

## ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล

The Problems of Human Resource Management of the Jehbilang Sub- district  
Administrative Organization, MuangSatun District. Satun Province

ณาดทยา ขาวบริสุทธ์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพิจารณาความดีความชอบ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากการสังเกตจากตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 17 คน ได้ผลว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง มีการจัดทำแผนอัตรากำลังตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด จำนวน 2 เล่ม คือ แผนอัตรากำลังข้าราชการ ระยะ 3 ปีและแผนอัตรากำลังพนักงานจ้างระยะ 4 ปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างตามแบบฟอร์มการประเมิน แต่ไม่มีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการนอกจากนี้ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมตรงตามตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่หรือฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้ง โดยมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเองในลักษณะของการศึกษาดูงานในพื้นที่หรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้านต่าง ๆ และได้มีนโยบายหรือแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**คำสำคัญ:** ปัญหา การบริหารงานบุคคล

### Abstract

The study of the problems of human resource management of the Jehbilang sub-district administrative organization, MuangSatun district, Satun Province is divided into

<sup>1</sup> นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น 40002  
ประเทศไทย

5 aspects including workforce plan, recruitment, job evaluation, staff development, and feat consideration. This research is conducted by interviewing and observing from 17 samples. The results show that the Jehbilang sub-district administrative organization has two books of workforce plan according to the regulation of the department of local administrative which are three-year workforce plan of public servants and four-year workforce plan of employees. The organization has committees to determine the promotion of officers and employees using regular evaluation forms. Unfortunately, the organization does not announce rules and methods of promotion officially. Moreover, the organization has supported and encouraged officers in various types of educations and trainings at least 1-2 times per year. The educations and trainings are taken by visiting the successful organization in other kinds of development. Finally, the policies or an approach of feat consideration is a modern and moral human resource management system for job evaluation of staffs.

**Keywords:** Problems, Human Resource Management

## บทนำ

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เนื่องจากเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร โดยองค์กรสามารถพึงพาและอำรุงรักษาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรตลอดไป เพราะ “คน” (Man) คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ที่เปรียบเสมือนต้นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มีคุณค่ายิ่งในองค์กร ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือแสดงให้เห็นถึงแนวโน้ม หรือโอกาสในการที่จะผลักดันให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและประชาชนผู้รับบริการสาธารณะด้านต่าง ๆ (กมลชัย ศรสวรรณ, 2554)

โดยการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันก็ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว

เช่นกัน แต่ปรากฏว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ในทัศนะของพนักงานส่วนท้องถิ่นได้มีการกล่าวถึงการ  
 บริหารงานส่วนบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งอาจ  
 สืบเนื่องจากการใช้อำนาจของผู้บริหารท้องถิ่นที่เกินขอบเขตของกฎหมาย ส่งผลให้การบริหารงาน  
 บุคคลขาดคุณธรรมจริยธรรม และมีการนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ รวมถึงปัญหาเรื่องสำนักงาน  
 ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลในระดับจังหวัดมีมาตรฐานที่  
 แตกต่างกันในกำกับการดูแล หรือการวินิจฉัยระเบียบ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดความแตกต่าง  
 หรือไม่เป็นธรรมขึ้นในการบริหารงานบุคคลของแต่ละจังหวัด อาจทำให้พนักงานส่วนท้องถิ่นบาง  
 กลุ่มขาดโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน กระทั่งประสิทธิภาพในการ  
 ปฏิบัติงานลดลง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการทุจริตมากขึ้น ซึ่งจะเกิด  
 ผลกระทบต่อการให้บริการสาธารณะ (Public Services) แก่ประชาชนผู้รับบริการในท้องถิ่นนั้น ๆ  
 ต่อไป

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลเจ้ะบิลัง มีประสิทธิภาพ  
 และประสิทธิผล และองค์กรสามารถพึ่งพาและธำรงรักษาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่  
 จะปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรตลอดไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัญหา  
 บริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลเจ้ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล ในเรื่องของ  
 การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร  
 และการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการ  
 ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งหากได้มีการศึกษา  
 ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลอย่างจริงจังก็น่าจะช่วยให้สามารถนำ  
 ปัญหาหรือจุดอ่อนต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไข อันจะช่วยให้องค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถ  
 บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลเจ้ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล
2. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลเจ้ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล

## แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การจ้างรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร โดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การโอนย้าย ให้ออก ปลดออก ไล่ออก และเกษียณอายุ เป็นต้น (เสนาะ ตีเยาว์, 2534 : 7 - 8) ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร (สมาน รังสิโยภษฎุ, 2522: 1 - 2) โดยเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจแบ่งได้เป็น 2 ระบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542) คือ ระบบคุณธรรม (merit system) เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้ในการสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ แนวความคิดการบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรมยึดหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบที่ใช้ความพึงพอใจส่วนตัวเป็นหลักในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การแต่งตั้ง การเข้าสู่ตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง ป้อนบำเหน็จความชอบ โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่วไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบซุบเซียง (Spoiled system) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบชอบพอเป็นพิเศษ และระบบแลกเปลี่ยน

กระบวนการบริหารงานบุคคล (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ได้แก่ การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน, การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาพนักงานเทศบาล เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานเทศบาล และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล, การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ

ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในการกำหนดนโยบาย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ เพื่อทราบชนิดและจำนวนตำแหน่งและบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดแผนอัตรากำลังในองค์กร และการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรและสามารถใ้บุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

### วิธีดำเนินการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 แหล่ง

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม จำนวน 17 คน คือ 1) กลุ่ม ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คนประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน หัวหน้าส่วนราชการ 4 คน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 2) พนักงานส่วนตำบล จำนวน 8 คน จากพนักงานส่วนตำบลทั้งหมด 14 คนจากส่วนราชการ 4 ส่วน โดยให้แต่ละส่วนคัดเลือกตัวแทนพนักงานส่วนตำบลส่วน ๆ ละ 2 คน และ 3) พนักงานจ้าง จำนวน 4 คน จากพนักงานจ้างทั้งหมด 13 คน จากส่วนราชการต่าง ๆ ส่วนราชการละ 1 คนโดยเจาะจงเลือกจากพนักงานจ้างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์วารสาร เอกสารวิชาการต่าง ๆ ระเบียบ กฎหมาย เอกสารคู่มือ ประกาศหลักเกณฑ์ ก.อบต.จังหวัด หนังสือสั่งการต่าง ๆ แผนอัตรากำลัง 3 ปี แผนพนักงานจ้าง 4 ปี และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล ทั้ง 5 ด้าน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง ผลการศึกษาพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลัง สามารถดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด โดยมีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการ ระยะ 3 ปี และแผนอัตรากำลังพนักงานจ้างระยะ 4 ปี ซึ่งมีการวิเคราะห์ภารกิจ ปริมาณงาน ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีงบประมาณรายจ่าย

ด้านการบริหารงานบุคคลไม่เกินร้อยละ 40 ของรายได้ทั้งหมด ซึ่งในปัจจุบันปรากฏว่ายังไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง

ด้านการสรรหาบุคลากร ดำเนินการการขอใช้บัญชีตำแหน่งว่างจากที่หน่วยงานหรือจังหวัด ได้เปิดสอบ หรือรับโอน (ย้าย) จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น แต่ไม่ได้มีการวางแผนการสรรหาอย่างเป็นระบบ ส่วนระบบการคัดเลือกบุคลากรมีความโปร่งใสและยุติธรรมพอสมควร ถึงแม้จะมีการใช้ระบบอุปถัมภ์บ้าง และยังเกิดปัญหาคนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน การสรรหาบุคลากรใหม่ล่าช้า จึงแก้ไขปัญหาโดยแต่งตั้งพนักงานอื่นให้รักษาราชการแทนในตำแหน่งนั้นไปพลางก่อน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างตามระเบียบการบริหารงานบุคคลปีละ 2 ครั้ง คือเดือนเมษายน และเดือนตุลาคม ซึ่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะมีคะแนนใกล้เคียงกัน จึงมักใช้ระบบการเฉลี่ยและหมุนเวียนขึ้นเงินเดือน และยังไม่ได้มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ทั้งการจัดศึกษาดูงานและส่งไปอบรมยังหน่วยงานภายนอก แต่ยังไม่ได้มีการประเมินผลหรือทดสอบก่อนหรือหลังการฝึกอบรมสัมมนา

ด้านการพิจารณาความดีความชอบ มีนโยบายหรือแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรม มากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ แต่ไม่มีการแจ้งผลการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรในสังกัด

2. แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลจะบังเกิดผลการศึกษาพบว่าแนวทางในการพัฒนาการด้านการวางแผนอัตรากำลัง คือควรมีการวางแผนด้านอัตรากำลังโดยคำนึงถึงภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ควรมีการสรรหาบุคลากรให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ควรวางแผนอัตรากำลังโดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของพนักงาน และควรกำหนดตำแหน่งที่สามารถสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานได้จริง

ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการสรรหาบุคลากรให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร มากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ ควรมีการกำหนดระเบียบให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การ

อย่างน้อย 2 ปี จึงจะขอโอน(ย้าย)ได้ ควรมีการเปิดรับสมัครและสอบคัดเลือกอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม โดยใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์

ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริงมากกว่า ด้านวิชาการ ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกอาชีพ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตวิทยา และทัศนคติที่ดี รวมทั้งภาวะผู้นำ ความสามัคคีในหมู่คณะ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การศึกษาต่อและการเรียนรู้ด้วยตนเองในทุกระดับอย่างต่อเนื่องเท่าเทียม ควรจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น ห้องสมุด ควรมีการติดตามประเมินผลบุคลากรทุกครั้งทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนหรือจัดการฝึกอบรมสัมมนาภายในจังหวัดหรือในภูมิภาคมากกว่า เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง และควรมีการจัดกิจกรรมนันทนาการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความสามัคคี

ด้านการพิจารณาความดีความชอบ คณะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติทราบ

## สรุป

จากการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล ผลการศึกษาพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังมีการจัดทำแผนอัตรากำลังตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด จำนวน 2 เล่ม คือ แผนอัตรากำลังของข้าราชการ ระยะเวลา 3 ปีและแผนอัตรากำลังพนักงานจ้างระยะเวลา 4 ปี โดยการจัดทำทั้งสองแผนอัตรากำลังนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ ปริมาณงาน ปัญหาและความต้องการในการวางแผนอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับขนาดและปริมาณงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเจ๊ะบิลัง ดำเนินการสรรหาบุคลากรตามที่ระเบียบกฎหมายกำหนด คือมีการขอใช้บัญชีในตำแหน่งที่ว่างจากที่หน่วยงานหรือจังหวัดต่าง ๆ ได้เปิดสอบ หรือเปิดรับโอน (ย้าย) จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น แต่ไม่ได้มีการกำหนดแผนหรือวางแผนในการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ การประกาศประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานส่วนตำบล

และพนักงานจ้างตามแบบฟอร์มการประเมิน ประกอบด้วย นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และหัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน แต่ไม่ได้มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมตรงตามตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่หรือฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้งโดยมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเองในลักษณะของการศึกษาดูงานในพื้นที่หรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้านต่าง ๆ แต่ไม่ได้มีการประเมินผลหรือทดสอบก่อนหรือหลังการฝึกอบรมสัมมนา และได้มีนโยบายหรือแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์แต่ไม่ได้มีการแจ้งผลการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรในสังกัดทราบ

และการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์คือ

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ได้แก่ ควรมีการวางแผนด้านอัตรากำลังโดยคำนึงถึงภารกิจที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ควรมีการสรรหาบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ควรวางแผนอัตรากำลังโดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของพนักงาน และควรกำหนดตำแหน่งที่สามารถสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานได้จริง
2. ด้านการสรรหาบุคลากร ได้แก่ ควรมีการสรรหาให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการสรรหามากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ และสามารถปกครองบังคับบัญชาได้ง่าย ควรมีการกำหนดระเบียบให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรอย่างน้อย 2 ปี จึงจะขอโอน (ย้าย) ได้
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม และควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ควรมีการจัดฝึกอบรมเฉพาะตำแหน่งโดยมุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริง ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการฝึกอบรมในด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกอาชีพ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะที่ดี ภาวะผู้นำ และความสามัคคีในหมู่คณะ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อและการเรียนรู้ด้วยตนเองในทุกระดับ ควรจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในหน่วยงาน ควรมีการติดตามประเมินผลทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตนเอง ควรจัดการฝึกอบรมสัมมนาภายในจังหวัดหรือในภูมิภาคมากกว่า เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง และควรมีการจัดกิจกรรมนันทนาการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ



5. ด้านการพิจารณาความดีความชอบ ได้แก่ คณะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร โดยพิจารณาตามผลงานไม่ใช่พิจารณาว่าเป็นคนสนิทของใคร และควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สมุทรปราการ: โรงพิมพ์เดชมลลอฟเซท, 2548

การจัดการทรัพยากรมนุษย์, 26 พฤษภาคม 2551, <http://image.medet40multiply.com>

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมาน รังสิโยภษฎ์. (2522). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

เสนาะ ตีเยาว์. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.