

กระบวนการบริหารงานบุคคล



การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานสาธารณะบรรลุผลสำเร็จไปทั่วก็สมความมุ่งหมาย เพราะการบริหารงานบุคคลมิใช่เป็นเพียงการวางแผนการตรวจตรา การอำนวยการและการประสานกิจการงานทั้งหลายขององค์การ เท่านั้น แต่ขอบเขตของการบริหารงานบุคคลยังรวมถึงการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานอยู่ในองค์การนั้น ๆ ตลอดจนงานด้านการป้องกันรักษาสุขภาพ งานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย งานด้านการแก้ปัญหาทางวินัย และงานด้านการจัดบริการต่าง ๆ ให้เพื่อช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของคนในองค์การ เป็นต้น

ตามที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญมาก ซึ่งถ้าหากการจัดการเกี่ยวกับบุคคลค่อยไปเสียแล้ว จะเป็นสาเหตุส่วนใหญที่ทำให้เกิดข้อเสียหายร้ายแรงที่สุดคิในวงการบริหารงาน ฉะนั้น ปัญหาจึงอยู่ที่การต้องมีกระบวนการจัดการ เกี่ยวกับการบุคคลที่ดี โดยมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานนั้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นผลให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพด้วย ในบทที่ ๒ ได้กล่าวถึงแนวความคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งใน

---

ประภา ธีรพันธุ์, "การจัดสวัสดิการของกรมตำรวจ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๐), หน้า ๘.

ระบบราชการและองค์การรัฐวิสาหกิจไปแล้ว เพื่อให้การศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของทั้ง ๒ หน่วยงานเข้าใจยิ่งขึ้น ควรจะได้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ใช้กันอยู่ในองค์การทั่ว ๆ ไปเสียก่อน โดยจะอธิบายถึงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนตามลำดับ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาค้นคว้า

### การสรรหาบุคคล (Recruitment)

การสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของเอกชน หรือองค์การของรัฐ การสรรหาบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน เพราะหากสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้ว ย่อมจะเกิดผลเสียขึ้นกับองค์การ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

การสรรหาบุคคลมีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กันดังนี้

Simon กับคณะ<sup>๑</sup> มีความเห็นว่า

การสรรหา เป็นกระบวนการบรรจุบุคคลเข้าประจำตำแหน่งต่าง ๆ  
๒ วิธีคือ การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ และการ  
เลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในหน่วยงานที่มีอยู่แล้วให้รับตำแหน่งที่  
ว่างลง การบรรจุดังกล่าว จะตองยึดหลักคุณธรรม (The Merit  
principle) คือ ความสามารถ (competence)  
ความเป็นกลาง (neutrality) และความเสมอภาค  
(equality of opportunity)

---

<sup>๑</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
วัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๗.

.Stahl<sup>๑</sup> ให้ความหมายว่า

การสรรหา คือ กระบวนการ เลือกรับบุคคลจากตลาดแรงงาน  
มาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำ  
ต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร  
การประชาสัมพันธ์ การเลือกข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคล  
จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอก  
หน่วยงาน การบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน ตลอดจน  
จนถึงตามคุณผลการทดลองปฏิบัติงานด้วย

สำหรับความหมายที่แคบเข้ามา การสรรหาบุคคล หมายถึง เพียงการให้ได้  
บุคคลมาสมัคร เพื่อทำการคัดเลือกสรรอีกชั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความ  
สนใจในงานของราชการแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่ง ลักษณะงาน  
ที่ต้องปฏิบัติ และข้อมูลอื่น ๆ ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อประกอบการพิจารณา  
สมัคร เข้ารับการ เลือกรับ ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครใน  
เอกสารหลักฐานที่ต้องการ ทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร<sup>๒</sup>

#### แนวความคิดในการสรรหา

ในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาสมัคร เพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานนั้น  
มีแนวความคิดอยู่ ๒ แนวคือ<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> Glenn O. Stahl, Public Personnel Administration,  
5<sup>th</sup> ed. (New York : Harper and Row, 1962), p. 52.

<sup>๒</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "การสรรหาบุคคล," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์  
<sup>๓</sup> (กรกฎาคม, ๒๕๑๐) : ๔๘๕.

<sup>๓</sup> สี่มา สี่มานนท์, หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร :  
กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๑), หน้า ๑๒ - ๑๓.

