การสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในต่างสายงานหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในสายงานเดียวกัน หรือแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานให้ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล และ 4) การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในระดับควบสำหรับตำแหน่งที่กำหนดเป็นตำแหน่งระดับควบ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนอกระดับควบสำหรับตำแหน่งที่กำหนดเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ หรือตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 183) การสรรหาบุคลากร (Recruiting Staff) คือ การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์การ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจงใจให้ผู้สมัครที่มี

ความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

รูย์ และ บีเยอร์ (ใน Rue and Byars, 2000 : 447 อ้างถึงใน นิศราวรรณ รักโคตร, 2547 : 17) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือก การจัดหาบุคคล(Staffing) เป็น การพิจารณาความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ แล้วมีการสรรหา (Recruiting)การคัดเลือก (Selecting) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Developing) หรือเป็นการคัดเลือกการบรรจุ ตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับ โครงสร้างองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องมีการวางแผน กำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่งงานให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา จนกระทั่งพนักงาน ที่มีความรู้ ความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ และการจัดหาคน

จะต้องสอดคล้องกับ โครงสร้างบทบาทและตำแหน่งงานขององค์กรกระบวนการ สรรหา มีขั้นตอนต่าง ๆ คือ การกำหนดลักษณะงาน การพิจารณาการวางแผนการสรรหา เกี่ยวกับ เทคนิคที่จะใช้ในการสรรหาพนักงาน การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา คือการกำหนดรายละเอียดของงานให้ชัดเจน การดำเนินการสรรหาตามนโยบายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 138) การคัดเลือกพนักงาน หมายถึงกระบวนการที่องค์กร ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติ ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ คุณสมบัติที่ต้องการล่วงหน้า เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางด้านร่างกาย ตลอดจนมีลักษณะนิสัยทำทางบุคลิกภาพ

เซเมอร์ฮอร์น และ ออสบอม (Schmerhorn and Osborn, 2000 : G-10 อ้างถึงใน นิศราวรรณ รักโคตร, 2547 : 22) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าเป็นขั้นตอนในการคัดเลือกผู้มา สมัครเพื่อการทำงาน หน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะว่าถ้าผู้บริหารระดับสูงจัดหาผู้บริหารระดับกลางหรือระดับต่ำไม่เหมาะสมย่อมมี ผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบังคับบัญชาจะมีปัญหาจึงจำเป็นต้องรู้จักใช้เทคนิค ในการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการเป็นผู้นำที่ดี เป้าหมายและความท้าทายของการคัดเลือกก็คือ การจ้างพนักงานที่ได้มาตรฐานมากที่สุดความสำคัญของการคัดเลือก

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 168) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน เป็นการตัดสินใจ ที่ยากและสำคัญที่สุด เพราะการตัดสินใจจะมีผลตามมาอีกมากมายและยาวนานหากการตัดสินใจ เลือกพนักงาน ได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร การปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการคัดเลือกมีดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความสลับซับซ้อน ของการคัดเลือกมากขึ้น รู้จุดอ่อนและข้อขัดข้อง ข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิค และการคัดเลือกประเภท

ต่าง ๆ 2) ลักษณะของกฎหมายแรงงาน ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซ้ำซ้อนและแง่มุมต่าง ๆ ของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายในด้านว่าจ้าง 3) การคัดเลือกเป็นงานลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก ภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ ไว้ในรายละเอียดงาน (Job Description) และลักษณะงาน (Job Specification) 4) บางครั้งองค์การประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคน ที่ต้องพ้นจากงานในระยะแรก จึงทำให้องค์การอาจต้องการรับคนที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานแทน และ 5) การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมคุ้มค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะลงทุนให้ได้คนดีมาในองค์การก็จะสามารถสร้างผลผลิตตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้้องค์การ

สรุปการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์กลางของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

3. การบรรจุและการแต่งตั้ง

การบรรจุและการแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์การได้ดำเนินการสรรหา การคัดเลือกตัวบุคคลจนได้ตัวบุคคลตามจำนวนและในคุณภาพที่ต้องการแล้ว จึงจะมีการบรรจุและการแต่งตั้งตามตำแหน่งนั้น ๆ ต่อไป ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะมอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องตรงกับความรู้อุณหภูมิความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ในลักษณะที่ว่า “ใช้คนให้ถูกกับงาน” (Put the Right Man On the Right Job) สำหรับการบรรจุแต่งตั้งของส่วนราชการนั้นเป็นการมอบหมายให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนตามลำดับและมีสิทธิ์จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และเมื่อองค์การใดสรรหาและคัดเลือกได้บุคคลที่ต้องการแล้ว ก็ควรจะดำเนินการบรรจุแต่งตั้งหรือมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ โดยถือเป็นหลักการว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและในการบรรจุจะต้องมีเงื่อนไขให้มีการทดลองการปฏิบัติราชการในระยะหนึ่ง ที่ควรจะมีระยะ 6 เดือน แต่ไม่ควรเกิน 12 เดือน และเมื่อผ่านการทดลองแล้วก็ควรทำการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำได้

ศิริอร จันทรหัตถ์ (2539 : 112-113) กล่าวว่า การบรรจุจะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบรรจุคนเข้ารับราชการ เมื่อผู้นั้นสอบแข่งขันผ่านการสอบแข่งขันได้และผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจะได้รับการบรรจุก่อน
2. การบรรจุผู้ที่ได้รับคัดเลือก ในกรณีพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขันเช่น นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ
3. การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การบรรจุผู้ที่เป็นข้าราชการประเภทอื่น และขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ
5. การบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วในกรณีต่าง ๆ ให้กลับเข้ามารับราชการใหม่

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2540 : 77-78) กล่าวว่า การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อการคัดเลือก และเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหา บรรจุ หรือถึงการรับคนบุคลากรเข้ารับราชการ หรือพนักงาน การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

สรุป การบรรจุแต่งตั้ง เป็นการมอบหมาย สั่งการ ให้ข้าราชการหรือพนักงานมีอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งหนึ่ง และข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนตามลำดับและมีสิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น และเมื่อองค์การได้สรรหาและคัดเลือกได้บุคลากรที่ต้องการแล้ว ก็ควรจะดำเนินการบรรจุแต่งตั้งหรือมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ปฏิบัติโดยถือเป็นหลักการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและในกรบรรจุจะต้องมีเงื่อนไขว่าให้มีการทดลองปฏิบัติราชการในระยะหนึ่งที่จะต้องมีระยะ 6 เดือน แต่ไม่ควรเกิน 12 เดือน

4. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดฝึกอบรมให้พนักงานในหลักสูตรต่างๆตามความจำเป็น การควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ งบประมาณที่จะส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การให้ความร่วมมือระหว่างการอบรมสัมมนา การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรม ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร การใช้ทักษะ ความรู้ทางเทคนิค ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ การพัฒนาต้องพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั่วไป เช่น ระเบียบกฎหมาย นโยบายรัฐ สถานที่ โครงสร้างองค์กร เป็นต้น
2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานด้านช่าง ด้านพิมพ์ดีด
3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับงานด้านบริหารงานและการบริการประชาชน เช่น เรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน
4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อสารและการสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย
5. ด้านศีลธรรมคุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 84) กล่าวถึง ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่จะต้องทำกันอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2539 : 117-118) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 ประการคือ

1. การฝึกอบรมเพื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือบางครั้งเรียกว่าการปฐมนิเทศ ซึ่งได้แก่ การแนะนำผู้เข้ามาทำงานใหม่ให้รู้จักทีมงาน บุคคล สถานที่ กฎ ข้อบังคับ ธรรมเนียม ประเพณี และสิ่งแวดล้อมในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมทำงานใหม่ได้ทราบถึงเป้าหมายที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะกับผู้ร่วมงานอื่น

2. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น และเกิดประโยชน์อย่างดีในระหว่างการทำงาน การฝึกอบรมและนี้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ควรที่จะถือเป็นหน้าที่สำคัญ การฝึกอบรมนี้ เรียกว่า มัชฌิมนิเทศ ซึ่งมีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

- 2.1 พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่หรือข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมด้านใด ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมได้ความรู้ การฝึกอบรมจะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง

- 2.2 พิจารณาว่าควรจะกำหนดหลักสูตร เนื้อหา ตลอดจนการทำรายการฝึกอบรมอย่างไร เพื่อให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่เข้าฝึกอบรมได้ความรู้

2.3 การดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมควรจะหาวิธีให้ผู้เข้าอบรมเกิดความสนใจ ตั้งใจ และเรียนรู้ได้รวดเร็วที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้ได้ดีที่สุดอย่างหนึ่ง ได้แก่ การ สดุดทัศนศึกษา

2.4 การติดตามผล เพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลคืออย่างไรเมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้กลับไปปฏิบัติแล้ว การติดตามผลเป็นเรื่องสำคัญในการฝึกอบรม ซึ่งจะขาดเสียมิได้ เพราะจะทำให้เราทราบว่า การฝึกอบรมที่ผ่านมาแล้วนั้น ยังมีข้อบกพร่องอย่างไรและเจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการฝึกอบรมด้านใด 232 เพื่อจะได้ดำเนินการและปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลที่เป็นการเตรียมพนักงานเพื่อความรับผิดชอบงานในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็พยายามบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับความล้ำสมัยของพนักงานความหลากหลายของกำลังแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การปฏิบัติงานแผนกหัวหน้าตลอดจนการเข้าออกของพนักงานจะช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ ทักษะตามที่ต้องการสำหรับงานในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้เกิดความชำนาญงานและกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ สามารถทำให้บุคลากรพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบำรุงรักษาบุคลากร

หมายถึง ให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดให้มีประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับพนักงานส่วนตำบล เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจและเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนตำบลทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือน

องค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารจัดการการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้าง ได้ต่ำกว่าที่กำหนดในมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามเงื่อนไขและวิธีการที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) กำหนด สามารถจัดประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานส่วนตำบลเป็นพิเศษอีกก็ได้ การกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่กำหนด ต้องมีลักษณะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและเป็นการจ่ายให้ในลักษณะของสวัสดิการสำหรับพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้นำเงิน

ในส่วนที่เหลือจากกรณีที่ ค่าใช้จ่าย เงินเดือน และประโยชน์ตอบแทนอื่น ไม่สูงกว่าร้อยละ 40 ตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่ทั้งนี้วงเงินค่าประโยชน์ตอบแทนอื่นของพนักงานส่วนตำบลหรือลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้รับแต่ละคน ไม่เกิน 5 เท่าของอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง พนักงานส่วนตำบลอาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว ตามภาวะเศรษฐกิจ ตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) กำหนด บำเหน็จบำนาญของพนักงานส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 210) กล่าวว่า การบำรุงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจ และได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษา ไว้ดังนี้ 1) การบำรุงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป 2) การบำรุงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก และ 3) การบำรุงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 228) กล่าวว่า การบำรุงรักษา คือ ความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงาน ให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุป การบำรุงรักษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรขององค์กรให้สามารถอยู่กับองค์กร ได้จนเกษียณอายุการทำงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง

หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินค่างานในตำแหน่งต่าง ๆ การวัดคุณค่าของคนในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด การบันทึกเวลาการทำงานของพนักงาน การประเมินคุณภาพของงานตามความสามารถในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานตามความสำเร็จของงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ 2) การพัฒนา และการแก้ไขการ

ปฏิบัติงาน 3) การแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบล 4) การให้ออกจากราชการ และ 5) การให้รางวัลจิตใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ

1. ครั้งที่ 1 ระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป
2. ครั้งที่ 2 ระหว่างเดือน เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

สำหรับการประเมินผลผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้ 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพของงาน 3) ความทันเวลา 4) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน และ 5) การประหยัดทรัพยากรหรือคุ้มค่าของงาน

ส่วนการประเมินคุณลักษณะของงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถและความอดุสาหะของการปฏิบัติงาน
2. การรักษาวินัย
3. การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนตำบล (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม, 2554)

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 135) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนไหนควรค่าแก่การปฏิบัติต่อไปในตำแหน่งเดิม หรือการให้ความชอบหรือไม่
2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงานและสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานได้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานไปในตัวและพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น
4. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงานและทราบความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายอย่างเหมาะสม และการให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การนำเอาผลการประเมิน ไปใช้เพื่อปรับปรุงการ

ปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับของการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแล้วก็จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จหรือการที่จะได้ผลดีเพียงใดหรือไม่นั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะทำกันหรือใช้ด้วยเจตนาอย่างไร หรือหวังผลที่จะให้ได้ผลในทางใดเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปในแง่ที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ หรือสวนทางกับจิตวิทยาของลูกน้องที่กำลังมีทัศนคติที่ถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีเช่นนี้ความขัดแย้งอย่างรุนแรงก็จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ง่ายมาก ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วล้วนแต่มีผลกระทบต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งต่างๆ เสมอ

อนันต์ อัครเศรษฐัง (2551 : 25) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อพิจารณาผลตอบแทน การพิจารณาให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลงานเป็นหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงาน ได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาศักยภาพความสามารถของพนักงาน อันที่จะส่งผลให้พนักงาน และองค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและพนักงานเอง และเพื่อบุคคลนั้นเป็น ไปในทางที่ไม่ดีกับองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแก้ไข โดยการพยายามกำหนดและหาแนวทางให้มีแผนการพิจารณาเลื่อนขั้น ใว้อย่างชัดเจน และให้นำเอาผลงานมาพิจารณาประกอบด้วยความถูกต้อง ไปด้วยกับความอาวุโสในการพิจารณา อาจจะมีบุคคลบางคนปฏิเสธการเลื่อนขั้น แต่การปฏิเสธจะมีน้อยมากอาจมีปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ที่จะได้เลื่อนขั้นไม่ยอมให้พนักงานของตนเลื่อนขั้นเรื่องนี้เกิดขึ้น บ่อยมาก

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ที่เป็นการประเมินผลงานของพนักงานในองค์กรที่ปฏิบัติสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อพิจารณาให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประสบความสำเร็จในชีวิต

7. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ความหมายการให้บุคลากรพ้นจากงาน

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 219-225) กล่าวว่าไว้ว่า การให้พ้นจากงาน (Severance) คือ การที่บุคลากรที่ทำงานประจำอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ จะต้องพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ประจำด้วยการได้รับคำสั่งจากองค์การให้พ้นจากงาน เรียกว่า การให้พ้นจากงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1971 : 547) กล่าวว่าเกี่ยวกับสาเหตุการออกจากงานไว้ว่า

1. การเกษียณอายุราชการเป็นกรณีที่คนงานทำงานมาจนอายุมากตามที่กำหนดไว้

2. การขยับหรือเลิกตำแหน่งเป็นกรณีที่องค์กรนั้นไม่ต้องการตำแหน่งนั้นอีกต่อไป

3. การปลดออกเป็นกรณีที่คนงานนั้นไม่ทำงานตามความคาดหวังขององค์การ การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานให้บุคลากรที่ไม่พึงปรารถนาหมดภาระหน้าที่ที่ทำงานในองค์การกระบวนการให้พ้นจากงาน

สมคิด บางโม (2538 : 141-143) ได้กล่าวถึงกระบวนการให้บุคลากรพ้นจากงานที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงมีดังนี้

1. พฤติกรรมที่แสดงออกของคนงาน เมื่อคนงานต้องการโอนย้าย หรือลาออก มักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

2. ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น หรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ไม่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้คนงานแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ

3. เมื่อคนงานคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้น เพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์การว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

4. พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็น ก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีกรณีต่าง ๆ กัน แล้วแต่เงื่อนไขข้อบังคับ ในการจ้างงานขององค์การที่กำหนดไว้ คือ

4.1 การเลิกจ้างงานชั่วคราว (Lay Off)

4.2 การลาออกจากงาน (Resignation) มีเหตุผลดังนี้ 1) การลาออกจากงานเพื่อประกอบอาชีพอื่น 2) การลาออกจากงานเพื่อออกไปทำงานในหน่วยงานอื่น 3) การลาออกจากงานเพื่อพักผ่อนรักษาสุขภาพร่างกาย 4) การลาออกจากงานเพื่อศึกษาต่อ 5) การลาออกจากงานเพื่ออุปสมบทเป็นนักบวช 6) การลาออกจากงานเพื่อเหตุผลส่วนตัว และ 7) การลาออกจากงานเมื่อผู้บริหารหรือนายจ้าง ใช้สิทธิพลบีบบังคับหรือขอร้องให้ลาออก มี 2 แนวทาง แนวทางที่สุภาพ แนวทางที่ใช้สิทธิพลบีบบังคับผู้บริหารระดับสูง

การไล่ออกจากงาน (Dismissal) เป็นการเลิกจ้างบุคลากรในกรณีที่บุคลากรได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีกรณีดังนี้ 1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญา โดยเจตนาแก่นายจ้าง 2) จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย 3) ผ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้างและนายจ้างได้ตัดเตือนเป็น หนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้าง ไม่จำเป็นต้องตัดเตือน 4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วัน ทำการติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร 5) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง และ 6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

การเลิกจ้างตาม 1)-6) นี้ จะไม่ได้รับการจ่ายเงินค่าชดเชยจากนายจ้างการให้ออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ (Retirement) คือ การให้บุคลากรออกจากงานเมื่อบุคลากรทำงานจนมีอายุครบ 60 ปี นายจ้างจะต้องจ่ายเงินทดแทนเป็นเงินบำเหน็จให้แก่ลูกจ้าง เพราะเหตุเกษียณอายุ ซึ่งลูกจ้างทุกคนก็คาดหวังไว้ว่า เมื่อทำงานจนครบอายุ 60 ปีจะได้รับเงินบำเหน็จจากนายจ้างเป็นเงินรางวัลตอบแทนคุณงามความดีที่ลูกจ้างสามารถอยู่ทำงานกับนายจ้างได้ตลอดชีวิตการทำงาน การที่บริษัทสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานอยู่กับบริษัทจนเกษียณอายุการทำงาน แสดงให้เห็นว่าเป็นผลแห่งความสำเร็จในการจ้างงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มีความจงรักภักดีต่อบริษัท ซึ่งเป็นความต้องการของบริษัทที่จะให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อบริษัท

4.3 การตอบแทนบุคคลเมื่อพ้นจากงาน

บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กรมาเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่ องค์กรตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นงานไป ไม่ว่าจะลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์กร เช่น ปลดเกษียณ เป็นต้น ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ เงินชดเชยกรณีเกษียณอายุการทำงานลูกจ้างที่ทำงานในบริษัทติดต่อกันครบ 3 ปีขึ้นไป ให้จ่ายเงินชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน พนักงานรัฐวิสาหกิจที่ทำงานจนครบอายุเกษียณการ

ทำงาน จะได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นเงินบำเหน็จ โดยคิดคำนวณจากอัตราเงินเดือนเดือนสิ้นสุดท้ายคุณด้วยจำนวนปีที่ทำงานมาแล้ว ค่าชดเชย ลูกจ้างที่ถูกนายจ้างเลิกจ้างโดยไม่ได้กระทำความผิด แต่เป็นความต้องการของนายจ้างที่ต้องการเลิกจ้างลูกจ้าง ซึ่งนายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

สรุปได้ว่า การให้พ้นจากงานเป็นการที่องค์กรต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรและให้บุคลากรที่ทำงานไม่ได้หรือขาดประสิทธิภาพในการทำงานพ้นจากงาน การให้บุคลากรพ้นจากงานอาจมาจากสาเหตุหลักคือ การเลิกจ้างชั่วคราว การลาออกจากงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลดชั้น วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง มี 4 ประเภท คือ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบ มากขึ้น และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ก็มีมีการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งอาจจะเป็นเงินชดเชยกรณีเกษียณ อายุการทำงาน ค่าชดเชยตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดการเริ่มต้น (Initiate Starting) ชักนำ (Directing) และคำจูงพฤติกรรม (Sustain Maintaining) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางด้านร่างกายหรือจิตใจ เป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานใ้มุ่งสู่เป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา ซิมบราดู และเวเบอร์ (Zimbrado and Weber, 1997 : 304) ซึ่งการจะเกิดการจูงใจได้นั้นก็ต้องอาศัยแรงจูงใจ (Motive) อาจเป็นแรงจูงใจภายนอก หรือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองที่จะมากระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

ชัชวลิต สรวารี (2550 : 86) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง การสร้างสิ่งเร้าแต่ละสิ่งเพื่อกระตุ้นให้คนทำงาน จะได้ผลเฉพาะสำหรับแต่ละคนเท่านั้น เพราะแต่ละคนมี Motivics Profile ที่แตกต่างกัน และที่สำคัญสิ่งเร้านั้นจะต้องสร้างความสุขทางใจ ซึ่งออกมาในรูปแบบของความสนุกและความพึงพอใจในผลงานของคนอยู่เสมอ

อนิวัช แก้วจางง (2550 : 206) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง การสร้างแรงขับหรือแรงผลักดันเพื่อกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือไม่ใช่ว่าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 81) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นความต้องการ (Need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ทั้งนี้แรงจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด

สุรางค์ โค้วตระกูล (2545 : 153) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายจากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลาย

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985 : 590) ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐาน ตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงาน การเปลี่ยนแปลง และการเลือกแสดงพฤติกรรม

แนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังภายในของแต่ละบุคคลที่จะถูกกระตุ้น โดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง

2. ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจนั้นมีหลายลักษณะ โดยมีนักวิชาการหลายคนได้สรุปไว้ ดังนี้
เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 71 - 79)

2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation – Hygiene Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก คือ ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน มีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ให้พนักงานได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่คนทำงานจะเกิดความไม่พอใจในการทำงานหากไม่ได้รับการตอบสนอง แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เทคนิคและการควบคุมงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์ภายในกับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมของการทำงาน อัตราความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของทั้งสองปัจจัยจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การตอบสนองและเป็นไปตามลำดับ ในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ เฮิร์ซเบิร์ก ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการปรับปรุงงาน (Job Enrichment) เพื่อให้คุณค่าในงานสูงขึ้นและมีปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้นในตัวเอง ทำให้งานที่มีความหมายมากขึ้น มีความสำเร็จมากขึ้น มีการยอมรับ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น

และมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก มีแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก เกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการทำงาน

เฮิร์ช เบอร์ก อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานมี 5 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่น่าพอใจของบุคคลที่ทำงาน ประการที่สอง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior Subordinate Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี ประการที่สาม สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพ นั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี ประการที่สี่ วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technica) หมายถึง ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการปกครอง ไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้ ประการที่ห้า นโยบายและการบริหาร (Company Policy Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับ นับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ลักษณะของงาน

สรุป ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 3) สถานะทางอาชีพ 4) การปกครองบังคับบัญชา และ 5) นโยบาย และการบริหาร

2.2 แรงจูงใจ ของฮัล คอลลาร์ด และมิลเลอร์ ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2545 : 155)

2.2.1 แรงจูงใจทางสรีระ แรงจูงใจในประเภทนี้ประกอบด้วยความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

