

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในเขตจังหวัดภาคกลาง จาก อบท. กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 140 แห่ง แบ่งเป็น
อบจ. 5 แห่ง เทศบาลจำนวน 45 แห่ง และ อบต. จำนวน 90 แห่ง โดยการแจกแบบสอบถามกับ
กลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้บริหารของ อบท. ได้แก่ ปลัด อบท. รองปลัด อบท. และผู้อำนวยการหรือ
หัวหน้าส่วน จำนวนทั้งสิ้น 600 ชุด ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ที่จะนำมาใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูลเพียง 575 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.8 อย่างไรก็ตาม หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of
Analysis) ครั้งนี้ คือ อบท. ส่วนกลุ่มเป้าหมายเป็นเพียงผู้สะท้อนข้อมูล ผลสัมฤทธิ์การบริหารงาน
บุคคลและการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของ อบท. แต่ละแห่ง จึงถือได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
อ้างอิงไปถึงประชากรมีจำนวนทั้งสิ้น 140 แห่ง หรือร้อยละ 100.0 และผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์
ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคม สามารถแสดงผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา เป็น 3
ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะทางประชากรของกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรบุคคล
แนวใหม่ และสหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่กับผลสัมฤทธิ์การบริหาร
งานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 อิทธิพลของการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ต่อการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหาร
งานบุคคลส่วนท้องถิ่น

คุณลักษณะทางประชากรของกลุ่มเป้าหมาย

จาก อบท. ที่ตกเป็นตัวอย่างทั้งสิ้น 140 แห่ง ประกอบด้วย อบจ. เทศบาล และ อบต.
โดย อบท. รูปแบบเทศบาล และ อบต. นั้น ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทและขนาดตามรูปแบบของเทศบาล
และ อบต. เพื่อให้ครอบคลุมทั้งหมด ดังปรากฏในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 คุณลักษณะทางประชากรของกลุ่มเป้าหมาย

คุณลักษณะทางประชากร	จำนวน(คน)	P
กลุ่มเป้าหมาย		
อบจ.	35	6.1
เทศบาล	249	43.3
นคร	22	3.8
เมือง	12	12.5
ตำบล	155	27.0
อบต.	291	50.6
ใหญ่	43	7.5
กลาง	160	27.8
เล็ก	88	15.3
สถานภาพ		
ปลัด อบท.	123	21.4
รองปลัด อบท.	57	9.9
ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วน	395	68.7
คลัง	133	23.1
โยธา	130	22.6
สำนักปลัด	42	7.3
การศึกษา	27	4.7
สาธารณสุข	17	3.0
สิ่งแวดล้อม	13	2.3
ไม่ระบุ	33	5.7
อายุราชการใน อบท.		
1 ปี	41	7.1
มากกว่า 1 ปี - 3 ปี	136	23.7
มากกว่า 3 ปี - 5 ปี	87	15.1
มากกว่า 5 ปี - 7 ปี	49	8.5
7 ปีขึ้นไป	262	45.6

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

คุณลักษณะทางประชากร	จำนวน(คน)	P
ประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล		
มี	107	18.6
ไม่มี	468	81.4

จากตารางที่ 4-1 อบท. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อบจ. 5 แห่ง มีจำนวนกลุ่มเป้าหมาย 35 คน หรือร้อยละ 6.1 เทศบาลจำนวนทั้งสิ้น 45 แห่ง เป็นเทศบาลนคร 3 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 22 คน หรือร้อยละ 8.8 เทศบาลเมือง 10 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 72 คน หรือร้อยละ 28.9 เทศบาลตำบล 32 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 155 คน หรือร้อยละ 62.2 และ อบต. จำนวนทั้งสิ้น 90 แห่ง เป็น อบต. ขนาดใหญ่ 7 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 43 คน หรือร้อยละ 14.8 อบต. ขนาดกลาง 53 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 160 คน หรือร้อยละ 55.0 อบต. ขนาดเล็ก 30 แห่ง มีกลุ่มเป้าหมาย 88 คน หรือร้อยละ 30.2 จากกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 575 คน พบว่ามีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนมากที่สุดถึงร้อยละ 68.7 ในจำนวนนี้เป็นผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนการคลัง 133 คนหรือร้อยละ 23.1 ใกล้เคียงกับผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนโยธา 130 คน หรือร้อยละ 22.6 ที่เหลือเป็นหัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนการศึกษา สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ ส่วนปลัด อบท. พบว่า มีจำนวน 123 คนหรือร้อยละ 21.4 และรองปลัด อบท. มีจำนวน 57 คน หรือร้อยละ 9.9 เท่านั้น จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประกอบด้วยผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนการคลัง โยธา และปลัด อบท. เป็นส่วนใหญ่ ก็เนื่องมาจาก อบท. ทุกรูปแบบและทุกขนาด ล้วนต้องมีผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว จึงเป็นผลทำให้ข้อมูลที่ได้รับมักมาจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้เป็นหลัก นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาถึงอายุราชการที่กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ดำรงตำแหน่ง ก็จะพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีอายุราชการค่อนข้างยาวนาน โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงระยะเวลาการกระจายอำนาจการปกครอง จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างเข้มข้นและทั่วถึงทุกเขตพื้นที่ หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลและสภาตำบล เมื่อปี พ.ศ. 2537 มีความสอดคล้องกัน เพราะผู้บริหารท้องถิ่นร้อยละ 45.6 มีอายุราชการใน อบท. ที่ตนดำรงตำแหน่งเป็นเวลายาวนานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดนี้ มีเพียง 167 คนหรือร้อยละ 18.6 เท่านั้น ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล คือเป็นคณะกรรมการองค์การกลาง เช่น ก.กลาง ก.จังหวัด

ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และ สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจาก อบท. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ มิติทั้ง 5 มิติประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อม รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล และคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยใช้เกณฑ์การวัด 3 ระดับ (คำนวณจากค่าคะแนนที่ระบุในบทที่ 3) คือ อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับต่ำ อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง และ อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับสูง ได้ผลปรากฏ ดังตาราง 4-2

ตารางที่ 4-2 ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจำแนกตามรูปแบบ อบท.

ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคล	รูปแบบ อบท.							
	รวม		อบจ.		เทศบาล		อบต.	
	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
ต่ำ	31	22.1	3	60.0	9	20.0	19	21.1
ปานกลาง	20	14.3	1	20.0	3	6.7	16	17.8
สูง	89	63.6	1	20.0	33	73.3	55	61.1
รวม	140	100.0	5	100.0	45	100.0	90	100.0

จากตารางที่ 4-2 พบว่า อบท. ส่วนใหญ่เป็น อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 89 แห่ง ประกอบด้วยเทศบาลมากที่สุด ร้อยละ 73.3 อบต. ร้อยละ 61.1 และ อบจ. เพียงร้อยละ 20 รองลงมาคือ อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับต่ำ จำนวนทั้งสิ้น 20 แห่ง ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมากที่สุดถึงร้อยละ 60.0 ส่วนเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีจำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 20.0 และร้อยละ 21.1 ตามลำดับ ส่วนที่เหลือจำนวน 20 แห่ง หรือร้อยละ 14.3 เป็น อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับปานกลาง ประกอบด้วย อบจ. มากที่สุด รองลงมาคือ อบต. และเทศบาล ตามลำดับ ผล

ของข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า อปท. ขนาดกลางและขนาดเล็ก เช่น เทศบาล และ อบต. เป็นอปท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลมากกว่า อบจ. ที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนรายได้มากกว่าอปท. ขนาดอื่น ดังนั้นขนาดของ อปท. จึงไม่น่าจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานบุคคล แต่น่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น การบริหารที่ยึดหลักความมีอิสระ กระบวนการจัดการบริหารจัดการท้องถิ่น การนำองค์การ ยุทธศาสตร์ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และการมุ่งเน้นทรัพยากร อันเป็นหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่นแนวใหม่ ซึ่งจะได้อภิปรายในตอนต่อไป ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับจำนวน อปท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับปานกลาง จัดเป็นจำนวนที่มีขนาดเล็กและอาจมีผลต่อการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบเงื่อนไขจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ทดสอบสมมติฐาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกหมู่ (Multi-discriminant Analysis) ทั้งนี้ Barcikowski and Stevens (1975) ระบุว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการจำแนกหมู่ คือ อย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย สำหรับคุณลักษณะฉบับนี้ มีตัวแปรทำนาย 6 ตัวแปร แต่ผู้ศึกษาเก็บตัวอย่างมาทั้งสิ้น 140 ตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจึงมีขนาดเพียงพอมาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างใดก็ได้ เงื่อนไขของจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มของตัวแปรตาม ยังถูกกำหนดไว้ด้วยว่าต้องมีขนาดไม่น้อยกว่า 20 ตัวอย่าง (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham) ฉะนั้น กลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง ที่มีจำนวนตัวอย่าง 20 ตัวอย่าง จึงเท่ากับเงื่อนไขในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการจำแนกหมู่พอดี

เมื่อพิจารณาถึง มิติที่เป็นองค์ประกอบของผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ในตารางที่ 4-3 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล เป็นมิติที่มีระดับความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาคือประสิทธิผล ความพร้อมรับผิด คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ตามลำดับ แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงการกระจายของค่าคะแนน กลับพบว่า ทุกมิติมีการกระจายของค่าคะแนนระดับมาก โดยเฉพาะ มิติประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลมีการกระจายของค่าคะแนนสูงที่สุด ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประสิทธิภาพ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกลุ่มที่มีการกระจายค่าคะแนนรองลงมา และความพร้อมรับผิดเป็นมิติที่มีการกระจายของค่าคะแนนต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่า อปท. ตัวอย่างมีผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันทั้งภายในรูปแบบเดียวกันและต่างรูปแบบกัน

ตารางที่ 4-3 มิติผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจำแนกตามรูปแบบ อบต.

มิติ	รูปแบบ อบต. (n=575)											
	รวม				อบจ.				เทศบาล			
	ค่าสูงสุด $\bar{x}$	$\bar{x}$	SD	P	การปฏิบัติจริง $\bar{x}$	SD	P	การปฏิบัติจริง $\bar{x}$	SD	P	การปฏิบัติจริง $\bar{x}$	SD
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	8.00	5.90	2.07	73.7	4.62	2.34	57.9	6.14	1.96	76.7	5.84	2.08
ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	10.00	8.57	2.37	85.9	7.14	3.11	71.5	8.46	2.48	84.7	8.84	2.09
ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	16.00	13.20	3.61	82.5	11.06	4.49	69.1	13.33	3.68	83.3	13.34	3.67
ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล	7.00	5.72	1.93	81.7	4.86	2.20	69.4	5.87	1.85	83.9	5.69	1.93
คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุล	9.00	6.93	2.47	77.0	5.34	2.85	59.4	7.06	2.45	78.5	7.00	2.38
ระหว่างชีวิตกับการทำงาน												
รวมผลการปฏิบัติจริง (ร้อยละ)		80.6				66.1			81.7			81.4

ตารางที่ 4-3 มิติผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจำแนกตามรูปแบบ อบท.

มิติ	ค่าสูงสุด $\bar{x}$	รูปแบบ อบท. (n=575)					
		รวม		อบจ.		เทศบาล	
		การปฏิบัติจริง		การปฏิบัติจริง		การปฏิบัติจริง	
		$\bar{x}$	SD	P	$\bar{x}$	SD	P
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	8.00	5.90	2.07	73.7	4.62	2.34	57.9
ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	10.00	8.57	2.37	85.9	7.14	3.11	71.5
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	16.00	13.20	3.61	82.5	11.06	4.49	69.1
ความพร้อมรับผิด้านการบริหารงานบุคคล	7.00	5.72	1.93	81.7	4.86	2.20	69.4
คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุล	9.00	6.93	2.47	77.0	5.34	2.85	59.4
ระหว่างชีวิตกับการทำงาน							
รวมผลการปฏิบัติจริง (ร้อยละ)		80.6			66.1	81.7	
							81.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4-3 เป็นการวิเคราะห์ถึงระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ แต่ไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของมิติดังกล่าวขึ้นตอนนี้ ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) มาใช้ทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างมิติผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และสหสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังปรากฏในตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 สหสัมพันธ์ระหว่างมิติของผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคล

มิติ	A	E	Ef	R	Q
A ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1.000	.522**	.582**	.530**	.560**
E ประสิทธิภาพ	.522**	1.000	.677**	.620**	.590**
Ef ประสิทธิภาพ	.582**	.677**	1.000	.733**	.733**
R ความพร้อมรับผิด	.530**	.602**	.733**	1.000	.663**
Q คุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว	.560**	.590**	.733**	.663**	1.000
ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคล	.745**	.811**	.919**	.832**	.853**

** P=0.01

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4-4 ปรากฏอย่างชัดเจนว่า ทุกมิติมีความสัมพันธ์ต่อกันในทิศทางเชิงบวก และทุกมิติล้วนมีสหสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับสูง โดยเฉพาะ ประสิทธิภาพจัดเป็นมิติที่มีสหสัมพันธ์ต่อมิติอื่น และผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลสูงที่สุด ตรงกันข้ามกับความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีสหสัมพันธ์กับมิติอื่น และผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด ผลที่ได้รับจึงสอดคล้องกับตารางที่ 4-3 พบว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่มีระดับความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นน้อยที่สุด และเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละมิติมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดตามรายมิติ ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป็นเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล ที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ อบท. การวางแผนกำลังคน การจัดการกำลังคนที่มีความสามารถ หรือสมรรถนะสูง รวมไปถึงการสร้าง/พัฒนา/สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารให้กับบุคลากรของท้องถิ่น

ตารางที่ 4-5 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์จำแนกตามรูปแบบ อปท.

	รวม	รูปแบบ อปท. (n=575)			
		อปท. อบจ.		เทศบาล อบต.	
	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์					
ความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (ร้อยละ)					
1. เป้าหมายการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ อปท.	491	85.4	24	68.6	220
2. นโยบาย และแผนการบริหาร งานบุคคลระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ อปท.	497	86.4	26	74.3	217
การวางแผนกำลังคน (ร้อยละ)	86.4			87.1	254
1. มีการวางแผนและการบริหารกำลังคน เพื่อให้มีบุคลากรที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของอปท.	516	89.7	28	80.0	230
2. มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคนและจัดทำแผนลดช่องว่างของกำลังคนดังกล่าว โดยระบุถึงความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต	478	83.1	25	71.4	210
การจัดการกำลังคนที่มีความสามารถสูง (ร้อยละ)	68.4			84.3	243
1. มีนโยบายหรือแผนการสรรหาและรักษาซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือความสามารถสูง	419	72.9	20	57.1	187
2. มีการส่งเสริมบุคลากรผู้มีความสามารถสูง เป็นรายบุคคล	368	64.0	12	34.3	180
การสร้าง/พัฒนา/สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (ร้อยละ)	54.0			72.3	176
1. มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่ง	279	48.5	13	37.1	132
2. มีการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารทุกสายงาน	342	59.5	14	40.0	152

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4-5 พบว่า อปท. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของ อปท. ที่ปฏิบัติหรือดำเนินการอยู่ นอกจากนั้น อปท. ยังได้เตรียมพร้อมในการใช้กำลังคนด้วยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนและจัดทำแผนลดย่างกว้าง เพื่อให้มีบุคลากรสอดคล้องกับการทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ ทั้งพบว่า อปท. จำนวนมากนำยุทธศาสตร์ขององค์การ มาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของอปท. ดังกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ยังมีความหมายรวมไปถึง การจัดการและการบริหารความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรของท้องถิ่นด้วย แต่ อปท. กลับให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวไม่มากนัก กล่าวคือ ในด้านการจัดการกำลังคนที่มีความสามารถสูง กลุ่มเป้าหมายจำนวนร้อยละ 68.4 เห็นว่า อปท. มีนโยบายหรือแผนสรรหาและรักษาซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือความสามารถโดดเด่น และมีการส่งเสริมบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเป็นรายบุคคล ขณะที่ การสร้าง พัฒนา สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร โดยการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่ได้รับการสืบทอดตำแหน่ง และการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารทุกสายงาน มีกลุ่มเป้าหมายเพียงร้อยละ 54.0 เห็นว่า อปท. ให้ความสำคัญกับการสร้าง พัฒนา หรือสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

สำหรับองค์ประกอบของมิติประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้องและทันเวลา ค่าใช้จ่าย และเทคโนโลยี จากผลการวิจัยในตารางที่ 4-6 พบว่า อปท. ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลระดับสูงเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะ การมีกระบวนการหรือกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องและทันเวลา จะเห็นได้ว่า อปท. มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยยึดระเบียบ กฎหมาย รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่าย โดยมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อบประมาณรายจ่าย เป็นไปอย่างคุ้มค่า เหมาะสม และสะท้อนผลิตผล หรือก่อให้เกิดการบรรลุต่อเป้าหมาย อปท. ส่วนในด้านเทคโนโลยี แม้จะพบว่า อปท. ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบในมิติเดียวกัน แต่ค่าความถี่ที่ปรากฏก็มีค่าคะแนนที่สูง แสดงว่า อปท. ส่วนใหญ่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมและกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง และมีฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล ที่มีความถูกต้อง ทันสมัย สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรได้จริง ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามรูปแบบ อปท.

ประสิทธิภาพ	รูปแบบ อปท. (n=575)							
	รวม		อบจ.		เทศบาล		อบต.	
	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
ถูกต้องและทันเวลา (ร้อยละ) 90.4								
กิจกรรมและกระบวนการบริหารงานบุคคล								
1. ถูกต้องตรงตามระเบียบ กฎเกณฑ์	542	94.3	34	97.1	231	92.8	277	95.2
2. เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	498	86.6	24	68.6	210	84.3	264	90.7
ค่าใช้จ่าย (ร้อยละ) 86.4								
สัดส่วนค่าใช้จ่ายต้องประมาณรายจ่าย								
1. คู้มค่า	491	85.4	24	68.6	210	80.7	266	91.4
2. เหมาะสม	512	89.0	25	71.4	214	85.9	273	93.8
3. สะท้อนผลผลิตภาพ	487	84.7	19	54.3	211	84.7	257	88.3
เทคโนโลยี (ร้อยละ) 83.5								
มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง								
ฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารงานบุคคล	466	81.0	22	62.9	206	82.7	237	81.8
1. ถูกต้อง	519	90.3	27	77.1	226	90.8	266	91.4
2. ทันสมัย	467	81.2	23	65.7	201	80.7	243	83.5
3. สมบูรณ์ครบถ้วน	457	79.5	27	77.1	199	79.9	231	79.4
4. นำไปใช้ได้จริง	519	85.4	25	71.4	208	83.5	258	88.7

3. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

สำหรับมิติประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล สามารถประเมินได้จากองค์ประกอบด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร การเรียนรู้และการพัฒนา ความพึงพอใจของบุคลากร และการมีระบบบริหารผลงาน ผลในการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลจําแนกตามรูปแบบ อบปท.

	ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	รูปแบบ อบปท. (n=575)					
		รวม	อบจ.		เทศบาล		อปต.
		จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
การรักษาไว้ซึ่งบุคลากร		86.0					
1. บุคลากรใน อบปท. มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ		527	91.7	29	82.9	225	90.4
2. บุคลากรใน อบปท. มีคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการบรรลุนโยบายขององค์กร		518	90.1	27	77.1	221	88.8
3. มีระบบประเมินอัตราค่าจ้างภายใน อบปท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ		439	76.3	20	57.1	201	80.7
การเรียนรู้และการพัฒนา		83.1					
1. มีระบบบริหารจัดการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร		441	76.7	17	48.6	190	76.3
2. มีเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสถ่ายทอด หรือใช้ประโยชน์จากความรู้		446	77.6	22	62.9	194	77.9
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ตามความจำเป็นและแผนกกิจ		546	95.0	30	85.7	233	93.6
ในอนาคตของ อบปท.							
						283	97.3

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

	รูปแบบ อบท. (n=575)					
	รวม		อบจ.		เทศบาล	
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
ความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ)						
1. นโยบาย ระเบียบ ข้อมบังคับด้านบุคคล	477	83.0	27	77.1	210	84.3
2. ระบบเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	479	83.3	28	80.0	208	83.5
3. การพัฒนาบุคลากร	501	87.1	24	68.6	214	85.9
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	454	79.0	21	60.0	200	80.3
5. การ โอน การย้าย	447	77.7	21	60.0	206	82.7
6. วินัยและการดำเนินการทางวินัย	474	82.4	24	68.6	208	83.5
7. การให้ออกจากงาน	446	77.6	27	77.1	200	80.3
การมีระบบการบริหารผลงาน (ร้อยละ)						
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดและใช้ตัวชี้วัดนั้น เป็นแนวทางประเมินผลการทำงานของบุคลากร	463	80.5	25	71.4	202	81.1
2. วิธีประเมินผลสามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	453	78.8	22	62.9	202	81.1
3. นำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ฯลฯ	478	83.1	23	65.7	206	82.7

จากผลการวิจัยในตารางที่ 4-7 พบว่า อปท. ส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลระดับสูงทุกด้าน โดยให้ความสำคัญในด้านของการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรสูงสุดกว่าด้านอื่น ๆ โดยกลุ่มเป้าหมายเห็นว่า อปท. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีระบบประเมินอัตราค่าจ้างภายใน อปท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ สำหรับด้านที่ อปท. ให้ความสำคัญรองลงมาคือ การเรียนรู้และการพัฒนา โดยพบว่า อปท. มีระบบบริหารจัดการ สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร การมีเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีโอกาสถ่ายทอด หรือใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ตามความจำเป็นและพันธกิจในอนาคต ของ อปท. สำหรับความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล หากพิจารณาความพึงพอใจโดยรวม พบว่ากลุ่มเป้าหมายถึงร้อยละ 81.4 มีความพึงพอใจต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยประเด็นที่กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจระดับสูงเรียงตามลำดับ คือ การพัฒนาบุคลากร ระบบเงินเดือนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรการทางวินัยและการดำเนินการทางวินัย นโยบายระเบียบข้อบังคับด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ออกจากงาน การโอนการย้าย จัดเป็นประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนั้น ยังพบว่า อปท. ส่วนใหญ่มีระบบบริหารผลงาน โดย อปท. กำหนดตัวชี้วัดและใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เป็นแนวทางประเมินผลการทำงานของบุคลากร มีวิธีประเมินผลที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงนำผลปฏิบัติงานมาใช้ดำเนินการบริหารงานบุคคล เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ อปท. สามารถสรุปได้ว่า อปท. ให้ความสำคัญใส่ต่อบุคลากรท้องถิ่น โดยเห็นว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการบริการสาธารณะแก่ประชาชนบรรลุผล จึงต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรท้องถิ่นมีความพึงพอใจ รักและผูกพันต่อ อปท. ด้วยการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี สอดคล้องกับความต้องการร่วมกันของบุคลากรและองค์กร

4. ความพร้อมรับผิด้านการบริหารงานบุคคล

สำหรับองค์ประกอบมิติความพร้อมรับผิด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การตัดสินใจและผลการตัดสินใจ และ กระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้

ตารางที่ 4-8 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารงานบุคคลจำแนกตามรูปแบบ อบท.

	รูปแบบ อบท. (n=575)							
	รวม		อบจ.		เทศบาล		อบต.	
	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
การตัดสินใจและผลการตัดสินใจ (ร้อยละ) 72.5								
1. ผู้บริหารมีความรู้ในกฎ ระเบียบข้อบังคับ								
ด้านการบริหารงานบุคคลอย่างดีและมีการ								
ดำเนินการตัดสินใจไปตามแนวทางนั้น	411	71.5	18	51.4	196	78.7	197	67.7
2. ก่อนการดำเนินการด้านการบริหารงาน								
บุคคล ผู้บริหารจะชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจ								
และการยอมรับจากบุคลากรทุกคน	414	72.0	19	54.3	190	76.3	205	70.4
3. เมื่อเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคล								
ผู้บริหารทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น								
ต่อความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น	426	74.1	21	60.0	192	77.1	213	73.2
กระบวนการบริหารบุคคล (ร้อยละ) 88.5								
กระบวนการด้านการบริหารงานบุคคล								
1. เป็นไปตามหลักกฎหมาย	552	96.0	32	91.4	240	96.4	280	96.2
2. โปร่งใส	498	86.6	25	71.4	217	87.1	256	88.0
3. เป็นธรรม	487	84.7	25	71.4	214	85.9	248	85.2
4. คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนของบุคลากร	499	86.8	30	85.7	212	85.1	257	88.3

จากตารางที่ 4-8 พบว่า อบท. มีการใช้กระบวนการบริหารงานบุคคลในระดับที่สูงกว่าการตัดสินใจและผลการตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคล ของ อบท. นั้น เป็นไปตามหลักกฎหมายมากที่สุด สอดคล้องกับมิติด้านประสิทธิภาพ ที่กลุ่มเป้าหมายเห็นว่า อบท. ที่ตนทำงานอยู่มีกระบวนการบริหารงานบุคคล ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมายมากที่สุด ซึ่ง

คุณลักษณะนี้ เป็นผลทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจระดับสูงต่อนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านบุคคล รองลงคือ กระบวนการบริหารงานบุคคลของ อปท. เป็นไปโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ของบุคลากร ความโปร่งใส และเป็นธรรม ตามลำดับ ส่วนด้านการตัดสินใจและผลการตัดสินใจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยพบว่า เมื่อเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารทุกระดับแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นต่อความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเอาใจใส่ต่อการป้องกันผลที่อาจเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตน กล่าวคือ ผู้บริหารจะชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจ และการยอมรับจาก บุคลากรทุกคนใน อปท. ก่อนดำเนินการด้านบริหารงานบุคคล กลุ่มเป้าหมายจึงแสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี และมีการดำเนินการ ตัดสินใจไปตามแนวทางนั้น

5. คุณภาพชีวิตการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก และความ สัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร

จากองค์ประกอบทั้งสามด้าน พบว่า อปท. ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดีมากที่สุด โดยเฉพาะการทำให้บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการ ทำงานและชีวิตส่วนตัว พบว่า ระบบการทำงานของ อปท. มีวิธีการทำงานที่คำนึงถึงศักยภาพและ ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานมีลักษณะผ่อนคลาย และสร้าง ความสุขในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 84.8 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พบว่า นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ถูกกำหนดโดยคำนึงถึงการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรกับผู้บริหาร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง อีกทั้ง อปท. ยังมีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้สึก ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรและ อปท. มีกระบวนการตรวจสอบความพึงพอใจของบุคลากรต่อการ ดำเนินนโยบายการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารทุกระดับ แต่สิ่งซึ่ง อปท. ให้ความสำคัญน้อย ที่สุด คือ ด้านสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ อปท. จัดให้ ยังเป็นไปตามที่ระบุในกฎหมาย โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของความต้องการของบุคลากร และไม่สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของ อปท. เท่ากับร้อยละ 67.1

ตารางที่ 4-9 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจำนวนรูปแบบอุปท.

คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	รูปแบบ อุปท. (n=575)					
	รวม		อุปจ.		เทศบาล	
	จำนวน	P	จำนวน	P	จำนวน	P
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน						
	84.8					
1. ระบบการทำงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบส่วนตัวและหน้าที่การทำงานร่วมกันได้	518	90.1	28	80.0	18	87.6
2. อุปท. มีวิธีการทำงานที่คำนึงถึงศักยภาพและความต้องการของบุคลากรแต่ละคน	475	82.6	18	51.4	209	83.9
3. บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะผ่อนคลาย และสร้างความสุขในการทำงาน	469	81.6	24	68.6	207	83.1
สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก						
	67.1					
1. สวัสดิการที่จัดให้มีจำนวนหรือประเภท นอกเหนือจากที่ระบุในกฎหมาย	332	57.7	16	45.7	154	61.8
2. สวัสดิการที่จัดให้คำนึงถึงความแตกต่างของความต้องการของบุคลากร	358	62.3	12	34.3	165	66.3
3. สิ่งอำนวยความสะดวกที่อุปท. จัดให้ สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของ อุปท.	468	81.4	25	71.4	199	79.9
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร						
	79.0					
1. นโยบายการบริหารงานบุคคลถูกกำหนดโดยคำนึงถึงการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง	475	82.6	23	63.7	211	84.7
2. มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากร	493	85.7	26	74.3	220	88.4
3. มีกระบวนการตรวจสอบความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินงานนโยบายการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารทุกระดับ	395	68.7	15	42.9	176	70.7
					204	70.1

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

ด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน โดยแต่ละปัจจัยต่างก็ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความมีอิสระในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น จัดเป็นเป็นมิติสำคัญของชุดปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และมิติการนำองค์การ ยุทธศาสตร์ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นมิติที่เป็นองค์ประกอบของชุดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ จึงขอเสนอมิติดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-10 มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลจำแนกตามรูปแบบ อบท.

การบริหารทรัพยากรบุคคล	รูปแบบ อบท. (n=140)							
	รวม		อบจ.		เทศบาล		อบต.	
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
ความมีอิสระในการบริหารงาน	2.57	.25	2.85	.10	2.57	.24	2.56	.25
กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น	3.55	.51	3.07	.41	3.62	.46	3.54	.52
การนำองค์การ	3.90	.50	3.85	.39	4.03	.43	3.84	.53
ยุทธศาสตร์	3.58	.48	3.38	.48	3.74	.42	3.52	.50
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	3.72	.46	3.34	.55	3.71	.41	3.75	.47
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.61	.39	3.21	.36	3.69	.36	3.59	.39

จากตารางที่ 4-10 พบว่า มิติที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า มิติที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งหมด โดยเฉพาะการนำองค์การ เป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงและโดดเด่นที่สุด แตกต่างจากมิติอื่นทั้งภายในชุดปัจจัยเดียวกันและต่างปัจจัย และหากเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบของ อบท. ก็จะพบว่า เทศบาล เป็นรูปแบบ อบท. ที่มีค่าเฉลี่ยในแต่ละมิติสูงกว่า อบท. รูปแบบอื่นเกือบทุกมิติ ยกเว้น มิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ที่ อบต. มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และความมีอิสระในการบริหารงาน ที่ อบจ. มีค่าเฉลี่ยของความเป็นอิสระในการบริหารงาน สูงกว่าเทศบาล และ อบต.

ส่วนการกระจายค่าคะแนนของแต่ละมิติ ปรากฏว่า อยู่ระหว่างค่าคะแนนระดับต่ำถึงปานกลาง โดยมิติที่มีการกระจายค่าคะแนนต่ำ คือ ความมีอิสระในการบริหารงาน การมุ่งเน้น

ทรัพยากรบุคคล ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ คือ ยุทธศาสตร์ และคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ส่วนมิติการนำองค์การ และกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น มีการกระจายค่าคะแนนระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า อบต. ส่วนใหญ่นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มากกว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบของ อบต. จะพบว่า อบต. รูปแบบเทศบาล และ อบต. มีค่าเฉลี่ยของมิติไปในทิศทางเดียวกันทั้งขนาดค่าและลำดับ ต่างจาก อบจ. ที่มีค่าเฉลี่ยทุกด้านต่ำกว่า ยกเว้นความมีอิสระในการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่า อบต. ขนาดใหญ่เช่น อบจ. มีการนำปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลต่ำกว่า อบต. ขนาดเล็ก เช่น เทศบาลและ อบต. ยกเว้นประเด็นเกี่ยวกับความมีอิสระในการบริหารงาน อบต. ขนาดใหญ่ เช่น อบจ. ค่อนข้างมีอิสระในการบริหารงานทั้งด้านบุคลากรและด้านการเงินการคลัง จึงพอสรุปได้ว่า รูปแบบ อบต. น่าจะมีความสัมพันธ์กับการนำมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงานบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพราะจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในตารางที่ 4-2 ปรากฏอย่างชัดเจนว่า อบจ. มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับต่ำถึงร้อยละ 60 ส่วนเทศบาลและ อบต. ที่มีขนาดเล็กกว่า และมีอิสระการด้านการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า จึงใช้มิติอื่นเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลมากกว่า จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลของเทศบาล และ อบต. ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางข้างต้น แสดงถึงค่าเฉลี่ยโดยรวมของมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ดังนั้นในลำดับต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของมิติตามชุดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและชุดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

1. มิติความมีอิสระในการบริหารงาน

มิติความมีอิสระในการบริหารงาน สามารถแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ตัวชี้วัด คือ อิสระในการบริหารงานด้านบุคลากร และอิสระในการบริหารงานด้านการเงินการคลัง ปรากฏผลในตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 ความมีอิสระในการบริหารงานจำแนกตามรูปแบบ อบท.

	ความมีอิสระในการบริหารงาน	รูปแบบ อบท. (n=140)							
		รวม		อบจ.		เทศบาล		อบต.	
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
บุคลากร		2.63	.30	2.65	.32	2.67	.34	2.61	.28
1. อบท. ของท่านสามารถกำหนดเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลได้เอง		3.18	.62	3.02	.58	3.25	.56	3.15	.64
2. องค์การกลาง (เช่น กค. กกลาง ก.จังหวัด) ที่มีหน้าที่บริหารงานบุคคลมักใช้วิธีควบคุมตรวจสอบมากกว่ากำกับดูแล		2.95	.54	2.58	.29	2.44	.51	2.45	.58
3. การบริหารงานบุคคลใน อบท. ของท่านอยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานที่องค์กรกลางกำหนดมากกว่าการคำนึงถึง		2.27	.53	2.35	.50	2.32	.52	2.23	.54
ความเหมาะสมหรือ ความต้องการของ อบท.									
0.54									
การเงินการคลัง		2.51	.36	3.05	.25	2.48	.31	2.50	.36
1. กรอบงบประมาณการบริหารงานบุคคล ซึ่งกำหนดไม่เกินร้อยละ 40 มีผลต่อความคล่องตัวในการบริหาร									
บุคลากรใน อบท.ของท่าน		2.29	.55	2.16	.81	2.33	.47	2.27	.58
2. ระบบและวิธีการงบประมาณท้องถิ่นที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นอุปสรรคต่อการจัดหารายได้เพื่อนำมาใช้ในการบริหาร อบท. ของท่าน		2.63	.56	3.14	.56	2.60	.50	2.61	.58
3. หลายครั้งที่ อบท. ของท่านประสบกับปัญหาการบริหารงานบุคคล อันเนื่องมาจากข้อจำกัด ด้านงบประมาณที่รัฐกำหนด การใช้จ่ายโดยเคร่งครัด		2.62	.66	3.85	.84	2.50	.54	2.62	.64

ตารางที่ 4-12 กระบวนการพัฒนาระบบการจัดการท้องถิ่นจำแนกตามรูปแบบ อบต.

	กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น	รูปแบบ อบท. (n=140)							
		รวม		อบจ.		เทศบาล			
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
การสนองความต้องการ		3.61	.58	3.19	.47	3.72	.50	3.58	.61
1. มีกระบวนการศึกษาหรือรับฟังความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของบุคลากรและ อบท.		3.57	.65	3.24	.15	3.68	.61	3.53	.68
2. มีระบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการบริการท้องถิ่น โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง		3.80	.61	3.31	.76	3.92	.59	3.77	.60
3. มีช่องทางให้บุคคล ภายนอกสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		3.47	.69	3.00	.61	3.58	.53	3.45	.75
สำนักบริหาร		3.53	.50	3.19	.41	3.63	.46	3.49	.51
1. ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการบริการท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือกับประชาชนหรือกลุ่มบุคคลในท้องถิ่น		3.73	.58	3.54	.47	3.84	.52	3.68	.60
2. เอาใจใส่ต่อข้อเท็จจริงในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร		3.56	.58	3.23	.51	3.62	.56	3.55	.58
3. มีกลไกจัดการกับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างผล กระทบเชิงลบต่อชุมชน		3.29	.59	2.80	.31	3.43	.52	3.25	.62
ความพร้อมให้มีการตรวจสอบ		3.50	.64	2.83	.43	3.52	.57	3.53	.67
1. เปิดโอกาสให้บุคคล ภายนอกได้รับรู้ถึงวิธีการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารหรือบริหาร		3.53	.69	2.76	.75	3.58	.60	3.56	.72
2. การให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการบริหาร งานบุคคล เพื่อมั่นใจว่าผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใช้ บริการและท้องถิ่นเป็นหลัก		3.57	.70	3.68	.51	3.55	.69	2.73	.68
3. มีช่องทางให้ประชาชน มีส่วน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร		3.41	.71	3.02	.52	3.44	.61	3.42	.76

จากตาราง 4.11 จะเห็นว่าค่าเฉลี่ยของอิสระในการบริหารงานด้านบุคลากร มีขนาดค่าสูงกว่าการเงินการคลัง แสดงให้เห็นว่า อบท. ส่วนใหญ่มีอิสระในการบริหารงานด้านบุคลากรมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่นายก อบท. สามารถกำหนดเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลได้อย่างสมบูรณ์ ข้อมชี้ว่า การบริหารงานบุคคลถูกเปลี่ยนถ่ายมายัง อบท. แต่ละแห่ง ตามแนวทางการกระจายอำนาจมากขึ้น แต่หากพิจารณาถึงอิสระในการบริหารงานด้านการเงินการคลัง กลับพบว่า มีเพียง อบจ. ที่มีค่อนข้างมีอิสระในการบริหารงานด้านนี้ เหตุผลประการสำคัญน่าจะสืบเนื่องมาจากการที่ อบจ. เป็น อบท.ขนาดใหญ่ มีรายได้สูง ฉะนั้น ระเบียบเกี่ยวกับระบบวิธีการงบประมาณ จึงไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการหารายได้ ทำให้ อบจ. มีรายได้เพียงพอจะนำมาใช้ในการบริหารกิจการภายในให้เกิดความคล่องตัวมากกว่า อบท. ขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า อบท. ทุกรูปแบบล้วนมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า กรอบงบประมาณที่กำหนดไม่เกินร้อยละ 40 ไม่เพียงพอจะทำให้การบริหารงานบุคคลบรรลุเป้าหมาย จึงกล่าวได้ว่า แม้ อบท. บางรูปแบบหรือบางแห่งไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดหารายได้ แต่เมื่อพิจารณาถึงการใช้จ่าย กลับมีปัญหาก็ไม่สามารถนำรายได้ที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากติดขัดที่ข้อบังคับทางกฎหมายที่กำหนดไว้

2. กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น

กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น จัดเป็นแนวคิดที่เสนอให้ อบท. จะต้องบริหารจัดการบริการสาธารณะ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กร เครือข่าย เพื่อให้ผลลัพธ์การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงกับความต้องการของประชาชนท้องถิ่น กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น จึงประกอบด้วย ตัวชี้วัดสำคัญ 3 ตัวชี้วัดคือ การสนองตอบความต้องการของประชาชน ด้านการรับผิดชอบ และความพร้อมให้มีการตรวจสอบ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4-12

จากตารางที่ 4-12 พบว่า อปท. ให้ความสำคัญกับการสนองความต้องการของประชาชนสูงสุด โดยเฉพาะมีระบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรของท้องถิ่นทำงาน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งมีกระบวนการศึกษาและรับฟังความคิดเห็น หรือความต้องการของประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลและ อปท. ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ นายก อปท. นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ ตรงตามต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

ส่วนด้านสำนึกความรับผิดชอบ จัดเป็นประเด็นที่ อปท. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในลำดับรองลงมา ใกล้เคียงกับความพร้อมรับผิด ทั้งนี้พบว่า อปท. สนับสนุนให้บุคลากรของตนดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือกับประชาชน หรือกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่น เพราะการร่วมมือกันนั้น นอกจากจะทำให้ประชาชนรับรู้ในทุกกระบวนการขั้นตอน การจัดทำบริการสาธารณะของ อปท. นายก อปท. สามารถใช้ช่องทางดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล การให้ประชาชนสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานของบุคลากรท้องถิ่น เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรจะทำงานด้วยความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่น พร้อมกับมีกลไกในการจัดการกับบุคลากรที่สร้างผลกระทบต่อชุมชน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

1. การนำองค์การ

สำหรับมิติการนำองค์การ ประกอบด้วย วิธีการที่นายก อปท. ใช้ในการบริหารจัดการ อปท. และภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ผลที่ได้รับปรากฏดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 การนำองค์การจำแนกตามรูปแบบ อปท.

	การนำองค์การ	รูปแบบ อปท. (n=140)							
		รวม		อปจ.		เทศบาล		อปต.	
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
วิธีการนำ		3.77	.49	3.85	.46	3.89	.42	3.71	.52
1. นายก อปท. หรือคณะผู้บริหารร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายการดำเนินงานของ อปท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว		3.85	.55	3.85	.38	.96	.44	3.79	.60
2. นายก อปท. บอกกล่าวกับท่านถึงอนาคตขององค์การที่ต้องการ		3.76	.57	3.86	.40	3.89	.55	3.69	.58
3. อปท. ของท่านมีค่านิยมหลักที่ผู้บริหารกำหนดไว้เป็นแนวทางให้ท่านและบุคลากรรวมพลังปฏิบัติงานเพื่อบรรลุสู่ค่านิยมดังกล่าว		3.70	.52	3.83	.74	3.83	.41	3.69	.55
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ		4.03	.60	3.86	.50	4.17	.51	3.64	.64
1. นายก อปท. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านงานและการประพฤติตน		4.08	.64	3.87	.55	4.18	.59	3.97	1.61
2. นายก อปท. ส่งเสริมให้ท่านและบุคลากรใน อปท. พัฒนาตนเอง		4.12	.61	3.95	.55	4.27	.55	4.04	.64
3. นายก อปท. สนับสนุนให้นำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ		4.00	.59	3.88	.44	4.16	.49	3.93	.63
4. นายก อปท. สื่อสารหรือแสดงความเชื่อมั่นว่า ท่านและบุคลากรสามารถทำงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การ		3.92	.58	3.74	.57	4.08	.55	3.85	.59

จากตารางที่ 4-13 พบว่า นายก อบท. เป็นผู้มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมีวิธีการนำในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะ การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในการสร้างอิทธิพลต่อบุคลากรให้ทำงานเพื่อท้องถิ่น สำหรับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ของผู้ตาม การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และการจูงใจด้วยการสร้างแรงคลใจ ผลจากการศึกษาปรากฏว่า นายก อบท. ส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรมการเอาใจใส่ต่อผู้ตามเป็นรายคนมากที่สุด รองลงมาคือ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับนิรัตน์ สังข์จีน (2548), น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549), จีรศักดิ์ ศรีสุมล (2549) ที่พบว่า นายก อบท. มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและความพึงพอใจของบุคลากรส่วนท้องถิ่น โดยค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ มีขนาดสูงกว่าสองพฤติกรรมหลัง แสดงให้เห็นว่า นายก อบท. ส่วนใหญ่เป็นผู้มีความเอาใจใส่ต่อผู้ตามด้านการงานและความเป็นอยู่ ทั้งยังให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตน รวมถึงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามได้

เช่นเดียวกับ วิธีการนำองค์การ พบว่า นายก อบท. เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์การทำงานสามารถบ่งบอกถึงอนาคตของ อบท. ที่ต้องการให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารของ อบท. เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าว

2. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ของ อบท. จัดเป็นแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญของ อบท. ซึ่งจะบรรลุได้นั้น ต้องประกอบด้วย การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลมิตียุทธศาสตร์ ปรากฏในตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ยุทธศาสตร์จำแนกตามรูปแบบ อปท.

ยุทธศาสตร์	รูปแบบ อปท. (n=140)									
	รวม		อบจ.		เทศบาล		อปท.			
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์										
1. การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินงานบริหารบุคลากรของ อบท.	3.63	.57	3.21	.56	3.77	.42	3.58	.62		
2. เป้าประสงค์และทิศทาง ของการบริหารงาน บุคคล ถูกระบุในแผนยุทธศาสตร์ของ อบท. อย่างชัดเจน	3.66	.61	3.02	1.01	3.83	.45	3.61	.63		
3. การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการคาดการณ์ถึงผลและความก้าวหน้าในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตทุกครั้ง	3.67	.62	3.48	.37	3.81	.46	3.61	.68		
การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ										
1. มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้บุคลากรรับทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติ	3.55	.63	3.12	.56	3.67	.48	3.52	.69		
2. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานและมีวิธีการ ในการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร	3.64	.47	3.51	.39	3.77	.43	3.58	.49		
3. มีการจัดเตรียมองค์กร กระบวนการทำงาน ให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อบท.	3.59	.52	3.36	.47	3.71	.47	3.54	.54		
การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์										
1. ผู้บริหารติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติ	3.69	.50	3.70	.50	3.82	.46	3.60	.52		
2. มีการกำหนดเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามยุทธศาสตร์	3.65	.52	3.46	.50	3.78	.48	3.60	.53		
3. ผู้บริหารมีการประเมินเพื่อทบทวนและปรับ เปลี่ยนยุทธศาสตร์ ไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น	3.48	.50	3.42	.50	3.67	.49	3.39	.49		
	3.54	.52	3.68	.44	3.73	.48	3.43	.52		
	3.44	.54	3.26	.51	3.64	.53	3.35	.53		
	3.47	.56	3.33	.63	3.64	.53	3.40	.56		

จากตารางที่ 4-14 พบว่า อปท. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ขณะที่ให้ความสนใจต่อการควบคุมยุทธศาสตร์ที่เป็นเรื่องการติดตาม ตรวจสอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติน้อยกว่า จึงเป็นผลทำให้ อปท. หลายแห่งไม่มีเครื่องมือการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ทั้งยังขาดข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมิน ทบทวน หรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ให้มีความสำเร็จในระดับที่สูงมากขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบ อปท. จะพบว่า เทศบาลได้ให้ความสำคัญกับมิตียุทธศาสตร์ระดับค่อนข้างสูงทุกด้าน และประเด็นที่เทศบาลให้ความสนใจ ก็ล้วนเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ เทศบาลมีการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารงานบุคคล มีการกำหนดเป้าประสงค์ ทิศทางการบริหารงานบุคคลในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลอย่างชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาสู่การจัดทำแผนปฏิบัติงาน และนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในที่สุด ด้วยกระบวนการดังกล่าว ทำให้เทศบาลสามารถสร้างความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ และพันธกิจการบริหารงานบุคคล เข้ากับยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร ผลที่ได้รับจึงทำให้ เทศบาลใช้ประโยชน์จากบุคลากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากกว่า อปท. รูปแบบอื่น

3. คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม

ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่ถูกกล่าวอ้างถึงในการบริหารงานบุคคลอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ผู้บริหารที่มีอำนาจใช้อำนาจในการบริหารบุคลากรไปในทางที่ถูกต้อง ชอบธรรม โดยยึดหลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคงในงาน และหลักความเป็นกลางทางการเมือง ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องนำหลักมาตรฐานจริยธรรมมาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละ และเห็นแก่ผลประโยชน์ของ อปท. ของประชาชน และของท้องถิ่น ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏในตารางที่

ตารางที่ 4-15 คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรมจําแนกตามรูปแบบ อปท.

คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม		รูปแบบ อปท. (n=140)							
		รวม		อปท.		เทศบาล		อปท.	
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
หลักความสามารถ		3.86	.63	3.36	.55	3.85	.64	3.89	.63
1.	อปท. ไม่ใช้เส้นสายหรือเรียกร้องเอาผล ประโยชน์จากบุคลากรที่ถูกรับรู้ แต่งตั้งเข้ามาใหม่	3.93	.73	3.38	.59	3.84	.56	4.01	.80
2.	การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นไปตามความสามารถของแต่ละคน	3.92	.61	3.57	.62	3.86	.57	3.96	.62
3	นโยบายการบริหารงานบุคคลถูกออกแบบให้เอื้อประโยชน์แก่บุคลากรที่ทุ่มเทกับงาน	3.79	.99	3.07	.51	3.74	1.40	3.85	.73
หลักความเสมอภาค		3.64	.58	3.13	.62	3.51	.48	3.74	.60
1.	บุคลากรทุกคนใน อปท. ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม	3.79	.70	3.07	.70	3.74	.60	3.85	.72
2.	รอบปีที่ผ่านมามีคำสั่งที่ทำให้เกิดความ ไม่เท่าเทียมกันของบุคลากร	3.42	.82	3.16	.40	3.11	.67	3.59	.87
3.	อปท. ของท่านเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปเข้ามาทำงาน โดยไม่มีการกีดกันใด ๆ	3.72	.68	3.16	.89	3.67	.64	3.78	.67
หลักความซื่อสัตย์		3.77	.57	3.65	.47	3.88	.51	3.71	.60
1.	มีกระบวนการสืบสวนสอบสวนที่รัดกุมทุกขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้บุคลากรออกจากราชการโดยไม่สมควร	3.87	.59	3.96	.46	3.96	.50	3.82	.63
2.	ท่านรับรู้ได้ว่าสามารถทำงานใน อปท.แห่งนี้ไปจนถึงเกษียณอายุราชการ ตรงที่ยังคงทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์	3.77	.71	3.75	.52	3.91	.58	3.70	.77
3.	บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหลักวิชาชีพ โดยไม่ต้องวิตกว่าหาก อปท. จะเข้ามาแทรกแซงการทำงาน	3.66	.70	3.24	.87	3.78	.59	3.62	.74

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

	คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	รูปแบบ อบปท. (n=140)							
		รวม		อบจ.		เทศบาล		อปต.	
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
หลักความเป็นกลางทางการเมือง									
1. ท่านสามารถปฏิบัติงาน ตามนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติของ อบปท. อย่างเต็มภาคภูมิ โดยไม่มีการแทรกแซงจากกลุ่มบุคคลใด ๆ		3.43	.54	3.06	.55	3.34	.48	3.49	.56
2. รอบปีที่ผ่านมามีการก้าวล่วงขององค์กรภายนอก ในการแต่งตั้ง โฆษัย หรือ โอนบุคลากร		3.64	.59	3.24	.46	3.80	.50	3.58	.63
3. นายก อบปท. นำความคิดเห็นทางการเมือง มาใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบแก่บุคลากร		3.43	.71	3.08	.52	3.15	.58	3.59	.77
มาตรฐานจริยธรรม									
1. อบปท. สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ		3.22	.70	2.87	.87	3.08	.59	3.31	.74
2. นายก อบปท. มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างโปร่งใส และซื่อสัตย์สุจริต		3.91	.53	3.49	.68	3.96	.51	3.31	.53
3. ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ใช้นาตรฐานเดียวกันโดยปราศจากอคติ ในการตัดสินใจหรือดำเนินการบริหารงานบุคคลกับทุก อบปท.		4.07	.53	3.66	.63	4.06	.46	4.10	.56
		3.92	.64	3.60	.77	4.01	.65	3.89	.63
		3.73	.63	3.22	.70	3.81	.57	3.72	.64

จากตารางที่ 4-15 นายก อบท. ส่วนใหญ่นำหลักความสามารถและหลักความมั่นคงมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า หลักความเสมอภาค และหลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยจะเห็นว่า อบต. เป็นรูปแบบของ อบท. ที่ให้ความสำคัญกับการนำระบบคุณธรรมมากกว่า อบท. รูปแบบอื่น ยกเว้นความมั่นคงในงาน ที่เทศบาลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงหลักการที่นำมาใช้ พบว่า อบท. ทุกรูปแบบ ยังประสบกับปัญหาความเป็นกลางทางการเมืองที่เกิดจากปัจจัยภายนอก แม้จะพบว่า นายก อบท. ส่วนใหญ่บริหารงานโดยไม่นำความคิดเห็นทางการเมือง มาตัดสินการพิจารณาความดีความชอบก็ตาม แต่ยังปรากฏให้เห็นว่า กระบวนการด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือการโอน ยังไม่เป็นอำนาจโดยตรงของนายก อบท. แต่ยังมีการก้าวก่ายของบุคคลหรือองค์กรภายนอก โดยเฉพาะ อบท. ที่มีขนาดเล็กจะประสบปัญหาด้านนี้สูงกว่า อบท. ขนาดใหญ่เช่น อบจ. ผลของข้อมูลจึงสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยด้านความมีอิสระในการบริหารงาน ที่พบว่า อบท. ตัวอย่างส่วนใหญ่ ยังคงขาดอิสระในการบริหารจัดการบุคลากรของตน โดยเฉพาะ อบต. เป็น อบท. ขนาดเล็กที่มีอิสระในการบริหารงานน้อยกว่า อบท. รูปแบบอื่น

ตรงกันข้ามกับ การใช้มาตรฐานจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านนี้มีขนาดค่าสูง เท่ากับ 3.91 โดยเทศบาลและ อบต. มีค่าเฉลี่ยโดยรวมไม่แตกต่างกันมากนัก ต่างจาก อบจ. มีค่าเฉลี่ยเพียง 3.49 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมค่อนข้างมาก ทั้งนี้ ประเด็นมาตรฐานจริยธรรมที่ อบท. นำมาใช้มากที่สุด คือ การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักการและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ และการที่ นายก อบท. แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อบุคลากรส่วนท้องถิ่น ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างโปร่งใส และซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งในประเด็นนี้จัดเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคล โดยใช้ระบบคุณธรรมและจริยธรรมเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นมิติสำคัญที่บ่งชี้ว่า อบท. ให้คุณค่าต่อบุคลากรส่วนท้องถิ่น ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายและพันธกิจขององค์การเพียงใด โดยประเมินจากระบบ วิธีการหรือกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่คำนึงถึงสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลการปฏิบัติ ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถพิจารณาจากตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจำแนกตามรูปแบบ อบต.

	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	รูปแบบ อบต. (n=140)							
		รวม		อบจ.		เทศบาล		อปต.	
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ									
สมรรถนะ									
1.	มีการนำสมรรถนะหลัก (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม	3.85	.43	3.43	.37	3.77	.35	3.88	.46
	การร่วมแรงร่วมใจ) มาใช้ใน อบต.	3.81	.49	3.27	.50	3.79	.38	3.85	.53
2.	มีการกำหนดคุณลักษณะที่บุคคลทุกตำแหน่งงานในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่	3.84	.49	3.48	.42	3.80	.41	3.77	.53
	เหมาะสมกับหน้าที่	3.92	.44	3.54	.24	3.93	.37	3.93	.48
3.	อบต. กำหนดให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามหรือความสามารถในงานที่รับผิดชอบ	3.45	.47	3.04	.67	3.54	.41	3.43	.47
การพัฒนาสมรรถนะ									
1.	อบต. ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานในระดับยากและท้าทาย	3.41	.48	3.32	.30	3.49	.39	3.38	.53
2.	มีการกำหนดให้ข้าราชการทุกระดับต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายต่อ นายก อบต. หรือผู้บังคับบัญชา	3.15	.74	2.53	1.11	3.28	.61	3.12	.77
3.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.80	.57	3.26	.78	3.83	.48	3.81	.59
การบริหารผลการปฏิบัติงาน									
1.	ระบบบริหารงานสามารถสร้างความ เชื่อม โยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายขององค์กร	3.56	.50	3.09	.42	3.67	.47	3.54	.51
		3.69	.48	3.39	.46	3.74	.44	3.69	.50
2.	มีกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสร้างผลงานที่ดีอยู่เสมอ	3.47	.62	2.75	.55	3.60	.57	3.44	.63
3.	มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.53	.56	3.14	.34	3.68	.52	3.48	.57

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเท่ากับ 3.61 โดยค่าเฉลี่ยในด้านสมรรถนะมีค่าสูงสุด เท่ากับ 3.85 รองลงมาคือ ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.41 เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง อปท. แต่ละรูปแบบ พบว่า เทศบาลเป็น อปท. ที่มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมาคือ อบต. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วน อบจ. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด การที่เทศบาลมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่สุดนั้น สืบเนื่องมาจาก ค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลทุกด้านล้วนสูงกว่า อปท. รูปแบบอื่น ยกเว้นด้านสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ ที่แม้ค่าเฉลี่ยโดยรวมของเทศบาลจะมีค่าสูงกว่า แต่ที่หากพิจารณาเฉพาะประเด็นสมรรถนะ จะพบว่า อบต. มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเล็กน้อย เนื่องจาก อบต. ให้ความสนใจค่อนข้างมากต่อการนำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานมาใช้ในการบริหารงานบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีค่าเฉลี่ยสองประเด็นเท่ากับ 3.85 และ 3.87 ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายประเด็นจะพบว่า อปท. ส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในด้านเกี่ยวกับการกำหนดให้บุคลากรท้องถิ่นจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ การส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ยากและท้าทาย ทั้งที่สองประเด็นนี้จะช่วยให้บุคลากรของท้องถิ่น สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ขณะเดียวกัน บุคลากรจะมีข้อผูกมัดให้ตนปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ และนำผลดังกล่าวมาใช้ประเมินผลงานได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน พบว่า อปท. ส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งที่แผนการพัฒนาบุคลากร จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า อปท. ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุถึงเป้าหมายในงานอาชีพที่ปรารถนา ภายใต้งြ็องใจของตนและของ อปท. เพียงใด (ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2550, หน้า 256-257) อันเป็นผลทำให้ อปท. สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรยาวนานมากยิ่งขึ้น

สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยสถิติพรรณนา กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และสถิติอ้างอิงที่ใช้วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ดังปรากฏข้างต้น แสดงให้เห็นว่า อปท. ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับสูง และยังแสดงให้เห็นว่า มิติที่เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล ถูกนำมาใช้

ในการบริหารงานบุคคลน้อยกว่ามิติสภาพแวดล้อมภายใน แต่ข้อมูลดังกล่าวไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน มาใช้วิเคราะห์ถึงระดับสหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังปรากฏในตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจำแนกตามมิติ

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
สภาพแวดล้อมภายนอก	.471**
ความมีอิสระในการบริหารงาน	.249**
บุคลากร	.274**
การเงินการคลัง	.131**
กระบวนการจัดการบริหารจัดการท้องถิ่น	.549**
การสนองความต้องการ	.464**
สำนักการปกครอง	.496**
ความพร้อมให้มีการตรวจสอบ	.521**
สภาพแวดล้อมภายใน	.720**
การนำองค์การ	.474**
วิธีการนำ	.447**
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	.429**
ยุทธศาสตร์	.555**
การจัดทำยุทธศาสตร์	.478**
การถ่ายทอดยุทธศาสตร์	.529**
การควบคุมยุทธศาสตร์	.519**

** P = 0.01

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	.539**
ระบบคุณธรรม	
- หลักความสามารถ	.386**
- หลักความเสมอภาค	.470**
- หลักความมั่นคง	.491**
- หลักความเป็นกลางทางการเมือง	.228**
มาตรฐานจริยธรรม	.532**
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.634**
สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ	
- สมรรถนะ	.527**
- การพัฒนาสมรรถนะ	.556**
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	.583**
ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ	
- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ	.473**
- เกียรติภูมิและศักดิ์ศรี	.416**
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	.438**

** P = 0.01

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ต่างมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในเชิงบวก โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มีขนาดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกค่อนข้างมาก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างมิติ พบว่า ทุกมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีขนาดไม่สูงนัก โดยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่มีขนาดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ใกล้เคียงกับมิติยุทธศาสตร์ กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น และคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มที่มี

ขนาดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นปานกลาง ส่วน
มิติการนำองค์การ และความมีอิสระในการบริหารงาน จัดเป็นกลุ่มที่มีสหสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นต่ำ

จึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ที่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม
ภายนอก ได้แก่ ความมีอิสระในการบริหารงาน กระบวนการจัดการองค์การท้องถิ่น และ
สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การนำองค์การ ยุทธศาสตร์ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และ
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ล้วนมีสหสัมพันธ์ในทิศทางเชิงบวก กับผลสัมฤทธิ์การบริหารงาน
บุคคลส่วนท้องถิ่น แต่ขนาดค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ในแต่ละมิติไม่สูงนัก คือมีค่าพิสัยระหว่าง
.274 - .634

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ต่อการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหาร งานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ด้วยคุณลักษณะฉบับนี้ ต้องการศึกษาสหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล
แนวใหม่ อันประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน กับ
ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ทั้งยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อจำแนกค่ามิติใดของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เพื่อได้มาซึ่ง
จุดมุ่งหมายสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกพหุ (Multi-discriminant Analysis)
มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์จำแนกพหุมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของตัวแปร
อิสระ ที่นักวิจัยจะต้องตรวจสอบก่อนใช้สถิติวิเคราะห์จำแนก 2 ประการ คือ

1. ตัวแปรอิสระในแต่ละกลุ่มของตัวแปรตามจะต้องมีการแจกแจงปกติ (Multivariate)

สำหรับเงื่อนไขประการแรก ผู้วิจัยนำสถิติ Kolmogorov-Smirnov test มาใช้ทดสอบ
สมมติฐานหลัก การเลือกสถิติ Kolmogorov-Smirnov (D) สืบเนื่องมาจาก จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ของการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 140 ตัวอย่าง ซึ่งสถิติดังกล่าวจะแสดงค่าอย่างเหมาะสม เมื่อตัวอย่างมี
จำนวนตั้งแต่ 50 ตัวอย่างขึ้นไป โดยวิธีนำตัวแปรอิสระเข้าทดสอบทีละตัว แม้การนำตัวแปรอิสระ
เข้าสมการครั้งละหนึ่งตัวแปร ไม่สามารถสรุปได้ว่าทุกตัวแปรมีการแจกแจงปกติพหุก็ตาม แต่ถ้า
ทดสอบแล้วพบว่า มีตัวแปรอิสระบางตัวไม่มีการแจกแจงปกติ ก็จัดได้ว่าผิดเงื่อนไขประการที่หนึ่ง
ดังที่ กัลยา วาณิชยบัญชา (2548, หน้า 48) ระบุว่า ถ้าตัวแปรอิสระตัวใดตัวหนึ่งไม่มีการแจกแจง
ปกติ ย่อมเป็นผลทำให้ตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีการแจกแจงปกติพหุด้วย ดังนั้นการทดสอบการ
แจกแจงปกติครั้งละหนึ่งตัวแปร จึงไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์เชิงทฤษฎี ผลลัพธ์ปรากฏในตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 การทดสอบการแจกแจงปกติของมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

มิติ	$\bar{x}$	SD	D	Sig
อิสระในการบริหารงาน	2.57	.25	.806	.534
กระบวนการจัดการบริหารจัดการท้องถิ่น	3.55	.51	.582	.887
การนำองค์การ	3.90	.50	.505	.960
ยุทธศาสตร์	3.58	.48	.612	.849
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	3.72	.46	.495	.967
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.61	.39	.719	.679

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ทุกมิติมีค่า Asymp-Sig มากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้เท่ากับ .05 ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักและสรุปผลว่า ความมีอิสระในการบริหารงาน กระบวนการจัดการบริหารจัดการท้องถิ่น การนำองค์การ ยุทธศาสตร์ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการแจกแจงปกติ

2. ตัวแปรอิสระมีเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน (Equal Variance – Covariance Matrix)

การตรวจสอบเงื่อนไขประการที่สอง จะนำการทดสอบ Box's M Test มาพิจารณาระดับนัยสำคัญ ความเท่ากันของเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรอิสระ แต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 4-19 การทดสอบเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากันของมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

Log Determinant				Box's	F	df1	df2	Sig
ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น								
ต่ำ	กลาง	สูง	รวมทุกกลุ่ม					
-7.395	-5.662	-6.744	-6.649	12.106	.959	12	15,226.82	.486

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .486 มากกว่าค่า นัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้เท่ากับ .05 จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักว่า ทุกมิติมีเมตริกซ์ ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน และเป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์จำแนกประเภทที่ สอง

อย่างไรก็ดี เพื่อทราบถึงความเท่ากันของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวเมื่ออยู่ต่าง กลุ่ม ผู้วิจัยได้นำหลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย (Anova) มาใช้ในการตรวจสอบ ร่วมด้วย จากการทดสอบสมมติฐานดังปรากฏในตารางที่ 4-20 พบว่า ค่าเฉลี่ยของมิติการบริหาร ทรัพยากรบุคคลหรือปัจจัย (Factor) ทุกปัจจัยในกลุ่มตัวแปรตาม ล้วนแตกต่างกันตามนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .00 ยกเว้นความมีอิสระในการบริหารงาน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .02 และ เมื่อนำค่าเฉลี่ยของปัจจัยมาพิจารณา ก็พบว่า มีความสอดคล้องกับการทดสอบด้วยสถิติ F นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของมิติทั้ง 6 ปัจจัยมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของมิติความมีอิสระในการบริหารงานมี ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มแตกต่างกันค่อนข้างน้อย ส่วนการพิจารณาโดยรวม ปรากฏค่าเฉลี่ยของมิติใน กลุ่ม อบท.ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสูงมากกว่ากลุ่มอื่นทุกกลุ่ม และมากกว่า ค่าเฉลี่ยรวมทุกมิติ ยกเว้นมิติอิสระในการบริหารงาน ขณะที่กลุ่ม อบท. ที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหาร บุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยของมิติหรือตัวแปรอิสระ มากกว่ากลุ่ม อบท. ที่มีผล สัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นต่ำทุกตัวแปร แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ยกเว้นมิติ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลจำแนกตาม ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคล

มิติ	ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานส่วนท้องถิ่น						F	Sig
	ต่ำ (n=31)		กลาง (n=20)		สูง (n=89)			
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
อิสระในการบริหารงาน	2.61	.27	2.48	.25	2.58	.23	3.787	.02
กระบวนการทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น	3.20	.42	3.26	.53	3.73	.43	21.141	.00
การนำองค์การ	3.54	.42	3.69	.54	4.07	.43	19.226	.00
ยุทธศาสตร์	3.19	.39	3.54	.45	3.73	.44	18.183	.00
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	3.21	.36	3.77	.39	3.89	.46	38.112	.00
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.23	.30	3.52	.40	3.76	.30	33.182	.00

ผลการตรวจสอบเงื่อนไขทั้งสองประการ สรุปได้ว่า ชุดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ความมีอิสระในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น และชุดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่ประกอบด้วย การนำองค์การ ยุทธศาสตร์ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการแจกแจงปกติพหุ และมีเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน จึงยืนยันได้ว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรข้างต้น มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขการวิเคราะห์จำแนก และมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้แบ่งกลุ่ม และทำนายผลสัมฤทธิ์การบริหาร งานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 4-21 การคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการจำแนกพหุ โดยการทดสอบความเท่ากันและระยะห่าง

มิติ	Wilks' Lambda	F	Sig	Min D ²	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
อิสระในการบริหารงาน	.948	3.787	.02	.065	ปานกลางกับสูง
กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น	.764	21.141	.00	.018	ต่ำกับปานกลาง
การนำองค์การ	.781	19.226	.00	.101	ต่ำกับปานกลาง
ยุทธศาสตร์	.790	18.183	.00	.201	ปานกลางกับสูง
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	.643	38.112	.00	.101	ปานกลางกับสูง
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.674	33.182	.00	.582	ปานกลางกับสูง

ผลลัพธ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการสร้างสมการจำแนกพหุ นอกจากค่าสถิติ Wilks' Lambda และ ค่า F ผู้วิจัยยังนำค่าสถิติ Mahalanobis D's (Min D²) มาใช้ในกระบวนการประมาณค่าสมการวิเคราะห์จำแนกพหุร่วมด้วย กรณีนี้ Hair et al. (2006, p.333) อธิบายว่า ลำพังเพียงค่า Wilks' Lambda และค่า F แม้จะสามารถวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระระหว่างกลุ่มตัวแปรตาม แต่ก็มิได้ให้หลักประกันว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการใช้ค่าสถิติ Min D² ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบเพื่อคำนวณระยะทางของความแตกต่างระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จึงเหมาะสมต่อการคัดเลือกตัวแปรเข้าสู่กระบวนการประมาณค่าด้วยวิธี Stepwise ทั้งยังทำให้ผู้วิจัยแน่ใจว่า จะสามารถวิเคราะห์ผลการประมาณค่าสมการการจำแนกพหุ ถูกต้อง แม่นยำมากยิ่งขึ้น

จากตารางที่ 4-21 ปรากฏว่า แม้ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร จะมีระดับนัยสำคัญทางปฏิบัติต่ำกว่า .05 แต่เมื่อพิจารณาค่า Wilks' Lambda และค่า F ตัวแปรที่มีขนาดค่า Wilks' Lambda ต่ำสุด และ ค่า F สูงสุด ที่น่าจะเป็นตัวแปรตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการสาม

ลำดับแรก คือ มิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม กระบวนการทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ในจำนวนทั้งสามตัวแปรอิสระ กลับมีตัวแปรกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น ที่มีขนาดค่า Min D² ต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอิสระอื่นทั้งหมด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำตารางที่ 4-22 มาอธิบายร่วมด้วย

ตารางที่ 4-22 การเลือกมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เข้าสมการวิเคราะห์จำแนกด้วยวิธีคัดเลือกตัวแปรแบบ Stepwise

ขั้นตอนการคัดเลือกมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เข้าสมการวิเคราะห์จำแนก

ขั้นตอน	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig
1	.674	33.182	2	137	.00
2	.634	17.414	4	272	.00
3	.539	16.280	6	270	.00

มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ถูกนำเข้าและคัดออก

ขั้นตอน	มิติ	Min D ²	F	Sig	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
1	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.582	9.498	.00	ปานกลางกับสูง
2	กระบวนการทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น	1.092	6.589	.00	ต่ำกับปานกลาง
3	คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	1.192	6.398	.00	ปานกลางกับสูง

มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์

ขั้นตอน	มิติ	Tolerance	Minimum Tolerance	F to enter	Min D ²	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
0	อิสระในการบริหารงาน	1.000	1.000	3.787	.065	ปานกลางกับสูง
	การบริหารจัดการท้องถิ่น	1.000	1.000	21.141	.018	ต่ำกับปานกลาง
	การนำองค์การ	1.000	1.000	19.226	.101	ต่ำกับปานกลาง
	ยุทธศาสตร์	1.000	1.000	18.183	.201	ปานกลางกับสูง
	คุณธรรม	1.000	1.000	38.112	.101	ปานกลางกับสูง
	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	1.000	1.000	33.182	.582	ปานกลางกับสูง

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

มิติของหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์

ขั้นตอน	มิติ	Tolerance	Minimum Tolerance	F to enter	Min D ²	ความแตกต่าง ระหว่างกลุ่ม
1	อิสระในการบริหารงาน	.898	.898	.008	.582	ปานกลางกับสูง
	การบริหารจัดการท้องถิ่น	.645	.645	4.277	1.092	ต่ำกับปานกลาง
	การนำองค์การ	.764	.764	3.121	.853	ต่ำกับปานกลาง
	ยุทธศาสตร์	.560	.560	.443	.588	ปานกลางกับสูง
	คุณธรรม	.738	.738	11.330	.589	ปานกลางกับสูง
2	อิสระในการบริหารงาน	.842	.605	.236	1.115	ต่ำกับปานกลาง
	การนำองค์การ	.718	.588	1.777	1.092	ต่ำกับปานกลาง
	ยุทธศาสตร์	.368	.368	3.473	1.554	ปานกลางกับสูง
	คุณธรรม	.717	.568	11.838	1.192	ปานกลางกับสูง
3	อิสระในการบริหารงาน	.830	.548	.492	1.235	ปานกลางกับสูง
	การนำองค์การ	.703	.532	1.476	1.392	ปานกลางกับสูง
	ยุทธศาสตร์	.368	.368	3.164	1.595	ปานกลางกับสูง

สำหรับการคัดเลือกตัวแปรโดยวิธีการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน (Stepwise Method) เพื่อเลือกตัวแปรอิสระที่ละตัวเข้าสมการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนช่วยเพิ่มอำนาจจำแนกแก่สมการ ดังนั้น ตัวแปรอิสระจะถูกคัดเลือก หากสามารถเพิ่มอำนาจการจำแนกสมการพหุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากตารางที่ 4-22 พบขั้นตอนการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการจำแนกพหุทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน และมีตัวแปรอิสระที่อยู่ในสมการจำแนกพหุสามตัวแปรคือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น และคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม สอดคล้องกับผลที่ปรากฏในตาราง 4-21 โดยมิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการ เนื่องจากมีขนาดค่าระยะห่างระหว่างกลุ่ม หรือค่า Min D² สูงที่สุด และมีนัยสำคัญทางปฏิบัติเท่ากับ .00 ส่วนมิติกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น เป็นตัวแปรที่มีขนาดค่าระยะห่างระหว่างกลุ่มมากที่สุดเท่ากับ 1.092 มีนัยสำคัญทางปฏิบัติที่ .00 หลังจากนำมิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลออกจากสมการไปแล้ว สำหรับมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม เป็นตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการ หลังจากนำการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่นออกไปแล้ว คือ มีขนาดค่า Min D² เท่ากับ 1.192 มีระดับนัยสำคัญทางปฏิบัติที่ .00 แต่พึงสังเกตว่า ค่า Min D²

ระหว่างมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรมกับมิติยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่สาม แม้ปรากฏว่า มิติยุทธศาสตร์ จะมีระยะห่างระหว่างกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นปานกลาง กับกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสูงมากกว่า แต่เมื่อเปรียบเทียบ ค่า F to enter ของสองมิติ จะพบความแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ค่า F to enter ของมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรมเท่ากับ 11.84 ส่วนค่า F to enter ของมิติยุทธศาสตร์ เท่ากับ 3.47 น้อยกว่าค่า Maximum partial F to enter ที่กำหนดไว้เท่ากับ 3.84 ดังนั้น มิติยุทธศาสตร์จึงไม่ได้รับคัดเลือก เข้าไปในสมการ สอดคล้องกับ Hair et al. (2006, p. 333) ที่ระบุว่า แม้ค่านัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรในการวิเคราะห์จำแนกหมู่โดยรวมจะมีขนาดใหญ่ แต่ไม่เสมอไปที่ค่าดังกล่าวจะมีนัยสำคัญทางสถิติ เหมือนการวิเคราะห์จำแนกระหว่างกลุ่ม เนื่องจาก อาจมีตัวแปรอิสระบางคู่ของกลุ่มที่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น มิติยุทธศาสตร์ จึงไม่ถูกนำเข้าสู่สมการ เช่นเดียวกับ มิติการนำองค์การ และมิติความมีอิสระในการบริหารงาน ที่มีค่าความแปรปรวน (F) ต่ำกว่าค่า Maximum partial F to enter และ Minimize partial F to remove ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์นัยสำคัญทางสถิติของสมการจำแนกหมู่ด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์คาโนนิคัล

สมการ	Eigenvalue	Percent of Variance	Canonical R	Canonical R ²	Wilks' Lambda	df	Sig
1	.682	86.9	.637	.406	.539	6	.00
2	.103	13.1	.305	.093	.907	2	.00

ผลการวิเคราะห์จำแนกหมู่ในตารางที่ 4-23 พบว่า มีสองสมการที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมการแรก มีขนาดมีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical R) ระหว่างสมการกับตัวแปรจำแนกเท่ากับ .64 ส่วนสมการที่สอง พบขนาดค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคัล ก่อนข้างต่ำเท่ากับ .30 อันเป็นขนาดค่านัยสำคัญทางสถิติต่ำสุด จะยอมรับได้ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Cooley & Lohnes, 1971) เมื่อพิจารณาสัดส่วนความผันแปร พบว่า สมการที่หนึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของสมการจำแนกทั้งหมด เท่ากับ 86.9 ที่เหลือร้อยละ 13.1 เป็นความผันแปรของสมการที่สองใช้อธิบายสมการจำแนกทั้งหมด สอดคล้องกับค่าความผันแปรของตัวแปรตามที่ถูกอธิบายด้วยชุดตัวแปรอิสระ (Canonical R²) ร้อยละ 41.0 ขณะที่สมการที่สองมีส่วนความผันแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่อธิบายด้วยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ เพียงร้อยละ 9.3

ตารางที่ 4-24 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ค่าโนนิกอลจำแนกพหุ

ค่าน้ำหนักคานอนิกอลจำแนกพหุและค่าสัมประสิทธิ์สมการจำแนกพหุ

มิติ	ค่าน้ำหนักคานอนิกอลจำแนกพหุ		ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกพหุ		
	สมการ 1	สมการ 2	ต่ำ	กลาง	สูง
กระบวนการตัดสินใจบริหาร					
จัดการท้องถิ่น	.051	1.059	2.239	.183	2.387
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	.628	-.720	12.168	16.315	15.631
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.485	.007	22.525	24.617	25.582
Constant			-60.981	-76.303	-83.415

ค่าน้ำหนักรวมคานอนิกอลจำแนกพหุ

มิติ	ค่าน้ำหนักรวมคานอนิกอลจำแนกพหุ	
	สมการ 1	สมการ 2
คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม	.897**	-.270
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.837**	.269
ยุทธศาสตร์*	.620**	.498
การนำองค์การ*	.501**	.214
กระบวนการตัดสินใจบริหารจัดการท้องถิ่น	.605	.759**
อิสระในการบริหารงาน*	.240	.328**

* มิติที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ในสมการจำแนกพหุ

** สหสัมพันธ์ระหว่างมิติในสมการ

ค่ากลางผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นของสมการจำแนกพหุ

ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	สมการจำแนกพหุ	
	สมการ 1	สมการ 2
ต่ำ	-1.478	.155
กลาง	-.088	-.776
สูง	.535	.120

จากความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สร้างเป็นสมการเชิงเส้น เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกยังเปิดโอกาสให้สามารถศึกษา บทบาทหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระทุกตัวพร้อมกัน ในการจำแนกกลุ่ม โดยนำความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว เป็นฐานการคำนวณไปยังกลุ่มต่าง ๆ ของตัวแปรตาม ค่าน้ำหนักที่ได้เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficient) คล้ายกับการวิเคราะห์ถดถอย ค่าที่ได้จากการประมาณค่าใกล้เคียงกับค่าของกลุ่มใดมากที่สุด หน่วยวิเคราะห์ก็จะเป็นสมาชิกกลุ่มนั้น สำหรับ ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์สมการจำแนก หรือ ค่าสัมประสิทธิ์คานอนิคอลของสมการจำแนกที่ถูกคำนวณมีสองชุด คือ ค่าสัมประสิทธิ์คานอนิคอลสมการจำแนก (Unstandardized Canonical Discriminant Function Coefficient) หรือ ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนดิบ (Raw Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานคานอนิคอลสมการจำแนก (Standardized Canonical Discriminant Function Coefficient) ในที่นี้จะเรียกว่า ค่าน้ำหนักคานอนิคอล (Canonical Weight) ค่าสัมประสิทธิ์จะช่วยอธิบายว่า สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระตัวใดที่มีบทบาทต่อสมการจำแนกกลุ่ม แต่การวิเคราะห์ครั้งนี้ จะไม่นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนดิบมาแปลความหมาย เนื่องจาก ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนดิบ เป็นค่าที่ได้จากการนำคะแนนดิบของตัวแปรแต่ละหน่วยเข้าสมการ ค่าน้ำหนักคานอนิคอลจึงมีขนาดค่าไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4-23 พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีบทบาทสำคัญต่อการจำแนกกลุ่มมากที่สุดในสมการที่หนึ่ง คือ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม รองลงมาคือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าน้ำหนักคานอนิคอลเท่ากับ .63 และ .48 ตามลำดับ ส่วนกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น มีอำนาจในการจำแนกเพียง .05 เท่านั้น หากคิดเป็นอัตราส่วนระหว่างมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น จะได้เท่ากับ 12.5 : 9.7 : 1 สำหรับสมการที่สอง ปรากฏขนาดค่าน้ำหนักคานอนิคอลของมิติกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น สูงกว่ามิติอื่นค่อนข้างมาก เท่ากับ 1.059 ต่างจากมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม แม้มีค่าน้ำหนักรองลงมา แต่ทิศทางความสัมพันธ์กลับเป็นไปทางลบ ส่วนมิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จัดเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักคานอนิคอลต่ำมากเพียง .01 คิดเป็นอัตราส่วนระหว่างมิติกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในสมการที่สอง เท่ากับ 106 : 72 : 1

กระนั้นก็ดี ค่าน้ำหนักคานอนิคอลเป็นค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะตัวแปร อันทำให้ค่าความเป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันมากที่สุด หากต้องการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรในสมการจำแนกแต่ละชุด การนำค่าน้ำหนักคานอนิคอลมาอธิบายก็น่าจะเพียงพอ แต่หากต้องการแสดงจำนวนและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับสมการจำแนกอย่างถูกต้อง ควรใช้ค่าสัมประสิทธิ์เชิงโครงสร้าง (Structure Matrix) หรือค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอล (Canonical Loading) เนื่องจากเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรที่ได้รับการปรับค่า หลังจากควบคุม

ตัวแปรอื่นแล้ว จะเหมาะสมกว่า (Dillon & Goldstein, 1984, p.402) จากค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอล พบค่าขนาดของตัวแปรที่แตกต่างจากการคำนวณด้วยวิธีการหาค่าน้ำหนักคานอนิคอล โดยเฉพาะในสมการที่หนึ่ง พบค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอลของการบริหารทรัพยากรบุคคลสูงขึ้นทุกมิติ ทั้งยังพบว่า ทุกมิติของชุดตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ได้แก่ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ และการนำองค์การ มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับสมการจำแนกหมู่ที่หนึ่งทั้งสิ้น คือ มีค่าพิสัยค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอลระหว่าง .90-.50 แสดงว่า อปท. ไค มีกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่ประกอบด้วย การใช้ระบบคุณธรรมและจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านสมรรถนะการบริหารผลปฏิบัติงาน ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ นายก อบท. มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และใช้วิธีการนำเพื่อสร้างหรือส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งสู่ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ตลอดจนมียุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้ดำเนินงานภายในองค์การ จะมีแนวโน้มก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ในทิศทางเดียวกัน

สำหรับสมการที่สอง สหสัมพันธ์คานอนิคอลที่พบ แม้มีขนาดค่าพอดีกับนัยสำคัญทางสถิติขั้นต่ำที่ยอมรับได้ แต่ผลจากค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอลก็ปรากฏสหสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรอิสระที่น่าสนใจและเป็นไปตามข้อค้นพบเชิงทฤษฎี กล่าวคือ ค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอลของมิติปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยเฉพาะ กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น มีขนาดค่าน้ำหนักค่อนข้างสูงเท่ากับ .76 ส่วนความมีอิสระในการบริหารงาน มีค่าน้ำหนักรวมคานอนิคอล ค่อนข้างต่ำเท่ากับ .33 และต่างจากมิติกระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น เท่ากับ 2.3 : 1 สามารถตีความได้ว่า อปท. ที่นำกระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่นมาใช้ และมีอิสระในการบริหารงานด้านการเงินการคลังและด้านบุคลากร ย่อมมีแนวโน้มทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอำนาจในการจำแนกสมการของชุดตัวแปรอิสระ ปรากฏว่ามีเพียง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ที่มีอำนาจในการจำแนกกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แสดงสมการได้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ระดับต่ำ เท่ากับ

$-60.981 + 2.239$ กระบวนทัศน์การบริหารจัดการท้องถิ่น $+ 12.168$ คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม $+ 22.525$ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ระดับปานกลาง เท่ากับ

$-76.303 + .183$ กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น $+ 16.315$ คุณธรรมและ
มาตรฐานจริยธรรม $+ 24.617$ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ระดับสูง เท่ากับ

$-83.415 + 2.387$ กระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น $+ 15.631$ คุณธรรมและ
มาตรฐานจริยธรรม $+ 25.582$ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การนำเทคนิคจำแนกพหุมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากจะทำให้นักวิจัยทราบถึง บทบาท
ของตัวแปรอิสระที่มีต่อการจำแนกกลุ่ม ผ่านการประมาณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
เทคนิคดังกล่าว ยังแสดงค่ากลางแต่ละกลุ่ม (Group Centroids) ของสมการจำแนกพหุ ที่ชี้ให้เห็นถึง
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้งในเชิงขนาดและทิศทาง สำหรับสมการที่หนึ่ง พบว่า กลุ่มผลสัมฤทธิ์
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับสูง เป็นกลุ่มที่มีขนาดและทิศทางของค่ากลางต่างจากกลุ่ม
ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง และระดับต่ำ ขณะที่สมการที่สอง
กลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง เป็นกลุ่มที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น
ผลลัพธ์ที่ได้บ่งบอกว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นทั้งสามกลุ่ม ในสมการที่หนึ่ง
ค่อนข้างแตกต่างกัน ตรงกันข้ามกับสมการที่สอง แม้ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ระดับปานกลางจะมีขนาดค่าค่อนข้างมาก และเป็นไปในทิศทางผกผันกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์การ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับสูงและระดับต่ำ แต่สองกลุ่มหลัง มีขนาดค่าเฉลี่ยใกล้เคียงและ
เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นผลให้กลุ่มตัวแปรตามในสมการที่สองมีความแตกต่างกันเล็กน้อย

การทำนายผลการจำแนกระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ดังกล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า คุณภูนิพนธ์ฉบับนี้ มีเป้าหมายในการค้นหาตัวแปรอิสระที่มี
ความสำคัญต่อการจำแนกกลุ่มตัวแปรตามเพื่อหาสมการเชิงเส้น อันแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ และนำสมการนั้นมาทำนายหรือพยากรณ์ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย
ใหม่ต่อไป แต่การทำนายจะมีความแม่นยำเพียงใดต้องนำสมการเชิงเส้นที่สร้างขึ้น มาประเมินความ
ถูกต้องของการจำแนกกลุ่มตัวแปรตาม โดยตรวจสอบว่าสมาชิกของกลุ่มตัวแปรตามแต่ละหน่วย
ถูกแจกแจงไปกลุ่มที่น่าจะเป็นมากที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้วิจัยต้องตรวจสอบความเหมาะสมของ
สมการ ด้วยการคำนวณหาร้อยละหรืออัตราส่วนการจำแนกของการจัดสมาชิกเข้ากลุ่มอย่างถูกต้อง
(Hit Ratio) ซึ่ง Hit Ratio ที่ยอมรับได้ ควรมีขนาดค่าสูง เพื่อให้การทำนายมีความแม่นยำสูงสุด

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทั้งหมดของ อปท. ตัวอย่างจำนวน 140 ตัวอย่าง มาสร้างสมการจำแนกกลุ่มตามวิธีการ Ordinal โดยใช้ค่าสัดส่วน อปท. ที่มีระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นแต่ละหน่วยเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น เนื่องจาก Hair et al. (2006, p.302) เสนอว่า หากจำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีขนาดไม่ใหญ่ (อย่างน้อย 20 ตัวอย่าง) และสัดส่วนจำนวนตัวอย่างระหว่างกลุ่มแตกต่างกันค่อนข้างสูง ก็ควรใช้จำนวนตัวอย่างของกลุ่มนั้นมาเป็นค่าโอกาสล่วงหน้า สำหรับ อปท. ตัวอย่าง มีสัดส่วนแตกต่างระหว่างกลุ่มค่อนข้างสูง และมีจำนวนตัวอย่างในกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง เท่ากับ 20 ตัวอย่างพอดี จึงเป็นไปตามหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่มวิเคราะห์จำแนกดังกล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น

ตารางที่ 4-25 การทำนายผลการจำแนกระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เทคนิค	ผลสัมฤทธิ์การบริหารงาน	ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกลุ่มทำนาย (คน) รวม			
	บุคคลส่วนท้องถิ่นกลุ่มจริง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
Original	ต่ำ	20 (64.5)	0 (0.0)	11 (35.5)	31 (100.0)
	ปานกลาง	4 (20.0)	4 (20.0)	12 (60.0)	20 (100.0)
	สูง	5 (5.6)	3 (3.4)	81 (91.0)	89 (100.0)
	ทำนายถูกต้อง (ร้อยละ)		75.0		
	Cross-Validated				
	ต่ำ	20 (64.5)	0 (0.0)	11 (35.5)	31 (100.0)
	ปานกลาง	5 (25.0)	3 (15.0)	12 (60.0)	20 (100.0)
	สูง	6 (6.7)	3 (3.4)	80 (89.9)	89 (100.0)
	ทำนายถูกต้อง (ร้อยละ)		73.6		

ผลการทำนายความถูกต้องการจำแนกพหุในตารางที่ 4-25 โดยใช้ตัวแปรอิสระด้าน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และกระบวนการบริหารจัดการท้องถิ่น กับกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับต่ำ จำนวน 31 แห่ง สมการเชิงเส้นจำแนกพหุสามารถทำนายได้ถูกต้อง 20 แห่ง หรือร้อยละ 65.5 ทำนายผิด 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.5 กลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับปานกลาง มีจำนวน 20 แห่ง สมการจำแนกพหุสามารถทำนายถูกต้องเพียง 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.0 ทำนายผิด 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 60 และกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นระดับสูง มีจำนวนทั้งสิ้น 89 แห่ง ทำนายถูก 81 แห่ง หรือร้อยละ 91.0 ทำนายผิด 8 แห่ง หรือร้อยละ 9.0 ผลการทำนายมีความแม่นยำเท่ากับร้อยละ 75.0 อยู่ในระดับพอใช้ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้แตกต่างจากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Cross Validation เล็กน้อย เนื่องจากการวิเคราะห์ด้วยวิธี Cross Validation จะนำข้อมูลตัวอย่างลบด้วย 1 ($n - 1$) หรือจำนวน 139 แห่ง มาสร้างสมการจำแนกกลุ่ม เพื่อทำนายกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ (Leave-out-one) ตามปกติแล้วขนาดค่า Hit Ratio ที่ได้ มักต่ำกว่าการวิเคราะห์ด้วยวิธี Original คือ ร้อยละ 73.6 และสามารถทำนายกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลของอปท. ถูกต้องจำนวน 103 แห่ง

ผลของความผิดพลาดในการทำนายครั้งนี้ ประกอบด้วยความผิดพลาด 3 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง ความผิดพลาดเกิดจาก ความจริงแล้วหน่วยวิเคราะห์เป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับสูง แต่ทำนายว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับต่ำ ประเภทที่สอง ความผิดพลาดเกิดจาก ความจริงแล้วหน่วยวิเคราะห์เป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับต่ำและระดับสูง แต่ทำนายว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับปานกลาง ประเภทที่สาม ความผิดพลาดเกิดจาก ความจริงแล้วหน่วยวิเคราะห์เป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์ระดับต่ำและระดับปานกลาง แต่ทำนายว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลระดับสูง

จากการวิเคราะห์จำแนกพหุ สามารถสรุปสหสัมพันธ์คาโนนิคอลของสมการจำแนกได้ว่า ชุดตัวแปรอิสระหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ได้แก่ มิติคุณธรรม และมาตรฐานจริยธรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ และการนำองค์การต่างมีส่วนสร้างสมการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นรากที่หนึ่ง (Canonical R = .64) โดยเฉพาะมิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าน้ำหนักคาโนนิคอลเท่ากับ .84-.90 ต่างจากมิติยุทธศาสตร์และการนำองค์การ มีค่าน้ำหนักคาโนนิคอลระดับปานกลางเท่ากับ .50-.62 ทำให้มิติคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อสมการจำแนกที่หนึ่งมากกว่าสองมิติที่เหลือ ส่วนชุดตัวแปรอิสระด้านปัจจัย

สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ มิตินิยมมีอิสระในการบริหารงาน และกระบวนการจัดการบริหารจัดการท้องถิ่น ต่างมีส่วนสร้างสมการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่สอง (Canonical $R = .30$) โดยกระบวนการจัดการท้องถิ่น มีบทบาทสร้างสมการจำแนกสูงที่สุด จึงยอมรับสมมติฐานหลักว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม แม้สามารถพิสูจน์ได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลต่อการจำแนกผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น แต่มีมติที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติและถูกนำเข้าสมการจำแนกกลุ่มตามลำดับ ได้แก่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการท้องถิ่น และคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ขณะที่มิตินิยมมีอิสระในการบริหารงาน ยุทธศาสตร์ และการนำองค์การ ไม่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานรองที่ 2, 5, และ 6 ที่กำหนดว่า กระบวนการจัดการท้องถิ่น คุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการจำแนกระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น และปฏิเสธสมมติฐานรองอื่นทั้งหมด