๑. แนวความคิดของอังกฤษ แนวความคิดนี้มีทัศนะว่า คนที่มีสติปัญญาดี จะฝึกให้ทำอะไรก็ทำได้ทั้งนั้น คือ ถ้าว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคน ดังนั้น การสรรหาจึงยึดเอาความรู้ไว้ก่อนมากกว่าจะยึดประสบการณ์ โดยสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มีความเฉลียวฉลาดมาทำงานควยคั่งแก่ขั้นต้น ๆ แล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาตัวคนเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปได้ในอนาคต การสรรหาคณะทำงานตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเพื่อเป็น generalist คือสรรหาคนที่ยังไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อใช้งานต่อไปในอนาคต

๒. แนวความคิดของสหรัฐอเมริกา การสรรหาบุคคลตามแนวความคิดของสหรัฐอเมริกานั้น ยึดหลักประสบการณ์เป็นสำคัญ โดยมีทัศนะว่าคนเรามีใช้จะเก่งไปเสียทุกอย่าง ดังนั้น การสรรหาต้องสรรหาคณะมาให้เหมาะกับงาน โดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานต้องการ จึงต้องกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้ แล้วสรรหาคนที่มีความรู้ตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาคณะตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น specialist โดยสรรหาจากคนที่เคยปฏิบัติงานแล้วมาทำงานในปัจจุบัน การสรรหาแบบนี้ต้องทำกันบ่อยมาก เพราะคนจะย้ายงานอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทย การสรรหาบุคคลมีลักษณะผสมกันทั้งแนวความคิดของอังกฤษและแนวความคิดของสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ บางตำแหน่งสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา บางตำแหน่งนอกจากคุณวุฒิแล้ว ยังดูประสบการณ์อีกด้วย เช่น ตำแหน่งในระดับสูง ๆ เป็นต้น ซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกสรรแตกต่างกันทั้งนี้จะได้อธิบายในตอนต่อไป

### วิธีการสรรหาบุคคล ที่นิยมใช้กันทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ๑

๑. ตรวจสอบรายชื่อของผู้สมัครงานที่มาสมัคร อยู่ก่อนแล้ว หน่วยงานบริหารงานบุคคลจะพยายามรวบรวมและเก็บรักษารายชื่อและคุณสมบัติของบุคคลที่เคยมาติดต่ออยู่ก่อน หรือผู้ที่เราเคยติดต่อมาก่อนไว้
๒. ประกาศแจ้งความในที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคคลชนิดที่ต้องการ มีใช้เป็นพิเศษที่สำนักงานแต่อย่างเดียว
๓. การประกาศโฆษณา หรือลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์
๔. การติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน ซึ่งมีอยู่มากทั้งของเอกชนและราชการ
๕. การติดต่อกับโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย ที่มีบุคคลประเภทที่ต้องการ การติดต่อประเภทนี้ มิได้หมายถึงไปปิดประกาศรับสมัคร หรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้น แต่ควรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบ และจัดส่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล (Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติและลักษณะขององค์การที่เป็รับด้วย

การสรรหาโดยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นการ เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถสมัครมาก ๆ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด มาปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

### ประเภทของการสรรหาบุคคล

โดยทั่วไปแล้ว การสรรหาบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๑. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในทันทีที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

---

<sup>๑</sup> เบ็ญจา สวัสดิ์โอ, การบริหารงานบุคคล (คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๑๖), หน้า ๕๑.

ในองค์กร และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ตามวิธีการนี้ เป็นการ เลือกสรร ด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และ เหมาะสม

๒. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัคร เพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์กร<sup>๑</sup>

### ๑. การเลือก (Selection)

การเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร เป็นกระบวนการขั้นตอน เนื่องจากการสรรหา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะคัดเลือกเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน

กระบวนการเลือกสรร (Selection Process )<sup>๒</sup>

เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอน หรือกระบวนการดังนี้

ก. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร คือ การตรวจสอบใบสมัครว่ามีวุฒิการศึกษาตรงตามความต้องการหรือไม่

ข. ตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัคร เพื่อเลือกเอาแต่คนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

---

<sup>๑</sup> ชาติชาย ณ เชียงใหม่, "การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกวิชาการปกครอง มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๕๕.

<sup>๒</sup> สี่มา สี่มานันท์, หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔ - ๑๖.

