

# การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

## A Development of Human Resource Management of Sub-District Municipalities in Buriram

จารุภา แซ่อ้อ<sup>1</sup> วันชัย สุขตาม<sup>2</sup> และนพฤทธิ์ จิตรสายธาร<sup>3</sup>  
Jarupa Saehor<sup>1</sup>, Wanchai Suktam<sup>2</sup> and Noppharit Jitsaitarn<sup>3</sup>

Received : April 25, 2019; Revised : May 12, 2020; Accepted : May 15, 2020

### บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยใช้ การศึกษาวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากบุคลากรในเทศบาลตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 399 ราย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเชิงปริมาณเท่ากับ 0.916 ทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที ค่าเอฟ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 ราย ได้แก่ ปลัด รองปลัด นายกเทศบาล ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม นักวิชาการสาธารณสุข นักบริหารงานสวัสดิการสังคม นักพัฒนาชุมชน หัวหน้าสำนักปลัด และหัวหน้าฝ่ายสังคมสงเคราะห์ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ผลการวิจัย พบว่า

---

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Master Student of Public Administration Program, Surin Rajabhat University, Thailand;  
e-mail : Jarupa2012@gmail.com

<sup>2</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Humanities and Social Sciences, Surin Rajabhat University, Thailand.

<sup>3</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Humanities and Social Sciences, Surin Rajabhat University, Thailand.

1) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ อภิปรายผลแยกเป็นรายด้านเพื่อกำหนดการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และตำแหน่ง พบว่า บุคลากร ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ และตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดมาตรฐานการกำหนดอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ตามระดับชั้นของ เทศบาล ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการวิเคราะห์ปริมาณงานกับความต้องการกำลังคน 3) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และตัวชี้วัดการประเมินร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับ โดยยึดหลักผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ ความตั้งใจในการทำงาน 4) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม และให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี -ปริญญาโท ให้ทั่วถึง รวมถึงตั้งงบประมาณเพิ่มขึ้นให้เพียงพอ การจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือการให้ทุนศึกษาต่อ ควรพิจารณาให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ สายงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีระบบ และกลไกที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกันเอง

**คำสำคัญ (Keywords) :** การพัฒนา, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, เทศบาล

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study a condition of human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province, 2) to compare human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province and 3) to study the recommendations for development of human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province. The research methodology is a mixed

methods research between quantitative research and qualitative research. In conducting a quantitative research, the sample size was 399 personnel working in subdistrict municipalities in Buriram province with stratified random sampling method; the research instrument for data collection was an open-ended form questionnaire with its reliability at 0.916; statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation (S.D.), t-test and One-way ANOVA. In conducting a qualitative research, collecting data with in-depth interviews from 11 key informants consisting of mayor, municipal clerk, deputy municipal clerk, office clerk of a municipality boss, director of the social welfare division, public health technical officer, social welfare administration officer, community development officer and chief of the social work. These groups must not be a sample group in quantitative research. The acquisition of these groups comes from the use of purposive sampling and using technical analysis of context for data analysis. The research finding revealed that:

1. The condition of human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province in overall and each aspect was at the high level. Human resource planning was the most average, followed by human resource development, recruitment and selection and human resource awards, respectively.

2. The comparison of human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province as classified by gender, age, marital status, education and position. It was found that the personnel with difference in gender, marital status and education were not different in human resource management, which rejected hypothesis. While those with different age and position were significantly difference at the 0.05 level, which accepted hypothesis.

3. The recommendations for development of human resource management of sub-district municipalities in Buriram Province are as follows; 1) Human resource planning; the organization should set the standard of rate determination together with determining the position according to the level of the municipality to the same standard. In case that there is a need to add more, consider it as a case. 2) Recruitment and selection; the organization should allow all personnel be involved

in planning, analyze workload and manpower requirements, plan personnel to be suitable for the job and missions in each segment and be a clear separation of duties and responsibilities in an effort to create a balance between people and work to avoid overcrowding. 3) Human resource awards; the organization should establish guidelines, criteria, and assessment indicators together to be accepted on the basis of the principles of performance, knowledge, ability, responsibility, behavior, intention to work, participation in corporate activities and systematic assessment. In terms of promotion, the organization should have a public relation about the exam in order to move thoroughly. 4) Human resource development; the organization should have public relations about training and provide scholarships for further studies at the bachelor's degree level - Master's degree level thoroughly. 5) Human resource maintenance; the organization should have a system and mechanism to strengthen the good relationship between the administrators and the employees, for example, social gatherings activity, behavior dissolving activity, team building activity and activities to strengthen unity in the agency. In addition, the organization should give importance to internal communication to be accurate thorough and encourage each part/project work more harmoniously. When conflicts arise, there should be a proper conflict management.

