

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่สำคัญและประเด็นของการวิจัยทั้งหมด ไว้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานบุคคล
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง
4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวความคิดของการวิจัย

### กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับจัดการ เพราะจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมเป็นการได้มาและ คุ้มครองรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน กระบวนการบริหารงาน บุคคล จึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน ย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล พิจารณาความดีความชอบ การ เลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานใน หน่วยงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุดการดำเนินการงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม การบริหารงาน บุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการบริหารบุคคลทั่วไป

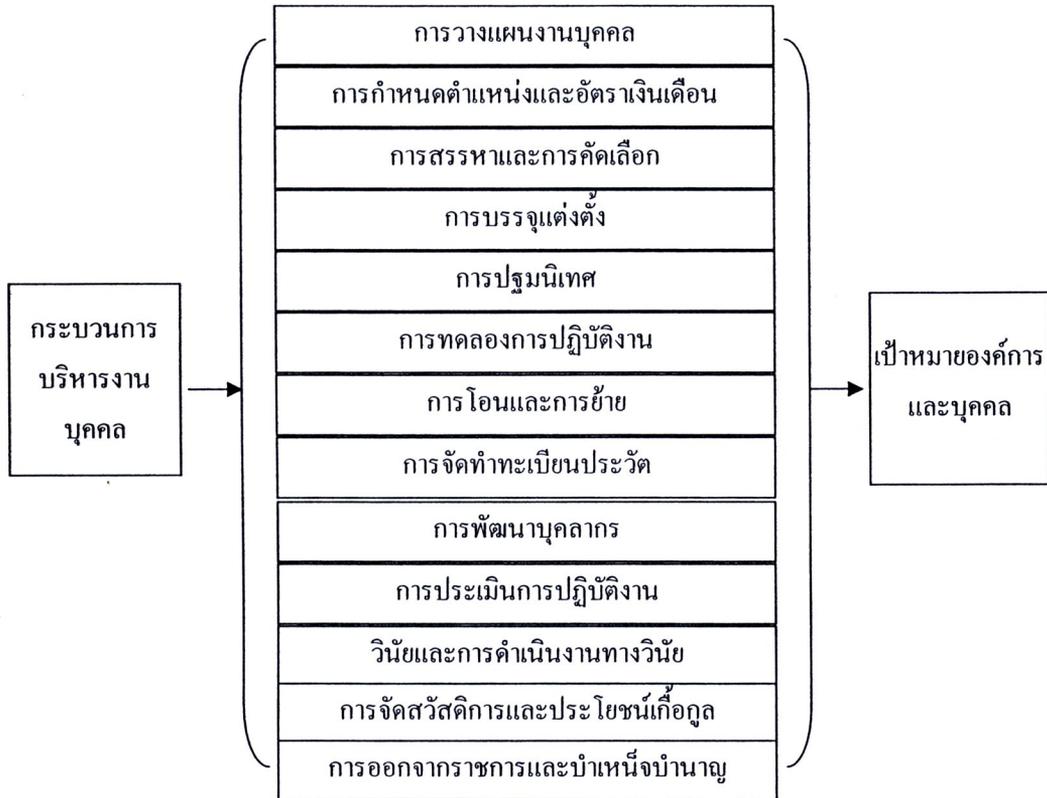
ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอน มีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ (วิจิตร ศรีสะอ้าน และอวยชัย ชบา. 2541, หน้า 48)

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะกรอบอัตรากำลัง (staffing pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรสรร บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ซึ่งการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ได้ไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นขั้นตอนเพื่อให้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการซึ่งมีขั้นตอนที่พอสรุปได้ตามภาพ 1 ดังนี้



ภาพ 1 กระบวนการบริหารงานบุคคล

ที่มา. จาก การบริหารงานบุคคล (หน้า 17), โดย สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, ปัตตานี: โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.