ค. วัดความรู้ความสามารถ ที่นิยมใช้กันทั่วไปคือ การสอบ ซึ่งอาจแยกออกได้เป็นการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ บางประเทศอาจพิจารณาจากประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานเดิม แล้วเลือกมาสัมภาษณ์โดยไม่ต้องสอบข้อเขียน เช่น ประเทศอังกฤษ เป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกซึ่งอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

## ๒. การสอบ

การสอบเป็นเครื่องมือในการวัดคน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล หลังจากที่ใคร่ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว

แนวความคิดในการวัดคนเพื่อคัดเลือกมาทำงานมีอยู่ ๒ แนว คือ<sup>๑</sup>  
 ก. เพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง การสอบเพื่อวัดคนแบบนี้ ต้องวัดความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของคนที่จะทำงานได้ทันทีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการวัดแบบ immediate measurement หลักสูตรการสอบแบบนี้ จะเน้นหนักไปในทางวิชาการและปฏิบัติ

ข. เพื่อหาคนที่มีความสามารถและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ในอนาคต การสอบเพื่อวัดคนดังกล่าว เป็นการวัดความสามารถและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งแสดงว่าเป็นคนเก่ง มีสติปัญญาดี มีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ เป็นแบบ Predictive measurement หลักสูตรการสอบแบบนี้ จะเน้นหนักไปในด้านการสอบเชาวน์ วัดสมอง วัดการคิดหาเหตุผล การแก้ปัญหา และความรอบตัว หรือความรู้ทั่วไป เป็นต้น

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน.

### ชนิดของการสอบ

การสอบ พอดีจะแยกออกได้เป็น ๒ แบบ คือ<sup>๑</sup>

๑. สอบแข่งขัน (Competitive Examination)
๒. สอบคัดเลือก (Qualifying Examination)

สำหรับวิธีการสอบนั้น โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๓ วิธีคือ

๑. สอบข้อเขียน (Written Test) ซึ่งแยกเป็นวิธีย่อยอีก

๒ แบบ ดังนี้

- ก. แบบอัตนัย (Subjective Test)
- ข. แบบปรนัย (Objective Test)
๒. สอบปฏิบัติ (Performance Test)
๓. สอบปากเปล่า (Oral Test)

การสอบ นอกจากจะแบ่งตามวิธีสอบแล้ว ข้อสอบยังอาจแบ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ในการออกข้อสอบได้ดังนี้

- (๑) สอบความสามารถ (Abilities Test) แบ่งเป็นวิธีย่อย

๒ วิธีคือ

- ก. สอบเชาวน์ (Intelligence Test) คือข้อสอบที่ใช้วัดความสามารถทั่ว ๆ ไปในการเรียนรู้ของบุคคล
- ข. สอบความถนัด (Aptitude Test) เพื่อวัดว่าคุณคนนั้น มีความถนัดหรือความสามารถในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพียงใด

- (๒) สอบบุคลิกภาพ (Personality Test) คือเป็นการสอบชนิดหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่า บุคคลนั้นมีปัญหาในค่านิยม จิตใจ หรืออารมณ์ หรือไม่

---

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน.



(๓) สอบความรู้ (Achievement Test) คือ แบบทดสอบที่สร้าง  
ขึ้นเพื่อวัดว่าที่เรียนรู้นั้น ได้รับความสำเร็จในการเรียนเพียงใด  
 อนึ่ง การสร้างข้อสอบที่ดีนั้น ผู้สร้างข้อสอบ ควรสร้างข้อสอบ  
 ใหม่ลักษณะสำคัญ ดังนี้

ก. มีความเที่ยงตรง (Validity) ข้อสอบที่มีความเที่ยงตรง  
 สูง คือ ข้อสอบที่สามารถทำนายทั่วสิ่งที่จะต้องวัดได้อย่างถูกต้องตามความมุ่งหมาย  
 ซึ่งจำแนกออกได้เป็น ๔ ประการ คือ

๑) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct  
 Validity) หมายถึงความสามารถของข้อสอบที่จะวัดสมรรถภาพทางสมองในทาง  
 ต่าง ๆ ได้

๒) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)  
 หมายถึงข้อสอบที่มีคำถามสอดคล้องตรงตาม เนื้อ เรื่องหรือเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ใน  
 หลักสูตร การสอบ

๓) ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity)  
 หมายถึงข้อสอบที่ช่วยให้นักประมาณสถานภาพอันแท้จริงในปัจจุบันของผู้เข้าสอบได้ถูกต้อง  
 เพียงใด

๔) ความเที่ยงตรงตามพยากรณ์ (Predictive  
 Validity) คล้ายคลึงกับความเที่ยงตรงตามสภาพ ต่างกันตรงที่ข้อสอบนั้นสามารถ  
 ประมาณสถานภาพหรือความสำเร็จในอนาคตได้ ก็เรียกว่า ข้อสอบนั้นมีความเที่ยงตรง  
 ตามพยากรณ์สูง

ข. ความเชื่อถือได้ (Reliability) คือ ข้อสอบที่  
 สามารถให้คะแนนคงที่แน่นอน แม้ว่าจะทดสอบซ้ำกี่ครั้งก็ตาม การที่จะทราบว่าข้อสอบ