2.2.2 แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งในหมู่บ้าน เป็นต้น

2.3 ประเภทของแรงจูงใจของซิมบาร์โดและเวเบอร์ วูด ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังแรงเสริม

จากภายนอกเพราะ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรมมองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั่นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาจะได้รับ เช่น การเล่นเกมวิดีโอ การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งตอบแทนหรือรางวัล หรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่น แรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชม รางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

3. ความสำคัญของแรงจูงใจ

พฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ สิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ แรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้แนะ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้นการสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จนกระทั่งองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 378 - 379)

นรา สมประสงค์ (2544 : 120) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้ 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย 7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สมยศ นาวิการ (2543 : 288 - 289) ได้เสนอในแนวทางเดียวกันว่าส่วนประกอบของการทำงาน (Components of Performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์กรและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะ

เป็นความยุ่งยากในการแก้ไขปัญหของผู้บริหารมากขึ้นเพราะ พฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ผู้บริหาร ต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในยุคปัจจุบัน แรงจูงใจหมายถึง ภูมิหลังการต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใด ในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงาน ย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการอำนาจเหนือผู้อื่น (ธีรพนธ์ คงนาวัง, 2544 : 724)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นเรื่องแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่น ทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักผู้อื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี (ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2544 : 253) สิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ท้าทายที่สุด ก็คือความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. แนวคิดเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ

ผู้วิจัยสรุปโดยแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน คือ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม (Reinforcement Theory and Behavior Modification) ดังนี้

4.1 ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories)

ทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหาจะกล่าวถึง โครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมและทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไป หรือกล่าวว่าทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหาจะมุ่งที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจ (นรา สมประสงค์, 2544 : 132) ในทางการบริหารได้มีการนำแนวความคิดและทฤษฎีความต้องการ ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับบุคคลในองค์กร ดังกล่าวตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow บุคคลมีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด และความต้องการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะลดความสำคัญ ลง โดยบุคคลจะเกิดความต้องการใหม่ขึ้น และเรียงลำดับขึ้นจากต่ำไปสูง 5 ลำดับ ดังนี้ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงอยู่ของบุคคล เช่น อาหาร น้ำที่อาศัยอยู่ เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการในขั้นแรกของการมีชีวิตและดำรงความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพ เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือโรงอาหารของบริษัท เป็นต้น ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและครอบครัว โดยบุคคลจะต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทั้งทางกายภาพและจิตใจ และมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งได้รับการตอบสนองจากการขึ้นเงินเดือน ผลประโยชน์ และสวัสดิการ ประกันสุขภาพ และประกันสังคมยอมรับจากสังคม ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) บุคคลต้องการการยอมรับจากสังคม โดยต้องการมีส่วนร่วม มิตรภาพ และความรักจากบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะได้รับจากกลุ่มทำงาน เพื่อนร่วมวิชาชีพ หรือกลุ่มสังคมต่าง ๆ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) บุคคลต้องการการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง โดยเขาจะได้รับการตอบสนองจากตำแหน่งงาน สำนักงานและเครื่องใช้ประจำตำแหน่ง ค่าชมเชย และรางวัลพิเศษ ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จขั้นสูงสุดของบุคคล โดยใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งได้รับการตอบสนองจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สำหรับการ
ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น



แผนภาพที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

4.1.2 ทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1997) ERG มีความเห็นเช่นเดียวกับมาสโลว์ (Maslow, 1970) ที่จัดความต้องการเป็นลำดับขั้น แต่เขากลับเสนอว่า ความต้องการมีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่

1) การดำรงอยู่ (Existence) หรือ E เป็นความต้องการในการมีชีวิตอยู่ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ อากาศ โดยบุคคลจะได้รับการตอบสนองในการดำรงอยู่จากเงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ความสัมพันธ์ (Relatedness) หรือ R เป็นความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะได้รับการตอบสนองจากการยอมรับทางสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคม และกลุ่มเพื่อน

3) ความเจริญก้าวหน้า (Growth) หรือ G เป็นความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้าเพื่อที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น โดยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการกล่าวถึงและการให้รางวัลจากสังคม หรือการเข้าใจกับชีวิตมากขึ้น

จากทฤษฎี ERG หรือ ออเดอเฟอร์ (Alderfer, 1975 : 101-103) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ว่า มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น มี 3 กลุ่ม คือ 1) การดำรงอยู่ (Existence) หรือ E เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ (Relatedness) หรือ R เช่น

การยอมรับจากสังคมเพื่อนร่วมงาน และ 3) ความเจริญก้าวหน้า (Growth) หรือ G เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รางวัลจากสังคม หรือการเข้าใจกับชีวิตมากขึ้น

สรุปทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ทฤษฎี ERG พัฒนาจากทฤษฎีจูงใจของ Maslow

E = ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs)

R = ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs)

G = ความต้องการความก้าวหน้า และเจริญเติบโต (Growth Needs)

4.2 ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกจูงใจอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการเลือกที่จะกระทำ และความพยายามที่จะกระทำ และคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้สามารถกล่าวได้ตามลำดับ คือ

4.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วิคเตอร์ วูม (Victor H. Vroom, 1997 : 125-127)

พัฒนาทฤษฎี Expectancy ของเขาให้มีลักษณะทั่วไป (General Theory) มากกว่าเฉพาะเจาะจง เนื้อหาของทฤษฎีนี้ กล่าวถึงบุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น การไปทำงานกับการไม่ไปทำงาน และเลือกทางเลือกซึ่งเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด เช่น ถ้าเขาเชื่อว่าการไม่ไปทำงานหรือการอยู่บ้านจะนำสิ่งที่ดีมากกว่าการไปทำงาน พวกเขาจะเลือกทางเลือกโดยการไม่ไปทำงาน คือ อยู่บ้าน เพราะเขาคิดว่าการเลือกทางเลือกนี้จะนำไปสู่ผลตอบแทน หรือ ได้รับผลตอบแทนที่เขาต้องการมากกว่าการไปทำงาน ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละบุคคลจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนที่สูงที่สุด (กฤษณา สารบรรณ, 2545 : 20)

4.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J.Adam, 1965) เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความเสมอภาค หรือ ยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพและการศึกษา แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2539 : 381) 1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ จะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต 2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป และ 3) ถ้าบุคคลคิดว่าได้รับรางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเองเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมจะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิริยาบางประการได้ เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น

4.2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของ ล็อกและคณะ (Lock and Other) มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตนซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำต่อไป ซึ่งเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยาก และเป็นที่ยอมรับ (นรา สมประสงค์, 2544 : 158 และ สมยศ นาวิกาน, 2543 : 340 - 343)

4.3 ทฤษฎีการเสริมแรง และปรับพฤติกรรม

4.3.1 ทฤษฎีการเสริมแรง สกินเนอร์ (B.F.Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำ ๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมไม่ปรารถนาพฤติกรรมนั้น จะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไป ในที่สุดการเสริมแรงสามารถแบ่งได้ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, 2539 : 383 และ สมยศ นาวิกาน, 2543 : 344 - 349) 1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforce) 2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforce) 3) การขยับยั้งพฤติกรรม (Exinction) 4) การลงโทษ (Punishment) และ 5) การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำหลักของการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ควบคู่ไปกับการเสริมแรง จากฐานความคิดว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่า คนอื่นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรและบังเกิดผลอย่างไรตามมา ซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อจะได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล เช่นนั้นบ้าง (นรา สมประสงค์, 2544 : 167)

