
แนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
Guidelines Developed by the Administration of the Local Government District
of Mae Sot, Tak Province

ไพรวลัย คำเกิด*

Phraiwan Khamkert

ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์**

Saran Wongkhamchan

ภาคภูมิ อินทวงศ์***

Phakphoom Intawong

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งสิ้น 111 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก สรุปได้ดังนี้ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การประกวดบุคลากรดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระบบการดำเนินการทางวินัยเป็นไปอย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนา / การปฏิบัติ / ระเบียบบริหารงานบุคคล / องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

*ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**อาจารย์ประจำรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

***อาจารย์ประจำรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ABSTRACT

This research is a mixed method. The objective is to find the development personnel follow the regulations of the local district, Tak. By using the questionnaire from the sample, including management of the local district Mae Sot, Tak Province consists of executive plant. Middle managers and executives, including the 111. Data were analyzed by using the average value and standard deviation interview. The experts include the service of administrative organization, the 17 people and analyzing data with descriptive analysis. Approach to the development of follow the personnel administration of the local district Mae Sot, Tak can be summarized as follows. The supply of human resources strategic planning of the organization found that by sharing between including the mayor, Municipal employees with local government officials to develop human resources more efficiently. The award of human resources found that motivation at work, such as giving awards contest outstanding personnel. To encourage staff to work full capabilities The development of human resources management study showed that the external success for exchange learning in order to enhance the performance. The maintenance and prevent human resources found that disciplinary system is justice and honest to strengthen. Directed control personnel behavior to work with effectiveness and efficiency.

Keywords : Guidelines / Performance / The Rules of Personnel Administration / Local Administrative Organization

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขยายฐานการผลิตเพื่อสร้างรายได้และการมีงานทำ การหันมาเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยยังคงยึดเชิฐ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวปฏิบัติสิ่งที่ท้าทายต่อการพัฒนาคือ “คน” หรือ “ทุนมนุษย์” ซึ่งถือเป็นทุนสังคมที่สำคัญที่สุด และมีบทบาทเป็นทั้งผู้สร้างการพัฒนาและได้รับผลจากการพัฒนา จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยการพัฒนาคนให้มี “ปัญญาหรือความรอบรู้” กระตุ้นให้ใฝ่รู้และส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภูมิปัญญาในตัวคนที่มีหลากหลายและถ่ายทอดเป็นภูมิปัญญาเปิดเผยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศนำไปสู่ “สังคมแห่งการเรียนรู้” อันจะเป็นภูมิคุ้มกันให้คนมีความรอบรู้เท่าทันและพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 1)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยึดตามนโยบายของรัฐบาลของกระทรวงมหาดไทย และภารกิจของกรมตามกฎหมายกระทรวง รัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และภารกิจถ่ายโอน โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยึดตามหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งตรงกับนโยบายที่กล่าวถึงการปรับบทบาทและภารกิจการบริหาร

ราชการระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน เพื่อสามารถดำเนินการกิจที่สนับสนุนเชื่อมโยงกัน และประสานการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับการเร่งรัดการดำเนินการถ่ายโอนภารกิจและงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองที่ได้รับการถ่ายโอนและการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ถือว่าเป็นหน่วยงานที่นำงบประมาณ และนโยบายไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระตุ้นเศรษฐกิจระดับชุมชน การพัฒนากลุ่มองค์กรเครือข่ายในชุมชน และการสนับสนุนในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรทางด้านต่างๆ เพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจที่จะเกิดขึ้น และดำเนินจากตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น ซึ่งก็เป็นจุดเริ่มมุ่งเน้นการพัฒนาด้านบุคลากร ด้านการเงินการคลัง ด้านการบริหารการพัฒนา และการตรวจสอบติดตามประเมินผลให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในส่วนของงานดำเนินงานด้านบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่หลายแห่งเพิ่งดำเนินการยกฐานะและจัดตั้งทำให้มีอายุการบริหารงานน้อยปีบุคลากรที่มีจึงขาดประสบการณ์ในการบริหารงานทำให้ปัจจุบันมีปัญหาในทางปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลจนเกิดเป็นปัญหามากมาย เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายตามที่ทางกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยคณะกรรมการข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) กำหนดทั้งในภาพรวม ทั้งประเทศ ในระดับจังหวัดและในระดับอำเภออย่างปัญหาการไม่ปฏิบัติตามระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สอด เช่น การเรียกรับสินบนในการบรรจุแต่งตั้งและการโอนย้าย ข้าราชการและพนักงานจ้าง ปัญหาการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือน ปัญหาทุจริตในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุข้าราชการและพนักงานจ้างในระดับต่างๆ การขาดการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร การดูแลหลังเลิกจ้างและเกษียณอายุราชการ ทั้งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระเบียบกฎหมายของแต่ละรูปแบบการปกครองชัดเจน ทั้งยังมีองค์กรต่างๆ กำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นต้น แต่ปัญหาการไม่ปฏิบัติตามระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังคงพบเห็นเป็นประจำ แม้ว่าส่วนราชการที่กำกับดูแลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ประชาชนมีความเชื่อมั่นและพึงพอใจในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากปัญหาดังกล่าวมาข้างต้นทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรของหน่วยงานที่จัดต้องดำเนินการให้ตนเองมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติหน้าที่

