

## การวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม จังหวัดเชียงใหม่

## Analysis of Human Resource Management System

## of Faham Subdistrict Municipality, Chiang Mai Province

ชนัญดา อามื้อส\* นิตยา เจริญประเสริฐ\*\* และกุลสิรี ไคว์สุวรรณ\*\*\*

## บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระ เรื่องการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 11 คน ทำการแบ่งกลุ่ม ผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับองค์กร 2) ระดับปัจเจกบุคคล และ 3) ระดับพนักงาน ภายใต้กรอบแนวคิดที่ หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที่ คือการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท เพื่อจัดหมวดหมู่ตามภาวะ 5 หน้าที่ดังกล่าว

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระดับองค์กรและระดับพนักงาน การดำเนินงานในด้านนโยบายและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันใน 3 หน้าที่ คือการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลตอบแทนและผลประโยชน์ ส่วนระดับปัจเจกบุคคลพบว่าด้านนโยบายและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 หน้าที่ และจากการศึกษามีการยืนยันข้อค้นพบเพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบจากแหล่งและมุมมองที่ต่างกัน ผลการศึกษาโดยเป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบในส่วนของหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของการวางแผนกำลังคนในส่วนนโยบาย และการอบรมพัฒนาทั้งนโยบายและปฏิบัติที่ได้มีการกล่าวถึงทั้ง 3 ระดับ

## ABSTRACT

The independent study “Human Analysis of the Human Resource Management System of Faham Subdistrict Municipality, Chiang Mai Province” aimed to study the Human Resource (HR) Management System and the relationship between HR Policies and HR Practices.

This study used data from semi-structured interviews from purposive sampling amount of eleven samples. The interviewees were divided into three levels 1) Organizational level and 2) Individual level and 3) Employee level. Respondents were also categorised under the concept of human resource management functions; Staffing, Human

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Resources Development, Compensation and Benefits, Health & Safety, and Employee & Labour Relations. Content analysis techniques were used to contextualise allied keywords into the five functions of human Resource management.

In addition, the study used the Triangulation method to compare the findings from different sources and perspectives on human resource management functions of policy and practice at the three levels. The results demonstrate that all three informants mention; Human Resource Planning in Policies, and Human Resources Development in Policy and Practice.

The results showed that the Organization level and Employee level operated together in Policy and Practice in relation to three functions; Staffing, Human Resources Development, and Compensation & Benefits. Individual level were found to operate together at least partially in Policy and Practice in relation to five functions.

## บทนำ

ปัจจุบันแต่ละองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญต่องานด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น โดยตระหนักถึงความสำคัญว่างานทรัพยากรบุคคลควรแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง

เทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม มีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง จึงได้นำมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเพื่อช่วยพัฒนา สร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง พัฒนาคุณภาพชีวิตของพี่น้องประชาชนให้เกิดความยั่งยืน โดยจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงและจัดกิจกรรมต่าง ๆ จากผลการดำเนินงานนี้ ทำให้เทศบาลตำบลฟ้าฮ่ามได้รับรางวัลดีเด่นประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการพัฒนาดีเด่นตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และยังได้รับการคัดเลือกจากจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่มีการบริหารงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งนี้ เพื่อศึกษาถึงการส่งต่อนโยบายจากระดับผู้บริหารสู่ระดับพนักงาน

## แนวคิดและทฤษฎี

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และการปฏิบัติงานในการส่งต่อถ่ายทอดข้อมูลกันเป็นลำดับต่อเนื่องกันไป ซึ่งหากมีการติดต่อประสานงานกันที่ดี และมีความรวดเร็วแล้ว จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ โดยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรที่จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปได้

**นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies)** เป็นข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ อาจระบุไว้ในรูปที่เป็นแนวทางกว้าง ๆ หรืออาจจะระบุแบบจำเพาะเจาะจงเป็นเฉพาะกรณีได้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ณ ขณะนั้นและมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

**การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices)** เป็นการแบ่งงานตามลักษณะหน้าที่ดำเนินงานภายใต้หน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที่ ได้แก่ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ การจัดการความปลอดภัยสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์

ทั้งนี้ แนวทางการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกรอบแนวคิดที่ว่า หากนโยบายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ แสดงว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ช่วยให้เป้าหมายขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนเอาไว้ ซึ่งสำหรับกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้นำมาจัดทำได้ ดังรูป



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม จังหวัดเชียงใหม่

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ขอบเขตการศึกษา** เนื้อหาในการศึกษาค้นคว้านี้ประกอบด้วย ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะทำการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2) ลักษณะของการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- 3) การดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีการนำแผนและนโยบายไปปฏิบัติ

2. **ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพื้นที่ศึกษา มีจำนวน 106 คน ซึ่งใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 11 คน โดยเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กรจำนวน 1 คน ระดับปัจเจกบุคคลจำนวน 2 คน และระดับพนักงานจำนวน 8 คน

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้การสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแบบสัมภาษณ์แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบจากกลุ่มที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

## ผลการศึกษาและการอภิปรายผลการศึกษา

### 1. ผลการศึกษาระดับองค์กร (Organization level)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในระดับองค์กร (Organization level) มีดังนี้

- การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีนโยบายและปฏิบัติตามระเบียบมาตรฐานของ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) มีการจัดสอบทั้งภาค ก. ภาค ข. และการสอบสัมภาษณ์ จากนั้นมีการประเมินเพื่อรับเข้าบรรจุข้าราชการ

- การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีนโยบายการวางแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดแผนที่จะลดคนภายใน 4 ปี ซึ่งในการปฏิบัติมีแผนดำเนินการเพื่อลดคน เช่น เริ่มสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทราบแนวทางขององค์กรที่ต้องจะลดคน

- การพัฒนาบุคลากร มีนโยบายให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีในตำแหน่งของตนเอง ซึ่งในการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีโครงการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานตามตำแหน่งงาน

- ผลตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นไปตามระเบียบผลตอบแทนข้าราชการและพนักงานจ้าง และด้านสวัสดิการ เช่น ส่วนของข้าราชการได้รับสวัสดิการเบิกตรง ส่วนพนักงานจ้างได้รับสวัสดิการประกันสังคม

### 2. ผลการศึกษาระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) มีดังนี้

- การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีการวางแผนกำลังคนโดยกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่นำไปใช้เป็นแผนในการกำหนดกำลังคน ซึ่งจะใช้วิธีการพยากรณ์กำลังคนด้วยวิธีการพยากรณ์จากระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom-up approach) โดยให้ผู้อำนวยการกองแต่ละกองสำรวจกำลังคน จากนั้นเสนอขอจัดสรรอัตรากำลัง ส่งไปยังฝ่ายนักทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นส่งต่อไปยังหัวหน้าสำนักปลัด รองปลัดเทศบาล ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรีเทศบาล ตามลำดับ

- การพัฒนาบุคลากร มีนโยบายจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่กำหนดให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีในตำแหน่งของตนเอง ซึ่งในทางปฏิบัติ ฝ่ายนักทรัพยากรมนุษย์จะรับคำสั่ง ที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้พนักงานสามารถทำการยื่นเรื่องขอเข้ารับอบรมในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ตนเองเกี่ยวข้องได้

- ผลตอบแทนและผลประโยชน์ มีนโยบายการให้โบนัสพนักงาน โดยจะแบ่งเป็น 3 อัตรา 0.5 1 และ 1.5 เท่าของเงินเดือน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับงบประมาณประจำปี ที่มีการประเมิน 2 ครั้ง คือในช่วงเดือนเมษายน และเดือนตุลาคม ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2558 ซึ่งในการปฏิบัติจะใช้เกณฑ์การประเมินนี้กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

- ความปลอดภัยและสุขภาพ เทศบาลตำบลฟ้าสามได้กำหนดนโยบายในด้านสุขภาพ โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการตรวจสุขภาพปีละครั้ง ในทางปฏิบัติฝ่ายนักทรัพยากรมนุษย์ได้ประสานงานกับสถานีอนามัยให้มาตรวจที่เทศบาลปีละ 1 ครั้ง และในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานมีนโยบาย และแนวปฏิบัติการซ้อมดับเพลิงและการหนีไฟ

- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เทศบาลตำบลฟ้าสามกำหนดนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่บนพื้นฐานกฎหมาย มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติฝ่ายนักทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดตั้งหลายโครงการเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม

### 3. ผลการศึกษาระดับพนักงาน (Employee Level)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในระดับพนักงาน ปรากฏว่า พบว่าความสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน 3 หน้าที่ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ มีดังนี้

- การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของการวางแผนกำลังคน มีการกำหนดนโยบายการรับคนสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กร ว่าต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณทั้งหมด ในการปฏิบัติจะมีการนำค่าใช้จ่ายตามมาตรา 35 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบงานบริหารบุคคล มาคำนวณแล้วจะต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่าย ซึ่งถ้าเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดร้อยละ 40 นั้น ก็ไม่สามารถที่จะรับโอนย้ายได้

- การพัฒนาบุคลากร มีนโยบายส่งบุคลากรไปอบรมตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด และบันทึกรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งในทางปฏิบัติกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นส่งหนังสือมาให้เทศบาล หรือดูได้จากเว็บไซต์และจากการบอกต่อกัน เมื่อมีหนังสือเข้ามาทางสำนักปลัดก็จะทำการแจ้งให้ทราบ หลังจากอบรมแล้วจะมีการทำบันทึกข้อความ เขียนรายงาน และนำเสนอคณะผู้บริหาร เสนอปลัดหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผลตอบแทนและผลประโยชน์ มีนโยบายโครงสร้างเงินเดือนตามที่รัฐบาลกำหนด มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือน มีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานเป็นรายบุคคลซึ่งในทางปฏิบัติ ประเมินผลออกมาในรูปร้อยละ แบ่งเป็น 3 ชั้น การได้รับเงินเดือนก็จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งและฐานเงินเดือนแต่ละคน

### 4. ผลการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งตามหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ

จากการเปรียบเทียบปรากฏว่ากลุ่มที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ทั้ง 3 ระดับ คือ 1. ผู้ทราบข้อมูล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรเป็นอย่างดี (ระดับองค์กร Organization Level) 2. ผู้ให้แนวทางปฏิบัติและเป็น ผู้ปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี (ระดับปัจเจกบุคคล Individual Level) และ 3. ผู้นำแผนไปปฏิบัติและ

บอกผลการปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ระดับพนักงาน Employee Level) ซึ่ง ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพียง 2 หน้าที่ คือ ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของวางแผนกำลังคน และการอบรมพัฒนาผลการศึกษาแสดงจากมุมมองที่ต่างกันด้านนโยบายและการปฏิบัติ ในหน้าที่เดียวกัน รายละเอียดมีดังนี้

#### 4.1 หน้าที่การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของวางแผนกำลังคน

**ด้านนโยบาย** เทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม มีระบบการวางแผนที่มีรูปแบบการกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคนครบทั้ง 3 ระดับ และพนักงานทุกคนรับรู้นโยบายดังกล่าว คือในระดับองค์กรมุ่งเน้นการออกนโยบายระดับชาติที่กำหนดให้ลดคนภายใน 4 ปี และระดับปัจเจกบุคคล มุ่งเน้นนโยบายในด้านการปรับจำนวนพนักงาน อ้างอิงจากกรอบโครงสร้างอัตรากำลัง

ขององค์กร ส่วนพนักงานทั้งหมดรับรู้ในเรื่องการรับคนนั้นจะต้องปรับตามโครงสร้างอัตรากำลังและขึ้นอยู่กับประมาณขององค์กร

#### 4.2 หน้าที่การอบรมพัฒนา

**ด้านนโยบาย** เทศบาลตำบลฟ้าฮ่ามมีการกำหนดนโยบายครบทั้ง 3 ระดับ และพนักงานทุกคนรับรู้นโยบายดังกล่าว โดยในระดับองค์กรมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายในเรื่องการจัดให้มีการอบรมพัฒนาตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด และระดับปัจเจกบุคคลมุ่งเน้นนโยบายการดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามเกณฑ์ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้าร่วมอบรม ส่วนของพนักงานทั้งหมดรับรู้นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ต้องไปอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีในตำแหน่งของตนเอง และเมื่ออบรมเสร็จจะต้องทำบันทึกรายงานผลที่ได้รับจากการอบรม

**ด้านการปฏิบัติ** เทศบาลตำบลฟ้าฮ่ามมีการกำหนดการปฏิบัติครบทั้ง 3 ระดับ และพนักงานทุกคนรับรู้การปฏิบัติดังกล่าว โดยในระดับองค์กร มีการดำเนินงานโดยเน้นการสอนงาน ส่งไปอบรมนอกสถานที่ ศึกษาดูงาน และดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม และระดับปัจเจกบุคคลดำเนินงานด้านฝึกอบรมโดยการประสานกับสถาบันและองค์กรอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ส่วนของระดับพนักงาน ทั้งหมดจะรับรู้แนวทางการฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ หนังสือที่ได้รับจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และจากการบอกกล่าวจากเพื่อนร่วมงาน

### การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม จังหวัดเชียงใหม่ ได้ใช้แนวคิดหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที่ และศึกษาถึงความสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น พรบ.ระเบียบงานบริหารบุคคล 2542 อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 50 และ 51 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ.2558 – 2560) แผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลฟ้าฮ่าม (พ.ศ.2560 – 2563) พบว่า มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### 1. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

##### 1.1 ระเบียบการสรรหา

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการมาจากประชาชนทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กฎหมายกำหนด สรรหาจากการสอบจากส่วนกลางตามมาตรฐาน ก.พ. ส่วนท้องถิ่นจะเรียกกว่า ก.ถ. มีการสอบภาค ก. ภาค ข. และการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไว้ หมวด 4 การสรรหาบุคคล ข้อ 8 ว่าการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ใช้วิธีการสอบ แข่งขันหรือการคัดเลือก โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการและคำนึงถึงความเป็นธรรมและความเสมอภาค ในโอกาสแก่บุคคลที่มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อ 9 การสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้ (1) หลักสูตรการสอบแข่งขัน อย่างน้อยต้องมี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (2) การกำหนดหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขันและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (3) ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งนั้น การดำเนินการสอบแข่งขัน ให้ดำเนินการเป็นการทั่วไปอย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้

### 1.2 การวางแผนกำลังคน

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนในการปรับเพิ่มหรือลดคนจะเป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง 3 ปี โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ดูว่าเรื่องไหนสามารถทำได้หรือไม่ได้ ต้องสอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ว่าไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณทั้งหมด ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลป่าซำ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560 ได้กล่าวไว้ว่าการจัดทำกรอบอัตรากำลัง 3 ปี โดยภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลต้องไม่เกินร้อยละสี่สิบของงบประมาณรายจ่าย

## 2. การอบรมและพัฒนา

จากการศึกษาพบว่าเทศบาลตำบลป่าซำ จัดให้มีการอบรมทั้งการอบรมภายนอก คือจากสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น คือจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้เกิดการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติของผู้ที่เข้าร่วมการอบรม คือ ต้องตรงตามตำแหน่งของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรไปศึกษาดูงานในต่างเทศบาลทุกปี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และมีการประชุมพนักงานทุกเดือน ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลป่าซำ ตามที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเชียงใหม่ เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของเทศบาลได้กำหนดให้เทศบาลมีการพัฒนาพนักงาน โดยวิธีการพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง และบุคลากรของเทศบาลตำบลป่าซำ คือ การฝึกอบรม การศึกษาหรือดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา รวมถึงการประชุมประจำเดือนของเทศบาลในการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางการดำเนินงานจากสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ โดยเทศบาลจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม

### 3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์

จากการศึกษาพบว่าข้าราชการในส่วนเงินเดือนจะเป็นไปตามระบบของราชการ การขึ้นเงินเดือนเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเพิ่มจากอัตราเงินเดือน ณ ตำแหน่งปัจจุบัน การจ่ายโบนัส ดูจากงบประมาณทำการประเมิน 2 ครั้งใน 1 ปี คือ เดือนเมษายน และตุลาคม ส่วนด้านผลประโยชน์ของข้าราชการจะมีสำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และสวัสดิการอื่นเป็นไปตามระเบียบราชการกำหนด ส่วนพนักงานจ้าง มีนโยบายการให้รางวัลลูกจ้างดีเด่นประจำปี จัดงานเลี้ยงภายในองค์กร มีการจูงใจ คือ เพิ่มเงินเดือนให้ลูกจ้าง เป็นไปตามผลงานโดยยึดตามระเบียบข้าราชการลูกจ้าง ซึ่งผลการศึกษามีความสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2558 ข้อ 8 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน และด้านผลประโยชน์ของข้าราชการยังสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ.2553 การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นการส่งเสริมป้องกันโรค มิใช่การรักษาพยาบาล ซึ่งตามกฎหมายเดิมได้กำหนดยกเว้นเป็นกรณีพิเศษให้เฉพาะผู้มีสิทธิ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและผู้รับเบี้ยหวัด บำนาญ) สามารถเบิกค่าตรวจสุขภาพประจำปีได้ปีละ 1 ครั้ง ตามรายการและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม ด้านมาตรการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ข้อ 1 มีการมอบรางวัลให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้างดีเด่นเป็นประจำทุกปีโดยมีประกาศเกียรติคุณและเงินหรือของรางวัล

### 4. ความปลอดภัยและสุขภาพ

จากการศึกษาพบว่าในด้านนโยบายสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพ ปีละ 1 ครั้ง โดยของข้าราชการจะได้รับสิทธิเบิกจ่ายตรงโดยสำนักงานประกันสุขภาพ ซึ่งผลการศึกษามีความสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา มาตรา 18 ซึ่งตามกฎหมายเดิมได้กำหนดยกเว้นเป็นกรณีพิเศษให้เฉพาะผู้มีสิทธิ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และผู้รับเบี้ยหวัด บำนาญ) สามารถเบิกค่าตรวจสุขภาพประจำปีได้ปีละ 1 ครั้ง ตามรายการและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีสิทธิเบิกปีละ 1 ครั้ง ตามปีงบประมาณ

### 5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่าเทศบาลฟ้าฮ่ามในด้านแรงงานสัมพันธ์ มีการทักทายเป็นระหว่งกันขณะเข้าแถวในตอนเช้า และมีการจัดงานกีฬาภายในองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานแต่ละกอง ทั้งยังมีนโยบายการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กันในวันสำคัญ มีการจัดกิจกรรม 5ส. โดยการทำงานร่วมกันช่วยเหลือกันนี้ทำให้เกิดความสนิทสนมกันภายในองค์กร ซึ่งผลการศึกษามีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลฟ้าฮ่าม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563 ในส่วนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนา ข้อ 3.11 ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร และสอดคล้องตามแผนงาน/โครงการส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรม 5ส.

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา



- หน้าที่การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนของการวางแผนกำลังคน พนักงานทุกคนรับรู้นโยบายดังกล่าวครบทั้ง 3 ระดับ หากแต่การรับรู้ด้านการปฏิบัติยังไม่ชัดเจน เช่นการปรับเปลี่ยนหรือลดคนจะเป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ดังนั้นควรสร้างการรับรู้ในส่วนแนวทางปฏิบัติดังกล่าวเพื่อทำให้การดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์พนักงานรับรู้ข้อมูลด้านนโยบายและการปฏิบัติไม่ครบทั้ง 3 ระดับ 1) ในระดับองค์กรหรือผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งนโยบายและปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน เพียงแต่ยังไม่ชัดเจนในส่วนนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ 2) ในระดับปัจเจกบุคคลหรือผู้ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญทั้งด้านนโยบายและปฏิบัติในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) ในระดับพนักงานรับรู้ข้อมูลทั้งด้านนโยบายและปฏิบัติในหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลตอบแทนและผลประโยชน์ แต่ไม่ได้รับรู้นโยบายและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น เพื่อให้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรให้การสนับสนุนข้อมูลด้านนโยบายและการปฏิบัติด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์เพิ่มขึ้น

## บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560). *แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. สืบค้นจาก

<http://www.dla.go.th/work/dlaPlan2558-61.pdf>

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). *คู่มือการบริการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บิ๊คน้ำ.

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม. (2559). *ประวัติความเป็นมาศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง*. สืบค้นจาก

<http://www.faham.go.th/visai.php>

พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สิวพร สุขเอียด. (2552). *การปกครองส่วนท้องถิ่น*. สืบค้นจาก <https://www.thaipoliticsgovernment.org>

Noe, Raymond A. (2006). *Human resource management : gaining a competitive advantage* (5<sup>th</sup>ed). Boston: McGraw-Hill.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA.: Sage.