จากภาพ 1 สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรจะประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ คือ (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, หน้า 17-21)

1. การวางแผนบุคคล เพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน
2. การสรรหาและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงาน
3. การบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคล มาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์การ

4. การประชุมพิเศษเพื่อให้ได้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

5. การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงใน องค์กร เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีก ครั้งหนึ่ง

6. การโอนและการย้าย การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร เป็นการ- ดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัยและการดำเนินทางวินัย การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์กร

8. การออกจากราชการ คือ การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ หรือการหมด- ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร หรือการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุ- หย่อนสมรรถภาพ

กระบวนการบริหารบุคคล เป็นการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การประชุมพิเศษ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคลากร การประเมินผลในการปฏิบัติงาน การฝึก การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อ- เสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน การนำระเบียบต่าง ๆ มาใช้

กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การประชุมพิเศษ การทดลองการปฏิบัติงาน การโอน ย้าย การบำรุงรักษาและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงานและการออกจาก ราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ในที่นี้ผู้วิจัยจะ นำเสนอเป็น 8 ประเด็น ดังนี้ (Beach, 1980, pp. 70-80)

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุและแต่งตั้ง



5. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
6. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
7. การดูแลรักษาบุคคล
8. การออกจากราชการ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
ห้องสมุดงานวิจัย  
วันที่..... 21 ส.ค. 2555 .....

เลขทะเบียน..... 248254 .....

เลขเรียกหนังสือ.....

### การวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning)

การวางแผนเพื่อกำหนดอัตรากำลังเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล จากนั้นจึงจัดทำกรกำหนดตำแหน่งเป็นขั้นตอนต่อไปในกิจกรรมนี้ ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังคนมีสาระสำคัญดังนี้

**การวางแผนอัตรากำลัง** เป็นการกำหนดปริมาณและการจัดกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับงานด้านจำนวน ทักษะ ความรู้ ความสามารถในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากจำนวนคนที่มีอยู่ขณะนั้น ซึ่งความหมายของการวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีดังนี้ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, กลุ่มสื่อสารองค์กร, 2551 ข หน้า 31)

การวางแผนด้านกำลังคน คือ กระบวนการภายในองค์กรที่พยายามจะคาดคะเนความต้องการกำลังคนและการประเมินขนาด ลักษณะทางธรรมชาติและที่มาของแหล่งที่จะสามารถหาแรงงานมาตอบสนองกับความต้องการแรงงาน และยังถือเป็นกลยุทธ์การปรับต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางของภารกิจ เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบัน เพื่อระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต การสร้างช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต และการหาทางแก้ปัญหาให้องค์กรจะสามารถบรรลุตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

การวางแผนด้านกำลังคน คือ การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ที่ต้องการ โดยงานขั้นแรก คือการสำรวจจำนวนคุณภาพ ความรู้ความชำนาญของคนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นที่สองอัตรการขยายตัวหรือความต้องการจำนวนคนที่จะใช้ทำงานในอนาคตโดยแยกตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ ขั้นที่สามจะต้องติดตามและสำรวจสถานการณ์จ้างงานทางด้านปริมาณ ความต้องการตลอดจนอัตรากำลังในตลาดแรงงาน

เพื่อจะกำหนดได้ว่าเมื่อถึงคราวต้องการแรงงานองค์การจะหาได้จากแหล่งใด การขาดแคลนจะได้ไม่เกิดขึ้น การวางแผนทางด้านกำลังคนนี้จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารสูงสุด (เสนาะ ตียาวี, 2535, หน้า 27)

กระบวนการบริหารบุคคลทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ (วิจิตร ศรีสะอาด และอวยชัย ชบา, 2541, หน้า 48)

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะกรอบอัตรากำลัง (staffing pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจการสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ซึ่งการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ได้ไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น การดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ต้องวางแผนกำลังคน 2 ระยะ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คือ (Castetter & Young, 2000, pp. 41-42)

1. การวางแผนกำลังคนเพื่อให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด คือ

1.1 การวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด

1.2 การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด

2. การวางแผนกำลังคนระยะยาว จะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียน ในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และความกระตือรือร้นให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น มีลักษณะ คือ