ใด มีความเชื่อถือได้เพียงไร มีวิธีการอยู่ ๓ วิธีคือ<sup>๑</sup>

- ๑) ให้สอบข้อสอบฉบับเดียวกันซ้ำสองครั้ง ผลทั้ง ๒ ครั้งเท่ากัน
- ๒) ให้สอบข้อสอบอีกฉบับหนึ่ง ซึ่งมีระดับความยากง่ายและเนื้อหาทำนองเดียวกัน ผลทั้ง ๒ ครั้งเท่ากัน
- ๓) แยกข้อสอบเดิมออกเป็นสองส่วน ( Subdivision of the test) โดยเอาคะแนนข้อคววูกเข้าด้วยกัน แล้วเอาคะแนนข้อคักวูกเข้าด้วยกัน คะแนนรวมของทั้งสองฝ่ายจะหักเทียมกัน ทั้งนี้โดยมีเงื่อนไขว่า ข้อสอบนั้นต้องเป็นข้อสอบที่สร้างไว้เป็นอย่างดี เรียงลำดับตามความง่ายไปหาความยาก และเป็นข้อสอบแบบปรนัย

### ๓. การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน ( Appointment)

การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน นับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน กล่าวคือ เมื่อได้ทำการทดสอบความรู้ความสามารถ ตลอดจนเจตจำนง และสติปัญญาแล้ว ก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนมานั้น เหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนี้มีวิธีการอยู่ ๒ ทางด้วยกันคือ<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๔๐.

<sup>๒</sup> ชลิกา ตรีณณี และพูนศรี เพ็ชรสนอง, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๓๗.

ก. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบไล่คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบไล่ที่ ๑ ก่อน เรียงตามลำดับที่สอบไล่ วิธีการเช่นนี้ เรียกว่า Rule of thumb

ข. ใช้หลัก Rule of three ในการบรรจุแต่งตั้ง ตัวอย่างเช่น มีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้สอบไล่คะแนนเป็นที่ ๑ ก่อน กลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบไล่คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน ๓ คนที่สอบไล่ที่ ๑ ที่ ๒ และ ที่ ๓ แต่เพียงคนเดียว และหากวาง ๒ ตำแหน่ง ก็เลือกจากคนที่สอบไล่คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน เป็นต้น

ในประเทศไทย โดยเฉพาะในวงราชการ นิยมใช้วิธีแรก คือ Rule of thumb ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ<sup>๑</sup>

#### ๔. การให้ทดลองปฏิบัติงาน ( Probation )

เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะรับผู้ใดเข้าทำงานแล้ว ก็คงให้ผู้นั้นรับการคัดเลือกทดลองทำงานจริง ๆ ในตำแหน่งนั้นสักระยะหนึ่งก่อน ถือเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายว่าผู้นั้นสามารถทำงานได้จริงหรือไม่ ระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานนี้ โดยทั่วไปมักกำหนดระยะเวลาระหว่าง ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เมื่อเห็นว่าสามารถทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ มีความประพฤติดีและเหมาะสม จึงจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เป็นการถาวรต่อไป

<sup>๑</sup> พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ หมวด ๒ มาตรา ๓๔ วรรคแรก บัญญัติไว้ว่า "การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้".

### การ กำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

ในการบริหารงานบุคคล สิ่งที่จะต้องกำหนดก่อนประการอื่น ๆ คือ การกำหนดว่า มีงานอะไรที่จะต้องรับบุคคลเข้ามาทำและงานนั้นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านไหน อย่างไร วิธีการเช่นนี้เรียกว่า การกำหนดตำแหน่ง ซึ่งจะต้องกำหนดพร้อมกับการกำหนดอัตราเงินเดือนด้วยว่า ควรจะให้เงินเดือนเท่าไรสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

การกำหนดตำแหน่งในราชการพลเรือนของไทย มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน แต่ที่ใช้อยู่ในราชการพลเรือนสามัญปัจจุบัน<sup>๑</sup> ใช้วิธีการกำหนดตำแหน่งที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก ที่เรียกว่าระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) ซึ่งจะกำหนดโดยแยกตำแหน่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ว่า ตำแหน่งนั้น ๆ มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร แบ่งออกเป็นกี่ระดับ แต่ละระดับมีชื่อตำแหน่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติอย่างไร กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และกำหนดว่า ตำแหน่งนั้น ระดับนั้น รับเงินเดือนเท่าใด จากนั้นก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้ การที่นำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้ก็เพื่อให้สามารถใช้คนได้ตรงกับงาน และทำให้ข้าราชการได้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ทั้งนี้เพราะเงินเดือนมีบทบาทสำคัญมากในการทำให้การสรรหาบุคคลและการรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์กรตลอดไป ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ นอกจากนั้น ยังมีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานและคุณภาพของงานด้วย เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ตราบใดที่ยังมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการเงินอยู่

---

<sup>๑</sup> กำหนดตำแหน่งโดยถือชั้นยศเป็นหลัก ที่เรียกว่า ระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification) และการรับเงินเดือน จะรับเงินเดือนตามชั้นยศที่บุคคลผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่.