4.3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจแมคคลีแลนด (McClelland Theory, 1961) แรงจูงใจตามทฤษฎีของแมคคลีแลนด ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย เดวิด ซี แมคคลีแลนด ในปี พ.ศ. 2503 เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยเชื่อว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้จากสังคมและประสบการณ์ แบ่งความต้องการหรือแรงจูงใจออกเป็น 3 ลักษณะ คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยา เฮนรี เอ เมอร์เรย์ (Henry A.Murray) และเดวิด ซี แมคคลีแลนด ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก โดยใช้แบบทดสอบ ที่มาดิด แอปเพอเชี่ยชัน หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคนหรือมากกว่า 1 คนในสถานการณ์ที่กำกวม ผู้ทดสอบแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคคลการทำงานที่มีมาตรฐาน และเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

แมคคิลแลนค์ พบว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสำเร็จสูงและความสำเร็จต่ำกว่า ผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบตั้งจุดมุ่งหมายในแบบที่ยาก มุ่งหมายที่ท้าทาย สามารถบรรลุด้วยการทำงานหนักความสามารถ การวางแผน และมีความมุ่งมั่น ไม่ลดละจุดมุ่งหมายที่ง่ายเกินไปที่ใคร ๆ ก็ทำได้นั้น ไม่ท้าทายและไม่น่าสนใจ เพราะสิ่งที่เขาต้องการคือความสำเร็จไม่ใช่รางวัล พวกเขาไม่เลือกจุดหมายที่สูงเกินไป ที่จะทำให้เขาต้องคิดหาโอกาสจะสำเร็จน้อย และเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะสนุกกับการเสี่ยงในลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถ แต่ไม่ใช่การพนัน ู๊ด (Wood, 1999 : 373)

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 271) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในระดับที่ยากง่ายปานกลาง ซึ่งจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่า ความนิยมทำงานในระดับปานกลางเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตน

สุรางค์ ไคว่ตระกูล (2544 : 172) สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตน และตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสทำได้สำเร็จ 50 – 50 หรือมีความเสี่ยงปานกลาง พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดอจนถึงจุดมุ่งหมายปลายทาง เป็นบุคคลที่ความสามารถในการวางแผนระยะยาว ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำเมื่อประสบผลสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถ และความพยายาม

สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ได้ดังนี้ 1) มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง 2) มีการคาดการณ์ล่วงหน้า 3) ตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ เลือกรงานที่มีระดับความยากง่าย ปานกลาง 4) ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ แสดงพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถ มีความพยายามมุ่งมั่น ไม่ลดละ 5) ชอบเลือกรงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือกทีมงานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ 6) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 7) ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน 8) ชอบการแข่งขันโดยใช้ความสามารถ ไม่อาศัยโชคชะตา 9) ประารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ได้ดีขึ้น ชอบริเริ่มและปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ และ 10) ความสำเร็จคือรางวัล

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคน

ที่มีความสุข

2.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543 : 320) ให้ความหมายว่า เป็นความต้องการความสัมพันธที่เป็นมิตร การยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่นสามารถสรุปความหมายของ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ได้ว่า เป็นความต้องการความสัมพันธที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนด ความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่นการยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

2.2 ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง ได้มีผู้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงหลาย ๆ ทศนะ ดังนี้ 1) การปฏิบัติงานที่ดีเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี 2) การรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียว ต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท 3) การร่วมมือ การทำตามและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม และ 4) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น

สมยศ นาวิการ (2543 : 320-322) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารที่มีความต้องการความผูกพันสูง จะใช้เวลาติดต่อสื่อสารมากกว่าผู้บริหารคนอื่น มีความปรารถนาจะรักษาความสามัคคีเอาไว้ มีความสนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกลุ่มหรือองค์กร

แมคเคลิลแลนด์ (McClelland, 1985 : 347) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ว่าเป็นการสร้างความมั่นคง การบำรุงรักษาหรือการประสานสัมพันธภาพให้มั่นคงเช่นเดิม และการสร้างสัมพันธภาพอันเป็นที่รักกับบุคคลอื่น

เนลสัน, ออแกน และแบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, 1993 : 141 - 142) กล่าวว่า ความต้องการนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่นความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น

2.3 กำหนดข้อคำถามที่ระบุความต้องการใฝ่สัมพันธ์ตามทฤษฎีของแมคเคลิลแลนด์ 4 ประการ คือ 1) คุณมองหางานหรือแสวงหาสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อความสัมพันธ์ทางสังคมหรือไม่ 2) คุณมักจะคิดถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่คุณมีอยู่หรือไม่ 3) คุณพิจารณาความรู้สึกของบุคคลอื่นว่าสำคัญมากหรือไม่ และ 4) คุณได้พยายามฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่ถูกทำลายลงไปเมื่อพวกมันเกิดขึ้นมาหรือไม่

2.4 ลักษณะของผู้ที่มีลักษณะต้องการความสัมพันธ์สูง 3 ลักษณะ ได้แก่ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจและการรับรองจากผู้อื่น มีแนวโน้มจะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน มีความสนใจเอาใจใส่กับความรูสึกของคนอื่นอย่างจริงจัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 375) ให้ความคิดเห็นว่าพวกเขาจะมีความพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิกกลุ่ม เขจะมีสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าแย้งชิง พยายามสร้างสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

เนลสัน ออแกน และแบทแมน (Nelson Organ and Bateman, 1993 : 141 - 142) กล่าวว่า ผู้ที่แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่น และมีความคาดหวังจะให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม เป็นจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญ เพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ทำงานให้สำเร็จตามวิธีทางขององค์กร เต็มใจเสียสละ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตน

3.1) ความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการครอบงำและชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามตน หรือ โน้มน้าวผู้อื่นให้ทำสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือไม่ทำในสิ่งที่ตนไม่ต้องการ หรือสร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง

3.2) ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ดังนี้

3.2.1) ลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ประการ คือ 1) ความก้าวร้าว ความอึดเข็ม การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) 2) การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self - image) การแสดงออกถึงการรักษาสิทธิของตนเอง เช่น หัวรั้น คือ ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจ แนวปฏิเสศ 3) การเข้าครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation) 4) การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลรอบข้างมีความศรัทธา ชื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน 5) การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่

รู้จักในกลุ่มเล็ก ๆ ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี และ 6) การเสี่ยง บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตราย นอกจากนี้แมคคิลเลนแลนด์ ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมากด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสีทึบ ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศ ชื่อเสียง

3.2.2) การค้นพบของแมคคิลเลนแลนด์ เกี่ยวกับผู้จัดการที่ใช้อำนาจผู้ความสำเร็จมีบุคลิกภาพ 4 ลักษณะ คือ เนลสัน ออแกน และแบทแมน (Nelson Organ and Bateman, 1993 : 320) 1) เชื่อในระบบอำนาจ เชื่อว่าสถาบันมีความสำคัญ และอำนาจเป็นสิ่งที่มีความค่า 2) ฝักใฝ่ในการทำงาน เชื่อว่างานที่ดีสำหรับบุคคลที่เหนือกว่า และสิ่งที่ตามมาคือ ผลผลิตที่มีค่า 3) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และ 4) เชื่อในความยุติธรรม สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 375) กล่าวถึง ผลการวิจัยของแมคคิลเลนแลนด์และทีมงานวิจัย ได้พบว่า บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ สมยศ นาวิกาน (2543 : 319) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจสูงนั้นจะมุ่งควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่าบุคคล เช่นนี้มีคุณลักษณะที่มุ่งการได้มา การใช้หรือการรักษาอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่นชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่น

สรุปทฤษฎีความต้องการของแมคคิลเลนแลนด์ และคณะ แรงจูงใจ 3 ประการ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) --> มุ่งความสำเร็จ

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) --> มุ่งสร้างความสัมพันธ์

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) --> มุ่งสู่อำนาจ

การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 30 กำหนดให้มีคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ เรียกว่า คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น หรือ ก.ถ.มาตรา 26 กำหนดให้มีคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลหรือ ก.กลาง และมาตรา 25 กำหนดให้แต่ละจังหวัดมีคณะกรรมการในการบริหารงานบุคคลสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งในเขตจังหวัด เรียกว่า คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด หรือ ก.อบต.ตำบลจังหวัด เป็นองค์การรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของพนักงาน

ส่วนตำบลใน 3 ระดับ ซึ่งคณะกรรมการเมืองค้ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (พิชิต ศิริรัตน์, 2550 : 60-65)

1. คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรียกโดยย่อว่า “ก.ถ.” ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน กรรมการ โดยตำแหน่งจำนวน 6 คน เลขานุการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทย และอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน แต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านบริหาร และการจัดการหรือด้านกฎหมาย ซึ่งมีผลงานทางวิชาการ หรือมีความรู้เป็นที่ยอมรับผู้แทน คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางเทศบาล จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล จำนวน 1 คน ผู้แทน คณะกรรมการกลางข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ผู้แทนคณะกรรมการกลางเมืองพัทยา จำนวน 1 คน และในกรณีที่มิได้กฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นก็ให้มีคณะกรรมการ พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นซึ่งคัดเลือกกันเอง จำนวน 1 คน ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้ 1) กำหนด มาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะ ในเรื่องการแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่งของพนักงานส่วนท้องถิ่น รวมตลอดถึงการกำหนด โครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์แทนอื่นให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมแก่รายได้และการพัฒนา ท้องถิ่น ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานกลางและ แนวทางจะต้องไม่มีลักษณะเป็นการกำหนดลักษณะเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงาน บุคคล โดยเฉพาะเจาะจงที่ทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถบริหารงานบุคคลตามความ ต้องการและ ความเหมาะสมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ 2) กำหนดแนวทางการ พัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น 3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก 4) ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ หรือ วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ประสานงานกับคณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และ คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลส่วน ท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ 6) ให้คำปรึกษา แนะนำและพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 7) กำหนดมาตรฐานกลางให้ใช้เป็นแนวทางใน การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.กลาง)ซึ่งประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นประธาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล อธิบดีกรมโยธาธิการและผังเมือง และอธิบดีกรมการปกครอง ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ หรือด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ดังนี้

2.1 กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเบื้องต้นสำหรับข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

2.4 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น

2.5 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.6 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย

2.7 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการให้ออกจากราชการ

2.8 กำหนดมาตรฐานทั่วไปกับสิทธิการอุทธรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์และการร้องทุกข์

2.9 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร และการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบล

2.10 ให้ข้อคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

2.11 กำกับดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานส่วนตำบล

3. คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด (ก.อบตำบลจังหวัด) ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น จำนวน 8 คน ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดประกาศกำหนดว่าเป็นส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน นายกองสั่งการบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน ผู้แทนพนักงานส่วนตำบลซึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเอง จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการหรือด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ดังนี้

3.1 กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามที่มีความจำเป็นเฉพาะสำหรับพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดนั้น

3.2 กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับพนักงานส่วนตำบล

3.3 กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.4 กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

3.5 กำกับดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานส่วนตำบล

สรุป พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนตำบลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไว้ 3 คณะ คือ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.อบตำบล) และคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด (ก.อบตำบลจังหวัด)

ตารางที่ 2 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรียกโดยย่อว่า “ก.ต.”	คณะกรรมการกลางพนักงาน ส่วนตำบล(ก.กลาง)	คณะกรรมการพนักงานส่วน ตำบลจังหวัด(ก.อบตำบล จังหวัด)
<p>คณะกรรมการประกอบด้วย</p> <p>1.ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน</p> <p>2.คณะกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 6 คน เลขานุการ คณะกรรมการ ก.พ. เลขานุการ คณะกรรมการ พัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัด กระทรวงมหาดไทย และ อธิบดีกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น</p>	<p>คณะกรรมการประกอบด้วย</p> <p>1.รัฐมนตรีว่าการกระทรวง มหาดไทยหรือรัฐมนตรีช่วยฯ เป็นประธาน</p> <p>2.คณะกรรมการ โดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน ปลัดกระทรวง มหาดไทย เลขานุการ ก.พ. ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิบดีกรมบัญชีกลาง และ อธิบดีกรมการปกครอง</p> <p>3.ผู้แทนองค์การบริหารส่วน ตำบล จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือก จาก</p>	<p>คณะกรรมการประกอบด้วย</p> <p>1.ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรอง ผู้ว่า ราชการจังหวัดเป็นประธาน</p> <p>2.นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัดนั้น จำนวน 8 คน ซึ่งผู้ว่าฯประกาศ กำหนดว่าเป็นส่วนราชการที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>3.ผู้แทนองค์การบริหารส่วน ตำบล จำนวน 9 คน ประกอบด้วย</p>
<p>3. ผู้แทนคณะกรรมการกลาง ข้าราชการ อบจ. จำนวน 1 คน</p>	<p>3.1 นายก อบตำบล จำนวน 3 คน</p> <p>3.2 ปลัด อบตำบล จำนวน 3 คน</p>	<p>3.1 ประธานสภา อบตำบล จำนวน 3 คน</p> <p>3.2 นายก อบตำบล จำนวน 3 คน</p> <p>3.3 ผู้แทนพนักงานส่วน ตำบลซึ่ง ปลัด อบตำบลใน จังหวัดนั้นคัดเลือก กันเอง จำนวน 3 คน</p>

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรียกโดยย่อว่า “ก.ต.”	คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล(ก.กลาง)	คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัด(ก.อบตำบลจังหวัด)
<p>4.ผู้แทนคณะกรรมการกลางเทศบาล จำนวน 1คน</p> <p>5.ผู้แทนคณะกรรมการกลางอบตำบล จำนวน 1 คน</p> <p>6.ผู้แทนคณะกรรมการกลางข้าราชการ กทม. จำนวน 1 คน</p> <p>7.ผู้แทนคณะกรรมการกลางเมืองพัทยา จำนวน 1 คน</p> <p>8. ปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งก็ให้มีคณะกรรมการพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นซึ่งคัดเลือกกันเอง จำนวน 1 คน</p> <p>9. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน แต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านบริหารและการจัดการหรือด้านกฎหมายซึ่งมีผลงานทางวิชาการ หรือมีความรู้ เป็นที่ยอมรับ</p>	<p>4.ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ</p>	<p>4. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ</p>

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม, 2554)

1. การคัดเลือก หมายถึง การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลและการคัดเลือกพนักงานส่วนตำบลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่

สูงขึ้นให้ดำเนินการได้ 4 วิธี ดังนี้ วิธีที่หนึ่ง การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานส่วนตำบลหรือเพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่สอบแข่งขันได้ในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น วิธีที่สอง การคัดเลือกกรณีมีเหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น วิธีที่สาม การสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในต่างสายงานหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นในสายงานเดียวกันหรือแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติงานให้ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล วิธีที่สี่ การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นในระดับควบสำหรับตำแหน่งที่กำหนดเป็นตำแหน่งระดับควบ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนอก ระดับควบสำหรับตำแหน่งที่กำหนดเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์หรือตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2. การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้นั้น หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งกำหนดคุณสมบัติตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ต่างกับคุณสมบัติที่ผู้นั้นนำมาสมัครสอบแข่งขัน โดยการบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งใด อาจบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ โดยขอใช้บัญชีสอบแข่งขันของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล(ก.อบต.บจ.จังหวัดอื่นหรือข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือส่วนราชการอื่นในตำแหน่งเดียวกันกับตำแหน่งที่จะบรรจุเข้ารับราชการหรือตำแหน่งอื่นที่กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งนั้น

3. การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง พนักงานส่วนตำบลผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการถือว่าผู้นั้นมีความชอบจะได้นำหนึ่งความชอบ ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติรางวัล หรือการ ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนตามควรแก่กรณี