**Keywords :** Development, Human Resource Management, Municipalities

## บทนำ (Introduction)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เป็นกระบวนการในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการพัฒนา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะที่มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานการธำรงรักษาสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรให้มีความพึงพอใจมีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว โดยตระหนักว่ามนุษย์ถือเสมือนหนึ่งเป็นการลงทุนมิใช่เป็นเพียงภาระค่าใช้จ่าย และมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรตระหนักว่าการใช้ทรัพยากร

มนุษย์เป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กรในอนาคต การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เป็นเพียงการสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้งเท่านั้น แต่ยังมีภารกิจสำคัญอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องการการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เชียวอิง, 2550 : 45) และด้วยเห็นว่ามนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดเพราะคนเป็นกลไกทำให้เกิดงาน งานที่มีคุณภาพต้องเกิดจากคนที่มีคุณภาพ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในรัชกาลปัจจุบัน ทรงมีพระราชดำรัสว่า “จะต้องพัฒนาคนเพื่อพัฒนาประเทศ” แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 -2544) ถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) จึงได้มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (ปราโมทย์ อินสว่าง, 2551 : 23)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสม 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร และพัฒนาต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นอยู่ในองค์กร 4) การรักษาพนักงานเพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ 5) การใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การจัดคนที่เหมาะสมให้ตรงกับงาน นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถตรวจสอบและควบคุมได้ ตลอดจนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงการบริหารงานบุคคลในองค์กรบริหารส่วนตำบลด้วย

การบริหารงานบุคคลในองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 3 มาตรา 25 โดยให้มีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลร่วมกันคณะหนึ่งในเขตจังหวัด ประกอบด้วย 1) ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นประธาน 2) นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดจำนวนแปดคน 3) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนเก้าคน โดยคัดเลือกจากประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนสามคน คัดเลือกจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนสามคน คัดเลือกจากผู้แทนพนักงานส่วนตำบลจำนวนสามคน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเก้าคน

คัดเลือก คัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ และตามมาตรา 26 กำหนดให้มีคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งเป็นไปโดยมีมาตรฐานที่สอดคล้องกัน และคณะกรรมการทั้งสองคณะมีหน้าที่ 1) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามที่จำเป็นสำหรับพนักงานส่วนตำบล 2) กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น 3) กำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขในการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนระดับ การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ 5) กำกับดูแล ตรวจสอบ แนะนำชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานส่วนตำบลซึ่งคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลต้องดำเนินการภายใต้กรอบมาตรฐานทั่วไปของคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลจะเห็นได้ว่าอำนาจในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ภายใต้การควบคุมจากคณะกรรมการทั้งสองคณะ ทำให้ไม่มีอิสระในการบริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบล (วุฒิสาร ตันไชย และธีรพรณ ใจมัน, 2547 : 1-6)

จากการติดตามการบริหารเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่ามีปัญหาการร้องเรียนการร้องทุกข์กล่าวโทษ พนักงานส่วนตำบลและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารงานบุคคลหลายประเด็น เช่น การทุจริตในการสอบคัดเลือก การเรียกรับผลประโยชน์ในการโอนย้าย การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ ในส่วนหนึ่งอาจเกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ จึงทำให้มีความสนใจที่จะวิจัยรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบลมีรูปแบบอย่างไร การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาใดบ้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และทำให้การปกครองท้องถิ่นพัฒนาไปได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน (ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดบุรีรัมย์, 2557 : 22)

## วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรได้แก่ ประชากรที่มีอายุสิบแปดปีขึ้นไปอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 12 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 399 ราย
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากรที่มีอายุสิบแปดปีขึ้นไปอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 12 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 399 ราย ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยใช้สูตรของยามาเน (Yamamna, 1976 : 581)

สถิติหาคุณภาพของเครื่องมือ สถิติหาค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม ใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สถิติหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient,  $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค สถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่า t – test (Independent Samples) วิเคราะห์ข้อมูล (F – test)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นร่วมหรือ ประเด็นหลัก (Theme) และอธิบายเนื้อหา (Text) จากนั้นจึงนำผลการศึกษาที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ภายหลังที่มีการอภิปรายผล และเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์

## ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และดำรงตำแหน่ง โดยหาค่าเฉลี่ยและร้อยละปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่าง