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า การกำหนดอัตราเงินเดือน ย่อมมีปัจจัยสำคัญอันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเงินเดือนอยู่ ๒ ประการ คือ ๑

๑. ความยุติธรรม หมายความว่า ข้าราชการหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีปริมาณและคุณภาพของงานทัดเทียมกัน ย่อมจะได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกัน

๒. ความเสมอภาค คือ การกำหนดอัตราเงินเดือน ควรกำหนดตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และการกำหนดของอัตราเงินเดือนแต่ละชั้น ควรกำหนดให้เหมาะสม ไม่ห่างกันมากเกินไป กล่าวคือ งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ย่อมจะต้องได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน ซึ่งในการนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความยุติธรรมและความชอบพอ กันเป็นพิเศษด้วย

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญมาก และช่วยให้ขั้นตอนอื่น ๆ เช่น การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้าย ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักความสามารถตามระบบคุณธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีตัวกลางที่จะวัด คือ มาตรฐานการทำงาน (Work Standard) เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ควรจะพิมพ์ได้วันละ ๑๕ หน้า เป็นต้น สำหรับตำแหน่งที่ไม่สามารถนับปริมาณงานได้ ก็ต้องจัดให้มีแบบพรรณนางาน (Job description) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดว่า ปฏิบัติงานอะไร เสนอใคร เรื่องหนึ่ง ๆ ใช้เวลาปฏิบัติเท่าใด เป็นต้น เป็นเอกสารที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ควบคุมตนเอง และผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้นอง นอกจากนั้น ยังใช้เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบได้อีกด้วย

---

สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
เกษมสุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๔๕๓.

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรมีแบบฟอร์มซึ่งกำหนดหัวข้อที่จะใช้ วัดได้อย่างถูกต้อง มีหัวข้อที่จะวัดปริมาณงานและคุณภาพของงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ ที่ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ เช่น ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือในการทำงาน ความ ซื่อสัตย์สุจริต การรักษาความลับของหน่วยงาน เป็นต้น โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้กรอก ว่า ผู้ถูกประเมินยังมีข้อบกพร่องในค่านี้อย่างไร<sup>๑</sup>

### การเลื่อนขั้นและการโอนย้าย (Promotion and Transfer)

การเลื่อนขั้นและการโอนย้าย เป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ พอ ๆ กับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา โดยตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและเป็นแรงจูงใจ ให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อดความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิต การทำงาน<sup>๒</sup>

การเลื่อนขั้น หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งให้ไปดำรงตำแหน่ง อีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีระดับสูงกว่าเดิม โดยตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่นั้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นและได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> สีม่า สีมานันท์, หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔.

<sup>๒</sup> ชาติชาย ณ เชียงใหม่, การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน, หน้า ๔๑.

<sup>๓</sup> Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York : The Macmillan Co., 1957), p. 400.

หลักเกณฑ์และวิธีการ เลื่อนชั้น

หลักเกณฑ์ในการ เลื่อนชั้น ที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ขณะนี้ มีดังนี้คือ

(๑) โดยการสอบ เป็นการพิจารณาเลื่อนชั้นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ เข้ามาสอบ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม

(๒) การดูผลการปฏิบัติงาน โดยดูผลการปฏิบัติงานที่ทำไปแล้วว่า ได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ยังพิจารณาจากความรู้ ความสามารถพิเศษ การศึกษา และการฝึกอบรม เป็นต้น

(๓) ระบบอาวุโส เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้ มีข้อเสีย คือ คนที่ทำงานมานานไม่จำเป็นเสมอไปว่า จะทำงานได้ดีกว่าคนอื่น

(๔) การทดลองปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการ เลื่อนชั้น เข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการ เลื่อนชั้น เพื่อจะได้ประเมินผลดูว่า บุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการ เลื่อนชั้นอย่างแท้จริงหรือไม่

การโอนย้าย หมายถึงการ เปลี่ยนงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เดิม โดยไม่เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเงินเดือน

โดยปกติ การ โอนย้ายมักมีเหตุผลดังนี้

๑. เหตุผลทางหน่วยงานหรือทางราชการ เช่น การ โอนย้ายไปเพื่อความเหมาะสมกับท้องถิ่น ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

---

ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๗ - ๑๕๐.