2.1 การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต

2.2 การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่น

2.3 ประเมินบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ

2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่ การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลขององค์การในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้นให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนและประเมินความต้องการจำนวนคนของหน่วยงานในอนาคต เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานในหน่วยงาน เพื่อกำหนดการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังเป็นการแก้ไขปัญหาให้กับองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้

**การกำหนดตำแหน่ง** คือ การแสดงให้เห็นลักษณะของผู้ปฏิบัติงานนั้นที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จผลสมบูรณ์ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว์, 2535, หน้า 63-66)

โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์ และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ อันเกี่ยวข้องกับลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับอนาคต การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และเป็นเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลของการกระทำ โดยมีการดำเนินการที่ต่อเนื่องหรือติดต่อกัน

การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การเพียงไร โดยจะคำนึงถึงจุดหมายและขอบข่ายงานขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การและระยะเวลา (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 27)

การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังของหน่วยงานล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใดจำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (สมาน รังสิโยภักดิ์, 2544, หน้า 10)

การวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนการวางแผนก่อนที่จะจัดหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดจำนวนคุณสมบัติของคนที่รับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ องค์การจะต้องเลือกสรรบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ความสำคัญของการวางแผนบุคลากร สรุปได้ 3 ประการดังนี้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 113)

1. การวางแผนบุคลากรเพื่อการใช้คนที่มีประสิทธิภาพ
2. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคคล
3. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความเท่าเทียมกันในตำแหน่งด้านการจ้างงาน

การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ตำแหน่งและบุคคล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นจึง

1. ความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน คือ ซัดความสามารถที่จะดำเนินการหรือที่จะเรียนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งรวมทั้งความสามารถทางร่างกายและจิตใจ

2. บุคลิกภาพและลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน คือ คุณสมบัติที่คงที่และเป็นระบบในการตอบสนองอย่างสัมพันธ์กัน โดยวิธีการที่แตกต่างกันต่อ สิ่งของ และสถานการณ์

3. วัตถุประสงค์ของการระบุลักษณะเฉพาะของงาน การใช้การระบุลักษณะงานสำหรับเป็นเครื่องมือของการบริหารงานบุคคล

4. วิธีการทำการระบุลักษณะเฉพาะของงาน วิธีการที่จะนำไปใช้หาข้อมูลทางด้านลักษณะงานมีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีมุ่งงาน และวิธีมุ่งคนที่ปฏิบัติงาน

การกำหนดตำแหน่ง จึงเป็นการระบุลักษณะงานเป็นคำอธิบายถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือความถนัดและความสามารถกับบุคลิกภาพ และลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การทำแบบระบุลักษณะงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น ใช้ในการวางแผนบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนและการประเมินการปฏิบัติงาน

### **การสรรหา (recruitment)**

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการ เสนอตัวเพื่อให้เลือกคนดีและเหมาะสมที่สุดต่อการทำให้งานในองค์กร ดังนั้นกระบวนการสรรหาเริ่มจากการพิจารณาว่าเราต้องการตำแหน่งงานใด เป็นจำนวนเท่าไร (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 24)

การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากร โดยการแสวงหาให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรหรือปทัสถานขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้ (दनัย เทียนพุม, 2543, หน้า 21)

การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์กร (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, หน้า 112)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ในจำนวนที่พอเพียงบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (เกรียงศักดิ์ เจ็ชวีย์, 2542, หน้า 120-121)

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสม กับตำแหน่งตรงตามท้องที่การต้องการมาจากแหล่งต่าง ๆ ที่ในใจสมัครเข้าร่วมงานกับ องค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 88)

การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานใน ตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 49-50)

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานขององค์การ และครบจำนวนที่องค์การ ต้องการมาปฏิบัติงาน