(n=399)

| สถานภาพส่วนบุคคล                      | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                                |       |        |
| 1.1 หญิง                              | 145   | 36.30  |
| 1.2 ชาย                               | 254   | 63.70  |
| 2. อายุ                               |       |        |
| 2.1 ต่ำกว่า 30 ปี                     | 80    | 20.10  |
| 2.2 31 – 40 ปี                        | 168   | 42.10  |
| 2.3 41 – 50 ปี                        | 113   | 28.30  |
| 2.4 มากกว่า 50 ปี                     | 38    | 9.50   |
| 3. จบการศึกษาสูงสุด                   |       |        |
| 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี                  | 93    | 23.30  |
| 3.2 ปริญญาตรี                         | 237   | 59.40  |
| 3.3 สูงกว่าปริญญาตรี                  | 69    | 17.30  |
| 4. สถานภาพ                            |       |        |
| 4.1 โสด                               | 147   | 36.80  |
| 4.2 สมรส                              | 220   | 55.10  |
| 4.3 หย่าร้าง                          | 12    | 3.00   |
| 4.4 หม้าย                             | 9     | 2.30   |
| 4.5 อื่นๆ                             | 11    | 2.80   |
| 5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง            |       |        |
| 5.1 นายกเทศบาลตำบล                    | 1     | 0.30   |
| 5.2 เลขานุการนายกเทศบาลตำบล           | 3     | 0.80   |
| 5.3 รองนายกเทศบาลตำบล                 | 6     | 1.50   |
| 5.4 บ้านสองชั้น มีห้องน้ำแบบโถนั่งยอง | 45    | 11.30  |
| 5.5 พนักงานส่วนตำบล                   | 173   | 43.40  |
| 5.6 พนักงานจ้าง                       | 171   | 42.90  |
| รวม                                   | 399   | 100    |

จากตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดดังนี้

1. เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 และเพศชาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30

2. อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงมาได้แก่ อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 อายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 และสุดท้าย คือ อายุ มากกว่า 50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50

3. ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 และสุดท้ายมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30

4. สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี สถานภาพสมรส จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.10 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 สถานภาพอื่นๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 ตามลำดับ และสุดท้ายสถานภาพหม้าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

5. ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 รองลงมา คือ ตำแหน่งพนักงานจ้าง จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 ตำแหน่งสมาชิกเทศบาลตำบล จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 ตำแหน่งรองนายกเทศบาลตำบล จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตำแหน่งเลขานุการนายกเทศบาลตำบล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ และสุดท้ายตำแหน่งนายกเทศบาลตำบล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

สรุป สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 สถานภาพสมรส จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.10 มีตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้าน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวม

(n=399)

| การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | X           | S.D.         | แปล<br>ผล  |
|---------------------------------|-------------|--------------|------------|
| ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์     | 3.77        | 0.911        | มาก        |
| ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์      | 3.76        | 0.771        | มาก        |
| ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์  | 3.74        | 0.803        | มาก        |
| ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์      | 3.77        | 0.976        | มาก        |
| ด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์  | 3.65        | 0.848        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>                   | <b>3.73</b> | <b>0.703</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.73$ , S.D.=0.703) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.911) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.976) รองลงมา คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.771) และสุดท้ายด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}= 65$ , S.D.=0.848)

ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

(n=399)

| การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>ของเทศบาลตำบล | เพศ             |       |                  |       | t          | Sig    |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------|------------------|-------|------------|--------|
|                                                  | ชาย (145<br>คน) |       | หญิง (245<br>คน) |       |            |        |
|                                                  | $\bar{X}$       | S.D.  | $\bar{X}$        | S.D.  |            |        |
| ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์                      | 3.78            | 0.095 | 3.75             | 0.047 | 0.322      | 0.077* |
| ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์                       | 3.74            | 0.065 | 3.76             | 0.048 | -<br>0.283 | 0.624  |
| ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์                   | 3.80            | 0.070 | 3.70             | 0.049 | 1.223      | 0.623  |
| ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                       | 3.74            | 0.070 | 3.78             | 0.066 | -<br>0.344 | 0.518  |
| ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์                  | 3.68            | 0.071 | 3.63             | 0.053 | 0.582      | 0.699  |
| ภาพรวม                                           | 3.76            | 0.061 | 3.72             | 0.043 | 0.345      | 0.560  |

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test แบบข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณภา ขวไรไสว (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต. กาฬสินธุ์) พบว่า ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับพนักงานส่วนตำบลก็มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน นั่นก็แสดงให้เห็นว่า ทั้ง 2 กลุ่มมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปแนวทางเดียวกัน มองว่าการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถูกต้องแล้วตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีปัญหาเรื่องกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพบปัญหาองค์กรมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ เส้นสายหรือระบบเครือญาติพวกพ้อง มีความไม่โปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชษฐ บุตรเสนห์ (2553: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทับกฤขใต้ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งพบว่า มีปัญหาการคัดเลือกพนักงาน และพนักงานจ้างตามภารกิจที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจในการสอบคัดเลือกเองมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ระบบพวกพ้อง และผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดการคัดเลือกที่ไม่เป็นธรรม