๒. เหตุผลส่วนตัว เช่น การ โอนไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า การ โอนย้ายเพื่อติดตามสามีหรือภรรยา การ โอนย้ายเพื่อไปทำงานที่ตนถนัดหรือเป็นงานที่สะดวกสบายกว่า เป็นต้น

๓. การ โอนย้ายในกรณีพิเศษ เช่น ย้ายไประหว่างที่มีการ สอบสวนทางวินัย เพื่อความเป็นธรรมในการ สอบสวน หรือ ย้ายไปประจำการชั่วคราว ในกรณีที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขาดเจ้าหน้าที่หรือมี เหตุจำเป็นทำให้ต้อง เพิ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ๑

การ เลื่อนชั้นและการ โอนย้าย มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารงานบุคคลในค่านอื่น ดังนั้น การ พิจารณาจึงควรตั้งอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายด้วย เพราะเป็นเรื่องที่อาจกระทบกระเทือนถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติได้

### ระเบียบวินัยและการลงโทษ (Discipline and Punishment)

ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก ระเบียบวินัยจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะระเบียบวินัยเป็นข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความคุ้มครองในการ ปฏิบัติงาน ให้ผลตอบแทนในการ ปฏิบัติงานและกำหนดวิถีทางการ ปฏิบัติงาน ๒ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

๑ วิทยุ สาธาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๓๙.

๒ ชาดูชัย ลวิตรังสีมา, หลักการจัดองค์การและการจัดการ (พฤติกรรมในองค์กร) (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๐), หน้า ๙๐.



### ความหมายของ "วินัย"

คำว่า "วินัย" อาจให้ความหมายอย่างกว้าง ๆ ว่าเป็นการ กำหนดพฤติกรรม ในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลผู้ที่มีความประพฤติดี และลงโทษ ผู้ที่ประพฤติชั่วคดอระ เบี่ยงวินัยขององค์การ

ระเบียบวินัยขององค์การ มีทั้งลักษณะที่ใ้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางบวก (Positive Discipline) เช่น การให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างสามัคคีธรรมให้เกิด ขึ้นในหมู่คณะ<sup>๑</sup> เป็นต้น เป็นการส่งเสริมให้รักษาระเบียบวินัยด้วยตนเอง อีกลักษณะ หนึ่งคือการใ้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางลบ (Negative Discipline) เช่น การ คำหิติดีเยน การให้พักงาน การปรับ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการลงโทษที่ใ้บังคับแก่ผู้ใ้ ผ่าฝืนกฎเกณฑ์ขององค์การและนำความเสียหายมาสู้องค์การ ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้ผู้ ปฏิบัติงานประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์การนั้น

ลักษณะของระเบียบวินัยที่ดี จะต้องเขียนให้อ่านเข้าใจง่ายและสามารถ นำไปปฏิบัติตามได้ ข้อบกพร่องประการหนึ่งในเรื่องวินัย คือ การลงโทษ ซึ่งจะต้อง ใ้ให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคคลทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ความผิดอย่างเดียวกัน ควร ใ้รับโทษเหมือนกัน ไม่มีการยกเว้นแก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ ระเบียบวินัยภายใน องค์การ จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะขององค์การนั้น ๆ องค์การใ้ที่สร้าง ระเบียบวินัยไว้ดี และสามารถรักษาระเบียบวินัยไว้ในทางที่สร้างสรรค์ ย่อมจะ ก่อ ใ้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในหมู่คณะ สมาชิกขององค์การ จะมีความรับผิดชอบสูง มีความเสียสละและสำนึกในคุณค่าของตนที่มีต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จ

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐.

ก้าวหน้าให้แก่องค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การนั้นไม่สามารถรักษาระเบียบวินัยอันดีไว้ได้ สมาชิกขององค์การ ก็จะขาดจตุรกร่วมใจ ต่างก็เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ มีการฝ่าฝืนระเบียบวินัยเป็นประจำ ขวัญของผูปฏิบัติงานในองค์การ จะตกต่ำ ซึ่งเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานค่อยลงไปด้วย °

### สวัสดิการ

การจัดสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งให้ความสะดวกสบาย ความสุข ความพอใจแก่ผูปฏิบัติงาน เพื่อให้ผูปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคง หมกักกังวลใจในเรื่องต่าง ๆ ทำให้มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ความหมายของ "สวัสดิการ"

สวัสดิการ หมายถึง

บริกัรและประโยชน์ "พิเศษ" ต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ซึ่งโดยปกติหนวยราชการหรือนายจ้างจักให้ มีขึ้นตามความต้องการของผูปฏิบัติงาน ระบบการให้บริการและการให้ประโยชน์มีลักษณะต่าง ๆ กันไป บางระบบมีลักษณะ "เป็นการร่วมกัน" (Mutual) คือทั้งฝ่ายองค์กรและคนขององค์กรร่วมกันจักให้บริกัรขึ้น เพื่อสนองความต้องการอันแท้จริงของผูปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ บางระบบมีลักษณะเป็นการ "สงเคราะห์แก่บุคคล" ซึ่งฝ่ายองค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จักให้เอง

---

° เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๑.