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก เพื่อหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัย มุ่งศึกษา แนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา จากกรอบแนวคิดซึ่งสังเคราะห์จาก กรอบแนวคิดในการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้ 1) การจัดหา

ทรัพยากรมนุษย์ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการโดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จำนวน 111 คน โดยแยกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองและหัวหน้าส่วนราชการ 2) ผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ปลัดเทศบาลนคร ปลัดเทศบาลตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดเทศบาลนคร รองปลัดเทศบาลตำบล และรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 3) ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย นายกเทศบาลนคร นายกเทศบาลตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกเทศบาลนคร รองนายกเทศบาลตำบล และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 111 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตากผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 17 คน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาครัฐ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิใน ก.อบต.จังหวัด หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับอำเภอ ปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สอด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Individual Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์ (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหาและความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตากจากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามพบว่า

1.1สภาพ ปัญหาและความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตากโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48, S.D = 0.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ไม่มี การจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.74, S.D = 0.98$) รองลงมา ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ ($\bar{X} = 2.52, S.D = 0.64$) และไม่มีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย ($\bar{X} = 2.47, S.D = 0.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา ($\bar{X} = 2.32, S.D = 0.79$)

1.2 ปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.38, S.D = 0.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีระบบการดำเนินการทางวินัย เพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรม

บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 2.59, S.D = 0.81$) รองลงมา ได้แก่ ไม่มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานกับพนักงาน ($\bar{X} = 2.58, S.D = 0.95$) และไม่มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 2.52, S.D = 0.78$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การดำเนินการอุทธรณ์ไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส และตรวจสอบไม่ได้ ($\bar{X} = 2.42, S.D = 0.90$)

1.3 ความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.04, S.D = 0.67$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.94, S.D = 0.60$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.91, S.D = 0.63$)

2. สภาพ ปัญหาและความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จากการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์

2.1 สภาพการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตากพบว่า 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีกระบวนการและระบบการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีการรับโอนและการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมและมีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง 2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การย้ายบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรมมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนโปร่งใส การกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจนมีเกณฑ์มาตรฐาน รวมไปถึงการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยการจัดงบประมาณสนับสนุน มีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งเสริมการศึกษาต่อที่สูงขึ้น การอบรมพัฒนาทักษะทางคอมพิวเตอร์ บัญชี และภาษาต่างประเทศ เป็นต้น รวมไปถึงการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกเพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนการโอน การย้ายอย่างยุติธรรม มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้างกำกับควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนโยบายและวิธีการคัดเลือกยังไม่ได้มาตรฐานขาดความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ 2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ วิธีการกำหนดค่าตอบแทนขาดความชัดเจนไม่เป็นธรรมและไม่จูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เทคนิคการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ และไม่มี การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตาม

อัยยาศัย 4) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้างกำกับควบคุมพฤติกรรมบุคคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานกับพนักงาน และไม่มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

2.3 ความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะนัง จังหวัดตาก โดยการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า วิธีการย้ายที่เป็นธรรม มีระเบียบที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้และการนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า 2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การกำหนดผู้ประเมินที่หลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรมหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนโปร่งใส และวิธีการกำหนดค่าตอบแทนมีความชัดเจนเป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การส่งเสริมบุคคลากรให้เพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษา การเตรียมบุคคลากรให้มีความสามารถในอนาคต โดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย และวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคง 4) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การให้พันทำแหน่งโดยการออกจากราชการเป็นไปอย่างยุติธรรม ระบบการสร้างสุขภาพ และความปลอดภัยแก่บุคคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานกับพนักงาน

3. จากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะนัง จังหวัดตากจากการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์ 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับข้อเสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำมาวางแผนการกำหนดกรอบอัตรากำลังของบุคลากร นโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ซึ่งจะทำให้ได้มาบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง และแนวทางในการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าแก่องค์กรและท้องถิ่น 2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้รับข้อเสนอว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การประกวดบุคลากรดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ วิธีการกำหนดค่าตอบแทนควรมีความชัดเจน เป็นธรรมเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส พร้อมจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับข้อเสนอว่า การจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเทคนิคการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ได้รับข้อเสนอว่า ระบบการดำเนินการทางวินัยเป็นไปอย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงเพื่อเสริมสร้างกำกับควบคุมพฤติกรรมบุคคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การส่งเสริมให้เกิดระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะสอ จังหวัดตาก มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้ สภาพการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะสอ จังหวัดตาก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทั้งนี้เพราะตั้งแต่มีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เป็นต้นมา รัฐบาลก็ได้เริ่มมีการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ ตลอดจนงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ส่งผลให้ภารกิจในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปัจจุบันมีขอบเขตที่กว้างและหลากหลายกว่าในอดีต อีกทั้งภารกิจบางด้านก็มีความสลับ ซับซ้อนและยากต่อการจัดการ จากภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญกับการเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ (2548, หน้า 15) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมการใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะสอ จังหวัดตาก พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีปัญหามากที่สุด คือ ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนโยบายและวิธีการคัดเลือกยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิทยาด้านธำรงกุล (2546 , หน้า 210) ซึ่งได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีและเป็นโครงสร้างที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถบรรลุในผลงานและมีความพึงพอใจในการทำงานไปพร้อมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างความความลงตัวของโครงสร้างขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ดังองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) การมอบอำนาจให้พนักงาน (Employee Empowerment) หมายถึง การให้อิสระ อำนาจ ความรู้ และทักษะเพื่อให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้พนักงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กฎระเบียบต่างๆ จะลดน้อยลง การควบคุมงานจะถูกมอบหมาย ไปให้ตัวพนักงานที่ทำงานนั้น แทนที่จะเป็นบทบาทของผู้บริหาร พนักงานมีโอกาสที่จะทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ เรียนรู้และแก้ปัญหาในทีมงานของตนเองได้เสมอ การให้อำนาจกับพนักงานสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น การให้พนักงานทำงานแบบที่งานบริหารตนเองดังกล่าวข้างต้น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ให้อำนาจในการตัดสินใจ ขยายขอบเขตของงานในแนวตั้ง (Job Enrichment) การให้การอบรม ให้อำนาจนี้เพื่อให้พนักงานทำงานได้

โดยปราศจากการควบคุม อย่างใกล้ชิด ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานถือเป็นสิ่งที่มีค่า และสร้างความ
แข็งแกร่งให้องค์กร ไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่ายขององค์การพนักงานจึงต้องได้รับการปฏิบัติอย่างดีด้วยการให้
ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม สร้างสภาพการทำงานที่ดีให้โอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาและเติบโต
นอกจากนั้นยังต้องสร้างความผูกพันให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ

ความต้องการการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด
จังหวัดตาก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
อำนวยการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
ต้องมีหลักการบริหารที่ดี เป็นไปตามระเบียบของการบริหารบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ
บุญศรี พรหมมาพันธ์ และคนอื่นๆ (2547, หน้า 67) ได้ทำการ ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการ
ประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบ ปัจจัยและตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นได้สร้างขึ้นโดยยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ตามรัฐธรรมนูญแห่ง
ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 284 และหลักการบริหารจัดการที่ดี มีจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ จัดหา
ทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการรักษาและป้องกันทรัพยากร
มนุษย์สรุปได้ว่า ความต้องการในการปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหารบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะ
สำเร็จไปได้นั้น ต้องมุ่งสู่การวางแผนในระยะยาวเพื่อพัฒนาการจัดการและความสามารถของบุคลากรในองค์กร
การสร้างระบบการจัดการ ค่าตอบแทน และการแนะแนว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์และ
สร้างความพึงพอใจของบุคลากร เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างการเป็นบุคลากรใหม่ที่ดี
ด้วยการสรรหา การคัดเลือกและปฐมนิเทศบุคลากร การพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมจะเป็นส่วนหนึ่งของการ
ปฏิบัติงานของบุคคลที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้ เทคนิคการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ยังต้องคำนึงถึงค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวินัย การพนักงาน
สัมพันธ์และความเท่าเทียมในโอกาสการทำงาน

สรุปผลการวิจัย

แนวทางพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ
แม่สอด จังหวัดตาก ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับ
การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นเพื่อนำมาวางแผนการกำหนดกรอบอัตรากำลังของบุคลากร นโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน
เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ซึ่งจะทำให้ได้มาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง และแนวทางในการนำแผนสู่
การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าแก่องค์กรและท้องถิ่น ด้านการให้รางวัล
ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น
การให้รางวัล การประกวดบุคลากรดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ วิธีการ
กำหนดค่าตอบแทนควรมีความชัดเจน เป็นธรรมเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนด
เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส พร้อมจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้าน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดให้มีศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกที่
ประสบความสำเร็จเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม
เทคนิคการปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อ

เพิ่มความรู้ความสามารถและนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและด้านการดำรงรักษาและป้องกัน
ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระบบการดำเนินการทางวินัยเป็นไปอย่างยุติธรรมและเที่ยงตรงเพื่อเสริมสร้างกำกับ
ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การส่งเสริมให้เกิดระบบและกลไก
การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่
บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

เอกสารอ้างอิง

- จรรยา ศรีสุกใส. (2549). แนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร
ส่วนท้องถิ่นไทย. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนทน. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคนอื่นๆ. (2547). การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคล
ส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขธิวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- วิทยา ตำนธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- เลขานุการ ก.ท.จ.ตาก, สำนักงาน. (2545). ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดตากเรื่อง
หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล เล่มที่ 1/3ประกาศ ณ วันที่ 20
ธันวาคม พ.ศ. 2545.
- สุธีรา ใจดี. (2551). บทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.