**กระบวนการสรรหา** มีลำดับขั้นตอน ดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 51-52)

1. การกำหนดตำแหน่งว่างจากข้อมูล แผนทรัพยากรบุคคลขององค์การ
  2. การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการสรรหาให้เหมาะกับตำแหน่งงาน
  3. กำหนดวิธีการสรรหา
  4. ประเมินผลเพื่อทดสอบว่าการสรรหานั้น ได้บุคคลเหมาะสมจริงหรือไม่
- ซึ่งกระบวนการสรรหาที่องค์การต่าง ๆ นิยมใช้มีอยู่ 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (merit system) เป็นกระบวนการสรรหาโดยมุ่งเลือกให้ได้คนที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาส สมัครงานอย่างเสมอภาค และใช้มาตรการวัดความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมอย่างแท้จริง

2. ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) เป็นระบบการคัดเลือกบุคลากรที่อาศัย ความรู้จักมักคุ้น การช่วยเหลือในหมู่เครือญาติเพื่อนฝูง หรือการใช้อิทธิพลบารมีของผู้มี อำนาจในการเลือกผู้สมัคร ระบบนี้แม้จะมีข้อดีคือได้คนที่ใกล้ชิด หรือได้รู้จักผู้ประวัต

มาก่อนแต่ก็มีข้อเสีย คือ อาจได้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานอย่างแท้จริง หรือไม่ใช่นักที่เหมาะสมที่สุด แต่ต้องรับก็เพราะความเกรงใจ ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวได้

ขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงาน มีดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 125-127)

1. กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะแสวงหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำมาสู่การคัดเลือกต่อไป

3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานเพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อ

กระบวนการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (employee requisition) และรายละเอียดงาน (job description) (Mondy & Noe, 1990, p. 175)

กระบวนการสรรหาจึงเป็นกลวิธีในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาคัดเลือก เพื่อให้หน่วยงานได้มีโอกาสคัดเลือกบุคคล ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

### การคัดเลือก (selection)

**การคัดเลือก** คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมาตรการที่ใช้คัดเลือกบุคลากร คือ ข้อมูลของผู้สมัคร ซึ่งผู้รับสมัครต้องพิจารณาให้ได้ว่า ผู้สมัครมีข้อมูลของตัวเองอย่างไรและมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ ชนิดของข้อมูลผู้สมัครแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 55-57)

1. พฤติกรรม ได้แก่ การกระทำหรือการแสดงออกที่ผ่านมาในอดีต และที่ปรากฏในปัจจุบัน
2. รูปร่างลักษณะภายนอก เช่น อายุ รูปร่าง สุขภาพ บุคลิกภาพ พื้นฐานครอบครัว
3. คุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจเฉพาะด้าน ประสบการณ์ ทักษะคติ ความเชื่อ การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจ

**กระบวนการคัดเลือก** มีขั้นตอนดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้สมัครได้มีโอกาสพบผู้คัดเลือก ซึ่งทำหน้าที่เหมือนตัวแทนขององค์กร
2. การกรอกใบสมัคร เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้คัดเลือกได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้สมัครจากลายมือของผู้สมัครเอง และใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณารับเข้าทำงานต่อไป
3. การทดสอบ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้ชุดของคำถามที่มีจุดประสงค์ต่างกัน เช่น การทดสอบความสามารถของสมอง ทางด้านความถนัดทางภาษา การใช้ถ้อยคำ การคำนวณ การสร้างจินตนาการ ความจำ การรับรู้

การใช้เหตุผล ความถนัดทางกายภาพ ความแข็งแรง การใช้กล้ามเนื้อ หรือการทดสอบทางด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความสนใจและการปรับตัว

การใช้แบบทดสอบที่ตรงกับคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการจะช่วยในการตัดสินใจคัดเลือกคนได้ง่าย เพราะมีคะแนนที่เห็นผลการเปรียบเทียบได้ชัดเจน ข้อที่ควรระวัง คือ การเลือกใช้แบบทดสอบที่เหมาะสม เช่น แบบทดสอบระดับพนักงานปฏิบัติการ อาจเน้นความถนัดร่างกาย ทักษะ ทักษะ ความสนใจ และการปรับตัวมากกว่าความสามารถทางภาษาและจินตนาการ ส่วนแบบทดสอบของผู้บริหารควรเน้นการแก้ไขปัญหา การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

4. การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย โดยถือเป็นโอกาสที่ผู้คัดเลือกได้สังเกตผู้สมัครงานอย่างใกล้ชิด มีการทดสอบอากัปกริยา ความรู้ความสามารถ ทักษะในการแสดงออก การสื่อสาร และทัศนคติของผู้สมัคร ได้เต็มที่

วิธีการสัมภาษณ์ อาจเป็นแบบไม่มีโครงสร้าง โดยมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์หรือเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า

5. การตรวจสอบภูมิหลัง หรือการสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงถูกต้องเพียงใด โดยเริ่มจากข้อมูลในใบสมัคร แล้วค้นหาข้อมูลอื่นประกอบ

6. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนที่ใช้เพื่อคัดคนที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่สามารถทำงานดังที่ต้องการได้ออกไป และป้องกันการเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล เนื่องจากการจ้างคนที่มีปัญหาด้านสุขภาพ หรือเจ็บป่วยอยู่แล้วเข้าทำงาน ทั้งยังป้องกันการแพร่เชื้อโรคที่เป็นโรคติดต่ออีกด้วย

7. การทดลองปฏิบัติงาน เมื่อมาถึงขั้นนี้แล้วผู้คัดเลือกก็สามารถตัดสินใจได้แล้วว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน แต่เพื่อความแน่ใจก็ควรให้ผู้สมัครได้เข้าทำงาน โดยทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานทดลองงานในระยะเวลาที่กำหนดเสียก่อน เพื่อดูผลการทำงานจริง โดยก่อนเข้าทำงานก็ควรให้รู้ตักหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หลังจากปฏิบัติงานมาระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ให้มีการประเมินผลงาน หากเห็นว่าผลงานดีเป็นที่ยอมรับได้ ก็ให้บรรจุเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

8. การตัดสินใจจ้าง ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือกพนักงาน โดยดำเนินการเมื่อเห็นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่าง และประเมินผลจากการทดสอบปฏิบัติงานแล้วว่ามีการทำงานที่ดี

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดเข้าทำงาน วิธีการสรรหาอาจเลือกจากพนักงานภายในที่มีความเหมาะสมก่อน หากไม่อาจหาได้ จึงใช้วิธีการคัดเลือกจากภายนอก โดยเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป

### **การบรรจุและแต่งตั้ง (post and appointment)**

**การบรรจุและแต่งตั้ง** ได้มีผู้ให้ ความหมายของการบรรจุและแต่งตั้ง คือ (อัจฉรา ญริคุปต์, 2553, หน้า 21-22)

การบรรจุ คือ การสั่งให้บุคคลเข้ารับราชการ มีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน-สามัญ

การแต่งตั้ง คือ การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่ง โดยให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการและรับเงินเดือนในตำแหน่งนั้น

การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น อาจกระทำได้ 3 วิธี ด้วยกันคือ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2551ก, หน้า 38-39)

1. การบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ที่สอบได้
2. การบรรจุและแต่งตั้งจากผู้ได้รับการคัดเลือก ในกรณีที่มีเหตุพิเศษอาจคัดเลือกบรรจุบุคคลเข้ารับราชการได้โดยไม่ต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังต่อไปนี้ คือ
  - 2.1 การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาล หรือทุนเล่าเรียนหลวงเพื่อศึกษาวิชาในประเทศหรือต่างประเทศ

2.2 การบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ.อนุมัติให้ ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น โดยเฉพาะ

2.3 การบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิที่ ก.พ.กำหนด

2.4 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งไม่สามารถมารับการบรรจุ เนื่องจากอยู่ระหว่างการรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และได้มารายงานตัวขอรับบรรจุเมื่อบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นถูกยกเลิกไปแล้ว

2.5 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชี เนื่องจากได้มารายงานตัวขอรับการบรรจุแล้ว แต่มีเหตุไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ตามกำหนดเวลาที่ทางราชการจะบรรจุและแต่งตั้ง

2.6 กรณีอื่นที่ ก.พ.อนุมัติ

3. บรรจุและแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานสูงมากเป็นพิเศษ เข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ให้บรรจุและแต่งตั้งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

**การสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้ายหรือโอน** ซึ่งการแต่งตั้งข้าราชการ เมื่อได้มีการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นการถาวรแล้ว ก็อาจมีความจำเป็นที่จะต้องมีการ โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันภายในส่วนราชการเดียวกัน เพื่อความเหมาะสมบางประการ หรืออาจมีความจำเป็นจะต้องโอนไปปฏิบัติงานในส่วนราชการอื่น ซึ่งอาจแยกเป็นกรณี ๆ ไปดังต่อไปนี้ คือ

1. การย้าย เป็นการ โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในส่วนราชการเดียวกัน โดยมีหลักการว่า ถ้าเป็นตำแหน่งในระดับเดียวกันก็โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ แต่เพื่อให้เป็นไปตามหลักการ “การใช้คนให้ถูกต้องกับงาน” ก็จะต้องมีคุณสมบัติตรงกันกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งด้วย

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในกรณีอื่น ๆ ที่แตกต่างไปจากที่กล่าวข้างต้น ต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

2. การโอน เป็นการ โยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในต่างส่วนราชการ โดยมีหลักการดังนี้

2.1 ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม จะกระทำได้โดยให้ผู้บังคับบัญชาของทั้ง 2 ฝ่าย ตกลงยินยอม แล้วแต่กรณีดังต่อไปนี้ ไม่ต้องได้รับการยินยอมมาจากผู้บังคับบัญชา คือ

2.1.1 กรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวง

2.1.2 ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบ คัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับการคัดเลือก

2.2 ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนที่มีไขข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

2.3 ในกรณีเป็นการโอนพนักงานเทศบาล หรือข้าราชการอื่นมาบรรจุและแต่งตั้ง ให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ อาจจะทำได้ถ้าเจ้าตัวสมัครใจ โดยส่วนราชการที่จะรับโอนทำความตกลงกับเจ้าสังกัด แล้วเสนอเรื่อง ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

**การปฐมนิเทศ** คือ การแนะนำให้พนักงานขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และก่อให้เกิดความสบายใจแก่พนักงานเอง (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 125)

การปฐมนิเทศ หมายถึง “กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน” ภายหลังจากที่ได้มีการเสาะหาและคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในทางการบริหารบุคคลขั้นต่อไปก็คือ การที่จะต้องทำการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ คือเป็นเรื่องราวที่ต้องเกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเพื่อช่วยให้พนักงาน ได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน แผนงานด้านการจัดทำปฐมนิเทศนี้ในทางที่ถูก พนักงานใหม่ควรจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำเพื่อที่ให้เป็นผลสำเร็จต่อองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 227)

การปฐมนิเทศ จึงหมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการ-  
แนะนำบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน ให้รู้จักหน่วยงาน หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ สิทธิ-  
ประโยชน์และสวัสดิการที่จะได้รับ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหลังจากที่  
ได้สรรหาบุคลากรได้แล้ว เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องใน  
ระยะเริ่มแรกที่เริ่มเข้าทำงาน

**แนวทางในการดำเนินการปฐมนิเทศ** ควรจะดำเนินการดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์,  
2546, หน้า 235-238)