4. การเลื่อนระดับ หมายถึง การเลื่อนพนักงานส่วนตำบลขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้สอบคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น ได้หรือจากผู้ได้รับคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น

5. การโอน หมายถึง การโอนพนักงานส่วนตำบลจากองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่ง ไปดำรงตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลอีกแห่งหนึ่ง

6. การรับโอน หมายถึง การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่นและการรับโอนข้าราชการประเภทอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการการเมืองหรือข้าราชการวิสามัญมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานส่วนตำบล ให้รับโอนและแต่งตั้งเป็นพนักงานส่วนตำบลจากผู้สอบแข่งขันได้ ผู้รับการคัดเลือกในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งโดยกรณีพิเศษ โดยให้ดำรงตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้หรือได้รับการคัดเลือกนั้นและได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิสำหรับตำแหน่งนั้น เว้นแต่ผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงกว่าคุณวุฒิให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับอยู่เดิม แต่ถ้าไม่มีขั้นเงินเดือนเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับอยู่เดิม ให้ได้รับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้หรือได้รับการคัดเลือกในขั้นที่เทียบได้ตรงกันขั้นเงินเดือนที่ได้รับอยู่เดิม ตามตารางเปรียบเทียบขั้นเงินเดือนแต่ละอันดับที่พนักงานส่วนตำบลจะได้รับ เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง แต่ถ้าผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงกว่าอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้หรือได้รับการคัดเลือกให้ได้รับเงินเดือนในขั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้น

7. การย้าย หมายถึง การย้ายพนักงานส่วนตำบลผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งหนึ่งในองค์การบริหารส่วนตำบลเดียวกัน ให้ประธานคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.บจ.จังหวัด) และพนักงานส่วนตำบลผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล(ก.อบต.บ)กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

8. การดำเนินการทางวินัย หมายถึง การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงานส่วนตำบล ซึ่งกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำวินัย ให้สอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้า แต่ทั้งนี้ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและรูปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบข้อกล่าวหาได้ด้วยและในการชี้แจงข้อกล่าวหาและการให้ปากคำของผู้ถูกกล่าวหา ผู้ถูกกล่าวหา มีสิทธินำทนายความหรือที่ปรึกษาเข้าฟังการชี้แจงหรือการให้ปากคำของตนได้

9. การให้ออกจากราชการ หมายถึง การตาย การพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำนาญ บำนาญ ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก ถูกสั่งลงโทษ ปลดออกหรือไล่ออก

10. การอุทธรณ์ หมายถึง ผู้ถูกลงโทษทางวินัยประสงค์จะอุทธรณ์ให้แสดงความประสงค์ไว้ในหนังสืออุทธรณ์หรือจะทำเป็นหนังสือต่างหากก็ได้ แต่ต้องยื่นหรือส่งหนังสือขอ

แสดงการณด้วยวาจาขึ้นต่อคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลโดยตรงภายในสามสิบวันนับแต่วันยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์

สรุป หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่เริ่มแต่ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับ การโอน การรับโอน การย้าย การดำเนินการทางวินัย การให้ออกจากราชการ และการอุทธรณ์ของผู้ถูกกล่าวหา ถูกลงโทษทางวินัยของพนักงานส่วนตำบล ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นสิทธิที่พนักงานส่วนตำบลทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

บริบทของอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม

เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2532 กระทรวงมหาดไทยได้อนุมัติให้ตั้งกิ่งอำเภอยางสีสุราช โดยแบ่งท้องที่ออกจากอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จำนวน 7 ตำบล คือ ตำบลยางสีสุราช ตำบลนาภู ตำบลแวงคง ตำบลบ้านกู่ ตำบลคงเมือง ตำบลหนองบัวสันต และ ตำบลขามเรียง ที่ตั้งที่ว่าการกิ่งอำเภอยางสีสุราช ที่บ้านสนาม หมู่ที่ 2 ตำบลยางสีสุราช ชื่อกิ่งอำเภอตั้งเพื่อเป็นเกียรติแก่พระสีสุราช ที่เป็นผู้พาชาวบ้านอพยพมาอยู่ในช่วงแรก ๆ ยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2538

สถานที่สำคัญของอำเภอยางสีสุราช ประกอบด้วย อนุสาวรีย์พญาศรีสุราชวัดบ้านยางสีสุราช คำขวัญอำเภอยางสีสุราช คือ เจียรระโนพลอยหลากสี หลากหลายผ้าไหมเนื้อดี มากมีต้นยางใหญ่

1. ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอยางสีสุราชตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอนาเชือกและอำเภอนาดูน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอนาดูน
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย และอำเภอพุทไธสง
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์ (จังหวัดบุรีรัมย์)

2. การแบ่งเขตการปกครอง

2.1 การปกครองส่วนภูมิภาค อำเภอขยงสีสุราชแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 7 ตำบล 91 หมู่บ้าน

2.1.1 ตำบลขยงสีสุราช มีหมู่บ้านจำนวน 13 หมู่บ้าน

2.1.2 ตำบลนาถ มีหมู่บ้านจำนวน 17 หมู่บ้าน

2.1.3 ตำบลแวงคง มีหมู่บ้านจำนวน 19 หมู่บ้าน

2.1.4 ตำบลบ้านคู มีหมู่บ้านจำนวน 9 หมู่บ้าน

2.1.5 ตำบลคงเมือง มีหมู่บ้านจำนวน 9 หมู่บ้าน

2.1.6 ตำบลขามเรียน มีหมู่บ้านจำนวน 12 หมู่บ้าน

2.1.7 ตำบลหนองบัวสันต มีหมู่บ้านจำนวน 12 หมู่บ้าน

2.2 การปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอขยงสีสุราชประกอบด้วย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 7 แห่ง ได้แก่

2.2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลขยงสีสุราช ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขยงสีสุราช ทั้งตำบล

2.2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลนาถ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาถทั้งตำบล

2.2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลแวงคง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแวงคงทั้งตำบล

2.2.4 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านคู ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านคูทั้งตำบล

2.2.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคงเมือง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคงเมืองทั้งตำบล

2.2.6 องค์การบริหารส่วนตำบลขามเรียน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขามเรียนทั้งตำบล

2.2.7 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัวสันต ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองบัวสันตทั้งตำบล

3. พื้นที่

อำเภอขยงสีสุราชมีพื้นที่ทั้งหมด 226 ตารางกิโลเมตร (ประมาณ 141,250 ไร่) ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดมหาสารคาม บริเวณพิกัด ทิศี 972345 ห่างจากจังหวัด 73 กิโลเมตร

4. ประชากร

ประชากรชายจำนวน 17,682 ประชากรหญิงจำนวน 17,742 รวมทั้งสิ้น 35,424 คน จำนวน 8,576 ครัวเรือน (ที่ทำการปกครองอำเภอขยงสีสุราช ข้อมูล ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555)

5. ความหนาแน่นของประชากร

มีความหนาแน่นของประชากรโดยเฉลี่ย 146.16 คน/ตร.กม.