โดยตลอด อย่างไรก็ตาม บริการและประโยชน์พิเศษนั้น ๆ ของมีคุณค่าโดยตรงในระยะยาวต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การมากกว่าต่อหน่วยงานราชการหรือนายจ้างเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีกำลังใจตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และเพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น<sup>๑</sup>

สวัสดิการ อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๑. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงการจ่ายเงินช่วยเหลือบุตรภรรยาของข้าราชการหรือพนักงาน ค่าเช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือ เงินกู้ เป็นต้น และเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนบางประการ เช่น เพื่อรักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว เพื่อการสมรส การจ่ายเสื้อผ้าหรือเครื่องแบบให้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งสหกรณ์ การจัดยานพาหนะสำหรับรับส่ง การจัดสรรที่ดินและอาคารเช่าซื้อ เป็นต้น ซึ่งเป็นบริการที่ให้ออกเหนือไปจากเงินเดือนที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้ว

๒. สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งช่วยเหลือการศึกษาของบุตรด้วย บริการต่าง ๆ ในค่านี้นั้น เช่น การจัดทำสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน การให้เบี้ยห้องสมุดทางวิชาการ และการจัดให้มีการฝึกอบรมในระดับและประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

๓. บริการด้านสังคมสงเคราะห์ บริการประเภทนี้มีขอบเขตกว้างขวางมาก เพราะรวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือทางกฎหมาย การรับฟังและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์และบริการอื่น ๆ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ให้ถูกสุขลักษณะและอนามัย เป็นต้น

<sup>๑</sup> ใจไล เปลี่ยนสิน, "การจัดสวัสดิการ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" (วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), หน้า ๒๒๖.

๔. สวัสดิการ คำนวณสัปดาห์การทำงาน เช่น จักร์ใหม่สี่โมสร มีการแข่งขันกีฬา มีห้องพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน หรือจักร์ใหม่ห้องสมุด เป็นต้น

๕. สวัสดิการ คำนวณการสร้างความมั่นคง ได้แก่ ผลประโยชน์หรือบริการตอบแทนที่สร้างความมั่นคงตามควร แก่ศักยภาพในการดำรงชีวิตของข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่าง ๆ เงินทุนสงเคราะห์ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

๖. สวัสดิการ คำนวณสุขภาพอนามัย มีการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี ให้บริการ คำนวณการแพทย์และพยาบาล การจ่ายยา การอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อพักรักษาตัว การจัดส่งตัวผู้ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล เป็นต้น \*

อย่างไรก็ตาม การให้บริการสวัสดิการ ของแต่ละองค์การ ย่อมมีข้อแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่องค์การทั่วไปต้องการ คือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างปฏิบัติทำงานในองค์การ ซึ่งจะ เป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การพ้นจากการปฏิบัติงาน

การพ้นจากการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนปฏิบัติอยู่และหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนจากองค์การต่อไป การพ้นจากการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายวิธี คือ

---

\* Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Mc Craw-Hill Book Company Inc., 1956), pp. 631 - 639.

๑. การลาออก
๒. การลดจำนวนพนักงานลงงาน
๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย
๔. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ
๕. ตาย<sup>๑</sup>

๑. การลาออก ผู้ปฏิบัติงานสามารถลาออกจากหน้าที่การงานได้ทุกโอกาส เว้นแต่กรณีที่ยุ่่นั้นยังอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญหรือการสอบสวนคดียังไม่เสร็จสิ้น และในกรณีที่ยุ่นั้น ใ้รับผลประโยชน์จากรัฐบาลและมีข้อมูลพันอยู่ เช่น ใ้รับทุนจากรัฐบาลไปศึกษาและปฏิบัติงานในต่างประเทศ เป็นต้น<sup>๒</sup>

๒. การลดจำนวนพนักงานลงงาน อาจมีสาเหตุต่าง ๆ กันดังนี้
  - ๒.๑ โครงการที่วางไว้ ใ้ดำเนินการเสร็จสิ้นลง
  - ๒.๒ ไม่มีงบประมาณที่จะดำเนินการต่อไป
  - ๒.๓ มีการปรับปรุงงานและจัดส่วนราชการหรือหน่วยงานใหม่
  - ๒.๔ เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งเป็ผลใ้สามารถลดกำลังงานลงได้
  - ๒.๕ นำวิทยาการทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ รวมถึงการนำเครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรงเข้ามาใช้ควย ทำให้ลดจำนวนพนักงานใ้หนอยลง

---

<sup>๑</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957), p. 97.

<sup>๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๔๕๕.

๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เป็นการให้พนักงานออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือมีความประพฤติไม่เหมาะสม วิธีการที่จะให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น โดยทั่วไปมักจะกระทำดังนี้<sup>๑</sup>

๓.๑ แจงให้ผู้นอกล่ามลาหรือขอลาหาที่อื่นที่ตนใ้รับ

๓.๒ ให้ผู้นอกล่ามลา เสนอรายงานเพื่อแก้ออกลาหาที่อื่น ๆ

๓.๓ ตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรืออาจมอบหมายให้บุคคลในบุคคลหนึ่งดำเนินการสอบสวนก็ได้

๓.๔ ให้โอกาสผู้นอกล่ามลาได้เข้าร่วมฟังการสอบสวน หรือมีที่ปรึกษาได้

๓.๕ ให้โอกาสสุพรรณคำตัดสิน

๔. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ ในระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป มักให้บำเหน็จบำนาญแก่เจ้าหน้าที่ที่คงทนจากการปฏิบัติงาน เพราะเหตุเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่กุลประกอบการหนึ่งของการทำงาน สำหรับประเทศไทยได้กำหนดอายุครบเกษียณไว้เมื่อมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ส่วนการทุพพลภาพนั้นย่อมหมายถึงการที่ผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อไป

๕. การตาย เมื่อผู้ปฏิบัติงานตาย ย่อมหมดสภาพของความเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานตายลงระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ย่อมใ้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕๗.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕๘.

## สรุป

การบริหารงานนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ต้องการให้งานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ การบริหารงานบุคคลนับว่าเป็นองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สำคัญในการบริหาร เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการจะให้งานขององค์กร บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่ได้ ก็ควรให้ความเอาใจใส่เกี่ยวกับงานบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ควรสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งการจะเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ก็ต้องอาศัยวิธีการเลือกสรรที่มีอยู่หลายแบบ เช่น อาศัยวิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือให้ทดลองปฏิบัติงานสัก ระยะเวลาหนึ่งก่อน เมื่อเห็นว่ามีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติแล้ว จึงจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เป็นการถาวรต่อไป เป็นต้น เมื่อเลือกสรรบุคคลที่ต้องการได้แล้ว สิ่งที่ยุติบริหาร ควรคำนึงถึงคือ ทำอย่างไร จึงจะจูงใจให้บุคคลนั้นอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด การกำหนดอัตราเงินเดือนที่เป็นธรรม การจัดการสวัสดิการที่ดี การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม การกำหนดขั้นตอนในการออกจากงานเพื่อป้องกันผู้ปฏิบัติงานมิให้ถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อำนาจสั่งให้ออกจากงานได้ง่าย ล้วนแต่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเสริมสร้างใหญ่ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เกิดกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

การที่ผู้บริหารจัดให้มีการบริหารงานบุคคลที่ดี และพยายามใช้การบริหารงานบุคคลไปในทางที่จะให้ผลดี โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และพยายามสนองความต้องการนั้น ๆ ให้มากที่สุด ถ้าความต้องการนั้นไม่เกินขีดความสามารถขององค์กรที่จะจัดให้ได้ ทั้งนี้เพราะความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด และถ้าความต้องการขององค์กร กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรแยกกัน ไปคนละทางแล้ว จะเป็นปัญหาหนักสำหรับผู้บริหาร ดังนั้น วิธีแก้ปัญหาคือ พยายาม

ประสานความต้องการระหว่างองค์กรและปฏิบัติการในองค์กรให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

องค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรรัฐบาล องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นอย่างดี จึงได้พยายามสรรสร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติการในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านอัตราเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น เพื่อรักษามูลค่าดังกล่าวให้ทำงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้นขึ้นมา ฉะนั้น ในบทที่ ๔ จึงเป็นบทที่ศึกษา เปรียบเทียบถึงการบริหารงานบุคคลขององค์กร เกษตรกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กับการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน<sup>๑</sup> เพื่อดูว่ามีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร เพราะบุคคลทั่วไปมักเข้าใจว่า การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทั้ง ๒ น่าจะแตกต่างกันบ้างไม่มากนักน้อย เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งในบทที่ ๔ จะได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทั้ง ๒ อย่างละเอียดต่อไป.

---

<sup>๑</sup> การเปรียบเทียบ ของหน่วยราชการ ใช้เปรียบเทียบโดยอาศัยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ เป็นหลัก.