3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีปัญหาเรื่องการเงินเดือน พบปัญหากฎหมายให้อำนาจผู้บริหารสูงสุดในการพิจารณาความดีความชอบมากเกินไป หลักเกณฑ์ในการเลื่อนจึงไม่ได้นำมาใช้อย่างจริงจัง และมีการใช้ระบบเวียน ระบบอุปถัมภ์ โดยไม่ได้พิจารณาเรื่องผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริวรรณ หวังชื่น (2551: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองฮาง อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าองค์กรมีปัญหาระบบอุปถัมภ์ โดยมี

ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนระดับ/เลื่อนขั้นเงินเดือน และผลการวิจัยของ วิเชษฐ บุตรเสนห์ (2553: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทับกฤชใต้ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งพบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีปัญหาวิธีการประเมินความดีความชอบถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์ เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรม และไม่เป็นธรรม ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาผู้ประเมินไม่ค่อยถือปฏิบัติหลักเกณฑ์ในการประเมิน ไม่นำผลงานมาเป็นตัวชี้วัด ใช้ดุลยพินิจ และความชอบพอส่วนตัว

4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีปัญหาเรื่อง การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึง และปัญหาองค์กรตั้งงบประมาณด้านการฝึกอบรมน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรที่ต้องการไปฝึกอบรม และปัญหาเรื่องการศึกษา ที่องค์กรตั้งงบประมาณด้านการส่งเสริมการศึกษาต่อของบุคลากรน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรที่ต้องการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชษฐ บุตรเสนห์ (2553: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทับกฤชใต้ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งพบว่า องค์กรมีปัญหาเรื่องการลงทุนพัฒนาบุคลากรในเรื่องทุนการศึกษา และฝึกอบรม ไม่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

5. ด้านการจรรักษ์รักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีปัญหาเรื่อง สุขภาพและความปลอดภัย พบปัญหาองค์กรไม่มีแผนงานการสร้างสุขภาพ และความปลอดภัยให้กับบุคลากร เช่น ระบบป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดจากการทำงาน การตรวจสุขภาพประจำปี รวมถึงการแก้ไข้ปัญหาหรือให้คำปรึกษาเมื่อเกิดความเครียดจากการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชษฐ บุตรเสนห์ (2553: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทับกฤชใต้ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งพบว่า องค์กรขาดความตระหนักในการส่งเสริมสุขภาพ และความปลอดภัย จึงทำให้มีแผนงานโครงการ กิจกรรม และระบบการส่งเสริมสุขภาพ และความปลอดภัยในองค์กรมีน้อย และขาดกิจกรรมในการให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาความเครียดในการทำงานอย่างเป็นกิจจะลักษณะ และเรื่องการดำเนินการทางวินัย พบปัญหาองค์กรไม่ได้มีระบบการดำเนินการทางวินัยที่ระเบียบวินัยที่ระเบียบกฎหมายได้กำหนดไว้มาใช้เพื่อเสริมสร้างกำกับ ควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรเท่าที่ควร ทำให้บุคลากรหย่อนยานในการรักษาวินัย มีการฝ่าฝืน และกระทำผิดวินัยบ่อย ๆ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ทำให้เกิดการดำเนินการลงโทษอย่างขาดความยุติธรรม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ผลต่อไป ตามลำดับดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติการ

1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดมาตรฐานการกำหนดอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ตามระดับชั้นของ เทศบาล ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน กรณีมีความจำเป็นต้องกำหนดเพิ่มเติมให้พิจารณาเป็นกรณีไป

1.2 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการวิเคราะห์ปริมาณงานกับความต้องการกำลังคน วางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และภารกิจในแต่ละส่วนงาน และออกคำสั่งแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน พยายามให้เกิดความสมดุลระหว่างคน และงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาคนล้นงาน

1.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และตัวชี้วัดการประเมินร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับ โดยยึดหลักผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ ความตั้งใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมกิจกรรมองค์กร และดำเนินการประเมินให้เป็นระบบ ตั้งแต่แจ้งวัตถุประสงค์ของการประเมินร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนวทาง

1.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรพิจารณาให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ สายงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมควรพิจารณาหลักสูตรที่มีความสำคัญ จำเป็นในการปฏิบัติงาน และจัดโดยหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ และควรจัดให้บุคลากรแต่ละตำแหน่งเข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อฝึกอบรมเสร็จต้องมีการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมถึงมีการเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมให้บุคลากรอื่น ๆ ทราบด้วย และองค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมเองบ้าง

1.5 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีระบบ และกลไกที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกันเอง ส่งเสริมให้แต่ละส่วน/ฝ่ายทำงานประสานกันมากกว่านี้ และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นควรมีการบริหารความขัดแย้ง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของชาติต่อไป

## เอกสารอ้างอิง (References)

- เกษม หล้ากวนวัน. (2539). สภาพปัจจุบันและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุลธนา ธานีพวง. (2526). การบริหารงานบุคคล. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เทียวยิ่ง. (2539). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- \_\_\_\_\_. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. สมุทรปราการ : โรงพิมพ์เดช กม ลอพอเซท.
- \_\_\_\_\_. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ชนิษฐา พุ่มเจริญ. (2551). การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. (2531). หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนา : แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวรรณ แซ่ปุ่น. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลไพศาล อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดนครสวรรค์. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพล ชันธไชย. (2526). การวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2537). กลยุทธ์การพัฒนาคณะ : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2542). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนพรรณ ธาณี. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาคณะ : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นฤมล กาญจนกำเนิด. (2553). **แนวทางการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมของ เทศบาล เมืองคองส์ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดสงขลา**. รายงานการศึกษาอิสระ ปรินญา รัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญเรือง พรหมสิทธิ์. (2539). **การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ทักษะ และทัศนคติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ประกอบ กรรณสูตร. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ด้านสุขภาพการพิมพ์.

ประหยัด หงส์ทองคำ. (2556). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ปราโมทย์ อินทร์สว่าง. (2551). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://saving.egat.co.th/news/member-news/จกต/-1049-04.pdf>.

สืบค้น 11 ตุลาคม 2561.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พรรณณา ชารุโสภา. (2548). **การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์)**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พริ้มเพรา ดิษยนิช. (2555). “การจูงใจ (Motivation)” . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.chamlomgclinicpsych.com/document/motif/index.html>.

สืบค้น 3 เมษายน 2561.

ไพบุลย์ อักษรนำ. (2552). **การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอลำพูน จังหวัดชุมพร**. รายงานการศึกษาอิสระ ปรินญา รัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภัตต์ศรีศศิริ อภิยาหอม. (2548). **การบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ครีမ် แอนด์ แพชชั่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2536). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 17. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งนภา แสนยะ. (2552). **แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วน ตำบลท่าขมิ้น อำเภอโพธาราม จังหวัดพิจิตร**. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญา รัช ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรเดช จันทรศร. (2549). **ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหยาบสื่อและการพิมพ์.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2547). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวดที่ 4 องค์ประกอบขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ลำดับที่ 4 เรื่อง การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ธรรมดา เพรส.
- วิจิตร อวทะกุล. (2540). **การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชษฐ บุตรเสนห์. (2553). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทับกฤชใต้ อำเภอ ชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์**. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วุฒิสาร ตันไชย และธีรพรรณ ใจมั่น. (2547). **การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น : คติทางปกครอง**. พิมพ์ ครั้งที่ 2. นนทบุรี : คลังวิชา.
- ศิริวรรณ หวังขึ้น. (2551). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล หนองสาหร่าย อำเภอวังสามสี จังหวัดอุบลราชธานี**. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยภุชณ. (2526). “กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร”. **วารสารรามคำแหง**. 2556 : 23.
- สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2548). **คู่มือ การใช้เครื่องวัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน การปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สุกัญญา เอมอิมธรรม. (2528). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ แนวคิด และทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สมุทรปราการ : โรงพิมพ์เดชกมลออฟเซต.

สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ตีเยาว์. (2546). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรรถัย จันทรเหลือง. (2548). **ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่อนในอำเภอเขื่อนในจังหวัดอุบลราชธานี**. มหาสารคาม : สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรุณ รักรธรรม. (2537). **การพัฒนาและการฝึกอบรม : การศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : คณะ รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อำนวย แสงสว่าง. (2540). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : วิสุทธี.

\_\_\_\_\_. (2549). **เอกสารประกอบคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามโครงการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักงานการปกครองส่วนท้องถิ่น.

\_\_\_\_\_. (2550). **เอกสารประกอบคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามโครงการติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักงานการปกครองส่วนท้องถิ่น.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2533). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

Cronbach, Lee J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper and Row.

Roubac. (1971). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper and Row.

Yamana, Taro. (1967). **Statistics : An Introductory Analysis**. New York : Harper and Row.