6. สภาพทางสังคม

ประชาชนส่วนใหญ่มีเชื้อชาติไทย และสัญชาติไทย ใช้ภาษาพูดเป็นภาษาไทยอีสาน (ในบางหมู่บ้านพูดภาษาส่วย และภาษาเขมร) นับถือศาสนาพุทธและยึดถือขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิม

7. การศึกษา

7.1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง (ขยายโอกาสจำนวน 7 แห่ง)

7.2. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มี 2 แห่ง คือ โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช และโรงเรียนนาฎพิทยาคม

8. การศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีนับถือศาสนาคริสต์ และอิสลามเล็กน้อย วัดมีทั้งสิ้น 53 แห่ง แยกเป็นวัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา จำนวน 11 แห่ง สำนักสงฆ์ 42 แห่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ ยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีลักษณะคล้ายกัน ที่สามารถเทียบเคียงกับการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

อรทัย จันทร์เหลือง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของเทศบาลตำบลเขื่องใน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหา

และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้
 พ้นจากงานไม่แตกต่างกัน 3) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหา
 ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงไโน โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหา
 และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้
 พ้นจากงานไม่แตกต่างกัน

อนันต์ อรรถเศรษฐัง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคล
 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา
 เป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ
 ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนกำลังคน และด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน
 บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศและอายุแตกต่างกันมีปัญหาการบริหารงานบุคคล
 โดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ส่วนตำแหน่งและการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .05

ยุพิน กอศรี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาล
 พยัคฆภูมิพิสัย ผลการศึกษาปรากฏว่า บุคลากรโรงพยาบาลพยัคฆภูมิพิสัยโดยรวมและเป็นรายด้าน
 มีปัญหาการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับปัญหาจากมากไปน้อย
 3 อันดับแรกคือ ด้านสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ด้านปฐมนิเทศ และด้านการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรโรงพยาบาลพยัคฆภูมิพิสัยที่มีเพศ ระดับตำแหน่ง อายุ
 ระดับการศึกษาและประสบการณ์ การทำงานแตกต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวม
 และเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) โดยสรุป บุคลากรโรงพยาบาลพยัคฆภูมิพิสัย
 มีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีเพศ
 ระดับตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีปัญหาการ
 บริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ซึ่งข้อเสนอที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็น
 ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลพยัคฆภูมิพิสัย
 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

จันทร์เพ็ญ สว่างศรี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไข
 ปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม
 พบว่า

1. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีทัศนะเกี่ยวกับระดับปัญหาการบริหารงาน
 บุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และปัญหาอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกันมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีข้อเสนอแนะโดยสรุป คือ ควรเปิดให้บุคคลภายนอกทราบกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ควรส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะความรู้และควรจัดประชุมชี้แจงระเบียบให้บุคลากร ได้ทราบและเข้าใจถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน

พงศธร ผาสิ่งห์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนบุคลากร 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากรและด้าน การสรรหาบุคลากร

ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาล โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาลด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ในจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดน่านแตกต่างกัน ส่วนสภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาลด้านการพัฒนาบุคลากร จังหวัดน่านแตกต่างจากจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดแพร่

วณิชยา ภัทรวรรณธ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า บุคลากรที่มี

เพศ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ ที่ระดับ.05 และจำแนกเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

อิสระ วงษ์ชนะ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลใน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ โพนทอง จังหวัด ร้อยเอ็ด พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน โดยเรียง จากมากไปน้อย คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการคัดเลือก ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และด้านการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี เพศ อายุ ตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาคม ผ่นใจเมือง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง การชำระ รักษาพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน บุคลากรที่มีสายงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการประเมินผล การชำระ รักษาพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ค่าตอบแทนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เนตนา อ่อนพินา (2553 : บทคัดย่อ) การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของ เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรเทศบาลตำบล โดยรวมและจำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวม และเป็น รายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญอยู่ใน ระดับปานกลาง และเห็นว่ามีปัญหาอีก 2 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานและพิจารณาความดี ความชอบ วินัย อยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการ บริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเซกา เฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเซกา เฉพาะด้านการสรรหาบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเซกา โดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเซกา ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป บุคลากรเทศบาลตำบล โดยรวมและจำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวม และเป็นรายด้าน 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเห็นว่ามีปัญหาอีก 2 ด้าน อยู่ในระดับมากบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งข้อเสนอแนะนี้สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบล เพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้มากยิ่งขึ้น

เกวลี มูลมี (2553 : บทคัดย่อ) ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสามชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสามชัย โดยรวมและจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร และด้านการบำรุงบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และเห็นว่ามีปัญหาด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับน้อย

2. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสามชัย ที่มีเพศต่างกัน เห็นว่า มีปัญหาการบริหารงานบุคคลเฉพาะด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสามชัย ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

โดยสรุป บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสามชัย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรที่มีเพศต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ (2553 : บทคัดย่อ) การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏดังนี้

1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและจำแนกตามเพศ ตำแหน่งการปฏิบัติงาน อายุราชการ ระดับการศึกษา และเงินเดือน เห็นว่าบุคลากรได้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานด้านการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการปฐมนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรที่มีตำแหน่งงานและระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน ด้านการคัดเลือก ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. บุคลากรที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

5. บุคลากรที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เฉพาะด้านการวางแผนกำลังคน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยสรุป บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา เห็นว่าบุคลากรได้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

โดยบุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่งการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และเงินเดือนต่างกันเห็นว่าบุคลากรได้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยรวมและบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บุคลากรที่มีอายุราชการต่างกัน เห็นว่าไม่แตกต่างกันซึ่งข้อสมมตินี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ดียิ่งขึ้น

ศศิมาพร คอนประทุม (2555 : 96 – 97) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

มอทแทซ (Mottaz, 1988 อ้างถึงใน ปัญญา นพขำ, 2553 : 24) ได้ทำศึกษาเปรียบเทียบความสำคัญของรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอก ในการกำหนดความพึงพอใจในงานกลุ่ม คนงานจากหลายกลุ่มอาชีพ พบว่า รางวัลตอบแทนภายในมีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคม และรางวัลตอบแทนจากองค์กร

ดิมาโครและนิโกร (Demacro and Nigro, 1983 อ้างถึงใน ปัญญา นพขำ, 2553 : 24) พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับความถี่ ความชัดเจนของผลป้อนกลับในการประเมินผล ความถูกต้องแม่นยำและการประเมินผลที่มีพื้นฐานการพิจารณาอย่างยุติธรรม ซึ่งถ้าผู้ที่มีทัศนคติหรือเจตคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะเกิดการเสียวัวและกำลังใจ ทำให้ผลผลิตลดลงหรือการลาออก การขาดงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถอย่างเต็มที่

เอ็มซอลลา (Msolla, 1995 : 15-A) ศึกษาเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงาน และความรู้ของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ครู-ผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ

และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและ โครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการ วัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการ นักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการวางแผนและพัฒนา ซึ่งในการประเมินนั้น พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคาร สถานที่ ด้านการเงินและ โครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านหลักสูตรและ การเรียนการสอน

เบลนค์ (Blankes, 1991 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่ การบริหารบุคคลภายในระบบ โรงเรียนชุมชนในรัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา พบว่า การ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนายังล่าช้ากว่าหน่วยงานอื่น ถึงแม้ผู้บริหาร จะมีความรู้สูงก็ตามเขาเหล่านั้นยังไม่พร้อมในการบริหารงานบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึก ทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในลักษณะประจำการหรือการศึกษานอกระบบ โรงเรียน การบริหารบุคคลในโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะ งบประมาณ และการวางตัวคนทำงานหรือตำแหน่งของบุคลากร ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กร หรือบุคลากรภาครัฐกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารบุคคลในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัญหา ที่ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไข ซึ่งการบริหารต้องบริหารทั้งคนและงานควบคู่กันไปตามหลัก ธรรมชาติ ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ปัญหาการบริหารงานบุคคลยิ่งมากขึ้น ปัญหาอุปสรรคในการ บริหารงานบุคคลแตกต่างกันออกไปตามสภาพของหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานที่มีสถานะ ที่แตกต่างกัน โดยรวมจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ถ้าองค์กรมีการ วางแผนที่ดีและปฏิบัติตามแผนการบริหารงานบุคคลอย่างเคร่งครัดจะทำให้การดำเนินงานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

คุณลักษณะด้านบุคคลของบุคลากร
1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ตำแหน่งงาน 5. ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกเป็น 7 ด้าน คือ
1. ด้านการวางแผนกำลังคน 2. ด้านการสรรหา 3. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร 5. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง 7. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย