

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลกับระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคามในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. สรุปผล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์การกับระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือจังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์การกับระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

## สมมติฐานการวิจัย

การวิจัย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรกับระดับการศึกษาของผู้บริหาร  
องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ในเขตอำเภอบรบือจังหวัดมหาสารคาม ครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ  
จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง
2. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรและระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีผลต่อ  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัด  
มหาสารคาม

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัด  
มหาสารคาม ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และฝ่ายสภา จำนวน 863 คน ตาม  
รายละเอียด ดังนี้

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 1.1 คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล | จำนวน 75 คน  |
| 1.2 พนักงานส่วนตำบล                   | จำนวน 338 คน |
| 1.3 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล    | จำนวน 450 คน |

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ  
จังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และฝ่ายสภา จำนวน 375  
คน ได้มาโดยการสุ่มแบบโควต้าตามสัดส่วนที่พอ ๆ กัน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ  
เจาะจง แล้วเลือกตัวอย่างแบบง่าย ตามรายละเอียด ดังนี้

- |  |            |
|--|------------|
| 2.1 คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย                |            |
| 2.1.1 นายกององค์การบริหารส่วนตำบล          | จำนวน 1 คน |
| 2.1.2 รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล       | จำนวน 2 คน |
| 2.1.3 เลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล | จำนวน 1 คน |
| 2.1.4 ที่ปรึกษานายกององค์การบริหารส่วนตำบล | จำนวน 1 คน |
| 2.2 พนักงานส่วนตำบล ประกอบด้วย             |            |
| 2.2.1 ปลัดและหัวหน้าส่วน                   | จำนวน 5 คน |

2.2.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 5 คน

2.2.3 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 5 คน

### 2.3 ฝ่ายสภา ประกอบด้วย

2.3.1 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

รวมกลุ่มตัวอย่าง อบต. ละ 25 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 375 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิดที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษาของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 25 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิกิรท์ กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม เป็นคำถามแบบปลายเปิด

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ตามความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรกับระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (F-test : Two-Way ANOVA)

4. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และการพรรณนาความ

## สรุปผล

การวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบลกับระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 375 คน จำแนกตามระดับการศึกษาของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 175 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 และขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นขนาดเล็ก (มีหมู่บ้านที่รับผิดชอบไม่เกิน 15 หมู่บ้าน) จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาขนาดใหญ่ (มีหมู่บ้านที่รับผิดชอบตั้งแต่ 15 หมู่บ้านขึ้นไป) จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการวางแผนกำลังคน และด้านการบำรุงรักษาบุคคล ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายด้านได้ ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนกำลังคน มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการวางแผนทรัพยากร

มนุษย์ตามกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานมีโดยพิจารณาความสอดคล้อง มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานใช้ทรัพยากรมนุษย์ในระยะ 3 ปี เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณที่จะนำไปใช้จ่าย และมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติงานจัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อจัดวางทรัพยากรมนุษย์ในปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

2.2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ มีกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน (เลื่อนระดับ) ภายนอก (ถ่ายโอน) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถตามระบบคุณธรรม และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการประเมินผลและให้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมโดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการทำงาน เทียบกับหน่วยงานที่ใกล้เคียง มีการสรรหาบุคลากรตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพนักงานแต่ละตำแหน่งและมีการปรับปรุงแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้เหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ และมีกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเครื่องมือและมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

2.3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ มีการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นตามผลงาน เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเสร็จ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ฯลฯ และการมีมาตรการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้แก่พนักงานทุกระดับปฏิบัติตาม ตามลำดับ

2.4 ด้านการพัฒนาบุคคล มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ คือ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวกถึงการกระตุ้น

ให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และมีการจัดฝึกอบรมภายใน และการพัฒนาสุขภาพจิตแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ คือ มีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการทำงานแบบทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อลดปัญหาในการทำงานและการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง และมีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเมื่อถึงกำหนดเลื่อนขั้นและประจำปีอย่างสม่ำเสมอ มีการวางระบบควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน และมีการทบทวนการเลือกปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

3. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบลและระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตามขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบล และระดับการศึกษาของผู้บริหาร ดังนี้

3.1 เมื่อจำแนกตามขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่า ทั้งองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งค่า Sig ที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.604

3.2 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้บริหาร พบว่า ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไปมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งค่า Sig ที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.965

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนกำลังคน คือ ควรมีการเปรียบเทียบคุณภาพและปริมาณงานประจำปี เพื่อวางแผนให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่าง

เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ โดยจะต้องคำนึงความสอดคล้องกับภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการเพิ่มขึ้นตามแผนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและให้เป็นการสอดคล้องกับงบประมาณที่จะนำไปใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในสัดส่วนที่เหมาะสม ให้มีการศึกษาและวิเคราะห์สถานะทางการคลังให้มีรายได้ที่นำมาใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ภาระค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นไม่ให้เกินอัตราที่กฎหมายกำหนด ควรให้คณะกรรมการกลางพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดให้มีการอบรมนายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้เห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลว่าเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่ายิ่งต่อการบริหารจัดการภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ลุล่วงไปด้วยดี การวางแผนปฏิบัติงานอัตรากำลัง 3 ปี เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง และการวางแผนอัตรากำลังคนขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการกำหนดมาตรฐานการกำหนดอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งตามระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน กรณีมีความจำเป็นต้องกำหนดเพิ่มเติมให้พิจารณาเป็นกรณีไป

4.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติงานจะต้องใช้ระบบคุณธรรม หากมีการเลื่อนระดับในหน่วยงานต้องให้โอกาสความก้าวหน้าอย่างเต็มที่โดยการพิจารณารับ โอน (ย้าย) จากบุคคลภายในหน่วยงานเพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้มีการเลื่อนไหลเข้าสู่ระดับที่สูงขึ้นส่วนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าทำงานในระดับปฏิบัติงานควรเน้นในเรื่องความสามารถบุคคล มีความรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจที่จะปฏิบัติงาน การสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ควรให้มีหน่วยงานอื่น เช่น คณะกรรมการบริหารงานบุคคล หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพป้องกันการทุจริต ป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์ และควรมีกรอบที่ชัดเจน ในการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 5 ปีให้เป็นพนักงานจ้างประจำ

4.3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล คือ ควรมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังคนในปัจจุบันและในอนาคตให้ชัดเจนเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน ควรปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากร โดยเพิ่มพนักงานจ้างชั่วคราวให้มากกว่านี้ เพื่อให้

เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดทำสวัสดิการและค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้เหมาะสม

4.4 ด้านการพัฒนาบุคคล คือ ด้านการฝึกอบรม ควรจัดให้มีแผนการฝึกอบรมประจำปีอาจเป็นการฝึกอบรมภายในหน่วยงานและการฝึกอบรมภายนอกที่ทำงาน เพื่อให้ความรู้ก่อนการปฏิบัติหน้าที่และเสริมทักษะในการปฏิบัติงาน ควรขอความร่วมมือจากส่วนราชการ สถานศึกษา ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในทุกระดับ และด้านการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น ควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ก่อนเข้ารับหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

4.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องใช้ระบบคุณธรรมเป็นเครื่องมือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีหน่วยงานที่มีความชำนาญในการวัดผลการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดประเมินผลได้อย่างแท้จริง และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานมีประสิทธิภาพมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารจะต้องมีความเป็นธรรม มีจิตใจเป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรการบริหารส่วนตำบลกับระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการ



สรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการวางแผนกำลังคน และด้านการบำรุงรักษาบุคคล ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการเปิดโอกาสให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวกถึงการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเมื่อถึงกำหนดเลื่อนขั้นและประจำปีอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการสรรหา ทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน (เลื่อนระดับ) ภายนอก (ถ่ายโอน) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถตามระบบคุณธรรม โดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์และ เป้าหมายของแผนงาน และมีการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นตามผลงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเสร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า ขาดการ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของ ตนอย่างสม่ำเสมอ มีการศึกษาผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบระหว่างสภาพความคาดหวังกับ ผลงานน้อย การสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อให้ทราบ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานการจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจ แก่บุคลากรยังมีน้อย รวมถึงขาดระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาในการ จัดระบบและออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรรายงานต่อคณะกรรมการระดับจังหวัด (ก.อบต.) และ การสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดทำลักษณะงาน ระบุหน้าที่ และความ รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับตามแผนงานยังมีน้อย ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความ ด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน จึงน่าจะเป็นเหตุผลให้มีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นภาพร พลโคตร (2548 : 126) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอน หว่านมีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประสานงาน ด้านการ วางแผน ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านขวัญและกำลังใจ และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรรถัย จันทร์เหลือง (2548 : 134 - 135) พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเขื่อนใน เห็นว่า มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุ

แต่งตั้งบุคลากรการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
อยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2 มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรและระดับการศึกษาของ  
ผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต  
อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรการบริหารส่วนตำบลและ  
ระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน  
ตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จากผลการวิจัยดังกล่าวไม่เป็นไปตาม  
สมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอภิปรายผลโดยจำแนกตามขนาดองค์กรการบริหารส่วนตำบล  
และระดับการศึกษาของผู้บริหาร ดังนี้

1. เมื่อจำแนกตามขนาดองค์กรการบริหารส่วนตำบล พบว่า ทั้งองค์การบริหารส่วน  
ตำบลขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ  
.05 ซึ่งค่า P-Value ที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.604 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์การ  
การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน  
เนื่องจากว่าใช้พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ฉบับเดียวกัน  
รวมถึงเงื่อนไข และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้ายพนักงานส่วนตำบลที่เป็น  
มาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.  
2542 ได้ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (2550 : 25)  
มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น ในมาตรา 288 การแต่งตั้งและ  
การให้ข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ต้องเป็นไป  
ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น โดยการบริหารงานบุคคลขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจได้รับการพัฒนาร่วมกันหรือ  
สับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ รวมทั้งต้องได้รับความ  
เห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลส่วน  
ท้องถิ่นก่อน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น ต้องมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบ  
คุ้มครองคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ  
คณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามวรรคหนึ่งจะต้องประกอบด้วย ผู้แทนของหน่วย

ราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นและ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากัน ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ ดังนั้นขนาดขององค์การ  
บริหารส่วนตำบลจึงไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน  
เขตอำเภอหรือ จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเฉลิมชัย รัตนจันทร์  
(2555 : 2 - 3) ได้ศึกษาความเป็นอิสระในทางบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น โดยให้ความเห็นว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นใน  
ปัจจุบันอันได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 จะเห็นว่า  
มีบทบัญญัติที่ให้อำนาจในทางบริหารงานบุคคลแก่องค์กรในทางบริหารงานบุคคลของ  
ท้องถิ่นเกือบเทียบเท่ากับองค์กรในทางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเกินกว่าที่  
บัญญัติไว้ในมาตรา 288 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเป็นอันมาก ตัวอย่างเช่น  
กฎหมายให้อำนาจแก่คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีอำนาจในการกำหนดอัตรา  
ตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามสำหรับ  
พนักงานส่วนท้องถิ่น โดยผู้ร่างเข้าใจไปตามผลการชี้แจงของส่วนราชการหรือหน่วยงาน ที่  
ยังคงมีแนวคิดยึดติดกับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยมีคำอธิบายว่า  
กระบวนการในทางบริหารงานบุคคลที่กล่าวถึงนั้น เป็นกระบวนการเดียวกันกับกระบวนการ  
ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 288 และมีความจำเป็นที่จะให้คงอยู่หรือจำเป็นต้องบัญญัติเพื่อ  
ประโยชน์ในทางบริหารงานบุคคล ซึ่งเหตุผลดังกล่าวเมื่อพิจารณาตามหลักการของ  
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและหลักการในการตีความตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่  
กล่าวถึง สาระสำคัญในทางบริหารงานบุคคลเช่นที่ว่าเป็น อำนาจอิสระในทางบริหารงาน  
บุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีดังกล่าวนี้จึงเป็นปัญหาแก่คณะกรรมการ  
พนักงานส่วนท้องถิ่นระดับต่าง ๆ ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการ  
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่มีภารกิจหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วน  
ท้องถิ่น การวิเคราะห์การให้คำปรึกษาหรือปัญหาในทางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
ตลอดจนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพราะไม่อยู่ในฐานะที่จะตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวกับ  
อำนาจหน้าที่หรือความเป็นอิสระในทางบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นตามที่บัญญัติไว้ใน  
พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้

2. เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้บริหาร พบว่า ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี  
และปริญญาตรีขึ้นไปมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งค่า P-Value ที่ได้จาก  
การทดสอบครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.965 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตอำเภอหรือทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ได้ใช้ความรู้ความเข้าใจ  
ที่มีอยู่เป็นอย่างดีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอาจเป็นไปได้ว่ากระบวนการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หลายขั้นตอน ดังนั้นในแต่ละขั้นตอนจึงมี  
บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาถ้อยแถลง ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นอำนาจของผู้บริหาร  
ในการอนุมัติคำสั่งต่าง ๆ โดยการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานบุคคล และการวางแผนอัตรากำลัง มีการขัดแย้งเนื่องจาก  
ผลประโยชน์ ปัญหาการปฏิบัติตัวของพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหา  
โดยผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้หลัก  
คุณธรรม และนิติธรรม การวางระบบมาตรฐานงานบุคคลของท้องถิ่นที่มีมาตรฐาน

สอดคล้องกันและอาจได้รับพัฒนาร่วมกัน เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ คือ ระบบการ  
บริหารงานบุคคลท้องถิ่นแทนที่จะแบ่งเป็นองค์กรย่อย ๆ เช่น ปัจจุบันที่มี 3 ก คือ ก. อบจ.  
ก. เทศบาล และก. อบต. สามารถทำให้เป็นแนวระนาบได้มากขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานในท้องถิ่น  
เป็นข้าราชการ ท้องถิ่น อาจจะมีองค์กรเพียงองค์กรเดียวที่ดูแลทั้งระบบใหญ่เหมือนระบบ  
ของข้าราชการพลเรือน เนื่องจากการมีหลายองค์กรในการดูแลทำให้เกิดความแตกต่าง และมี  
ความลึกลับของระบบ การมีองค์กรเดียวดูแลจะทำให้เกิดการสับเปลี่ยน โยกย้าย และ  
พัฒนาข้าราชการร่วมกัน เกิดเป็นมาตรฐานร่วมกันมากขึ้น เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ คือ  
ต้องการเห็นการสลับสับเปลี่ยนของข้าราชการท้องถิ่นเป็นไปได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น รวมถึง  
ระบบของการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในภาพรวม ดังนั้นระดับการศึกษาของผู้บริหาร ทั้ง  
ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไปจึงมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรรถัย จันทร์เหลือ (2548 : 134 - 135) ผลการ  
ศึกษาปรากฏว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคล  
ของเทศบาลตำบลเชิงไโน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุ  
แต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรพ้นจากงานไม่แตกต่าง  
กัน และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิสราวรรณ รักโคตร (2547 : 103) พบว่า ปัญหาการ  
บริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ใน  
ระดับปานกลาง และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษา มีระดับการปฏิบัติงาน  
การบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัย  
ของแส สิมหัญจิต (2547 : 107) ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษา  
แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่วิเคราะห์ได้จากข้อค้นพบ และที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ สารสำคัญที่ประมวลได้เพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาในโอกาสต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการวางแผนกำลังคนขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดจำนวนอัตราจ้าง กำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีการดำเนินการวางแผนอัตราจ้างโดยวิเคราะห์ข้อมูลไม่ครบถ้วน ทำให้การวางแผนอัตราจ้างไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไม่ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน จึงควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อการวางแผนอัตราจ้าง โดยร่วมกันพิจารณานำข้อมูลในด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์ให้ครบถ้วนเพื่อให้การวางแผนอัตราจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลรับผิดชอบ และการสร้างวัฒนธรรมของข้าราชการท้องถิ่น ให้เป็นวัฒนธรรมที่นอกจากจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารแล้วนั้น ต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพระหว่างการตรวจสอบ ความเป็นอิสระขององค์กร และความมีมาตรฐานทางคุณธรรม ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ควรมีระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาในการจัดระบบและออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรรายงานต่อคณะกรรมการระดับจังหวัด (ก.อบต.) และจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเครื่องมือและมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการสรรหาควรมีองค์กรกลางเพียงองค์กรเดียวในการสรรหาเพื่อให้การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยองค์กรกลางนี้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการสอบเพียงแห่งเดียว บุคคลที่ผ่านการทดสอบขององค์กรกลางจะถือว่ามีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน องค์กรกลางในการสรรหานี้มีอำนาจในการกำหนดมาตรฐานการสอบเท่านั้น ไม่มีอำนาจบรรจุ ให้การบรรจุต้องเป็นไปตามลำดับคะแนนหรือที่ขึ้นบัญชีไว้

1.3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ควรมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกกระดับ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน การจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ควรที่จะกระจายอำนาจในการเสนอให้ความคิดความชอบแก่ข้าราชการในองค์กรนั้นด้วย แทนการให้อำนาจแก่ผู้บริหารฝ่ายการเมืองเพียงอย่างเดียว เพื่อการถ่วงดุลอำนาจกัน และเพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นธรรมและป้องกันระบบการเมืองให้มีคุณธรรมด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะสามารถดึงดูดคนดีมีความสามารถมาทำงานให้ท้องถิ่น และบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ด้านการพัฒนาบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อลดปัญหาในการทำงานและการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในปัจจุบันนั้นผูกขาดอยู่กับส่วนกลาง คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้กรมฯ เป็นเบ้าหล่อหลอมทั้งแนวคิด ทักษะคติ วัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ข้อเสนอแนะในประเด็นนี้ คือ การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีอิสระในการพัฒนาบุคลากรของท้องถิ่นเอง เพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร หรือสภาพ ความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อให้ตรงกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการให้บริการประชาชน

1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ควรมีการศึกษาผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบระหว่างสภาพความคาดหวังกับผลงาน เพื่อให้มีมาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อถือให้กับผลการประเมิน ควรมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมที่จะจัดตั้งขึ้นนั้นจะต้องยึดภารกิจสำคัญเหล่านี้ไว้ให้ได้นอกจากนี้จะต้องยึดหลักการให้บุคคลมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน และความเป็นกลางในทางการเมืองด้วยและมีแนวทางการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานและพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

1.6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลและระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ควรกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ในรูปแบบคณะกรรมการและมีโอกาสเลือกใช้วิธีการให้ถูกต้องตามระเบียบ  
 บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมากกว่าการยึดหลักการของขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล  
 และระดับการศึกษาของผู้บริหาร โดยส่งเสริมให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลระดับ  
 จังหวัดให้มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากร  
 มนุษย์และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในการปรับปรุงระบบการบริหารงาน  
 บุคคลส่วนท้องถิ่น ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ เมื่อมีการจัดระบบและโครงสร้างใหม่  
 แล้วประชาชนได้รับผลคืออย่างไรบ้าง นอกเหนือจากที่จะคำนึงถึงประเด็นว่าข้าราชการได้รับ  
 ประโยชน์ ได้รับการคุ้มครอง และการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามมาตรฐานทางคุณธรรม  
 และจริยธรรม

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล มี  
 ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

ควรทำการศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ  
 และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร  
 ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยปรับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเลือกสรรปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้  
 สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มประชากร เช่น ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านสติปัญญาทางอารมณ์  
 (Emotional intelligence) คือ ความสามารถในการยอมรับ รับรู้ ความรู้สึกของตนเองและสิ่ง  
 รอบข้าง สร้างแรงกระตุ้นใจในการจัดการทางด้านอารมณ์ ที่มีต่อผลการจัดการทรัพยากร  
 มนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และควรทำการเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลตำบลกับ  
 องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน เพื่อ  
 พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