1. ควรนำเอาเรื่องที่จำเป็นและถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้ก่อนมาให้ทราบเป็น  
ลำดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงถึงนโยบายของบริษัท
2. เรื่องราวเกี่ยวกับบุคคลที่พนักงานใหม่ควรจะทราบ ซึ่งหมายถึงหัวหน้างาน  
และเพื่อนร่วมงาน และเรื่องที่ควรทำความเข้าใจในระยะแรกนี้ก็คือ การบอกกล่าวแก่  
พนักงานใหม่ว่าเขาจะต้องใช้เวลาานเท่าใด ในการที่จะฝึกหัดการทำงานจนกระทั่งได้  
มาตรฐานที่ต้องการ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ศึกษาหรือถามหรือขอ-  
ความช่วยเหลือ ตลอดจนขอคำแนะนำหากมีความต้องการเกิดขึ้น
3. ควรจัดให้พนักงานใหม่อยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงาน  
ที่ชำนาญงานแล้ว หรือหัวหน้างานในจุดนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ที่จะ  
มีผู้ช่วยตอบคำถามและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติงาน
4. หลังจากทำงานไปสักระยะหนึ่ง ควรมีการติดตามและคอยกำกับพนักงานใหม่  
ให้เข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน มากกว่าที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นไปโดยการแนะนำ  
ในวันแรกเพียงครั้งเดียว เป้าหมายในที่นี้คือความพยายามให้พนักงานใหม่เหล่านั้นได้  
ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด
5. จะต้องให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่อย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ  
ก่อนที่จะหวังผลจากพนักงานอย่างเต็มที่นั้นต้องระลึกอยู่เสมอว่าอย่างน้อยก็ให้พนักงาน  
ผู้นั้นได้มีโอกาสสัมผัสเข้าไปถึงแก่นแท้ของงานและเพื่อนร่วมงานเสียก่อนเพื่อให้  
แผนการจัดฝึกอบรมมีความสมบูรณ์และใช้ได้ผลหน่วยงานธุรกิจขนาดใหญ่ส่วนมาก  
มักจะเตรียมหัวข้อเรื่องและรายการเรื่องราวต่าง ๆ ว่ามีเรื่องใดบ้างที่จะต้องพูดหรือชี้แจง

ให้พนักงานใหม่เข้าใจ ประโยชน์ของการเตรียมหัวข้อเรื่องที่จะปฐมนิเทศก็คืออย่าทำให้ตกหล่นในหัวข้อสำคัญ

6. ขั้นตอนสุดท้ายของแผนการจัดปฐมนิเทศก็คือ การมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่งานให้กับพนักงานใหม่ ณ จุดนี้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานใหม่ย่อมต้องเป็นผู้รับช่วงและดำเนินการตามแผนการปฐมนิเทศต่อไปอีกระยะหนึ่ง แต่ปัญหาที่ได้จากการค้นพบอย่างหนึ่งคือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมักจะมัวง่วนอยู่ตลอดเวลา แม้จะมีความตั้งใจที่จะพยายามช่วยปฐมนิเทศในวันแรก ๆ ของการทำงานก็ตาม แต่มักจะต้องมีปัญหาเรื่องมัวง่วนมากจนทำให้ต้องละเลยและมิได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่พนักงานใหม่ต้องการทราบ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ สิ่งเหล่านี้มักจะปรากฏเป็นปัญหาอยู่เสมอ วิธีการที่จะให้แน่ใจว่าการปฐมนิเทศได้มีการติดตามกระทำโดยสมบูรณ์ก็คือ การออกแบบหรือการจัดระบบให้มีข้อมูลย้อนกลับ (feedback system) เพื่อเป็นเครื่องมือ ที่สามารถติดตามแผนการปฐมนิเทศดังกล่าว

### **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (training and development)**

**การฝึกอบรม (training)** หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดิยาว์, 2535, หน้า 127)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 265)

การฝึกอบรม คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (knowledge) ทักษะในการ-

ทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตาม  
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 65)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะ  
เพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง ( ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 210)

การฝึกอบรม จึงหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มสมรรถภาพของบุคลากร  
ในการปฏิบัติงาน

**ความสำคัญของการฝึกอบรม** คือ

1. ลดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง การฝึกอบรมที่ถูกต้องจะต้อง  
เพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
2. เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานให้เกิดความผูกพัน และภักดีต่อองค์กรด้วย
4. เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ลดอุบัติเหตุ การขาดงาน  
การลาออกจากงานของพนักงาน
5. เพื่อการวางแผนกำลังคน เป็นการจัดวางบุคคลเพื่อเป็นไปตามความต้องการ  
ขององค์กร
6. เพื่อเป็นประโยชน์กับพนักงาน พนักงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ  
ความก้าวหน้าในอาชีพ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 210-211)

**วิธีการฝึกอบรม** ในปัจจุบันศาสตร์และศิลป์ของการฝึกอบรมได้ก้าวหน้าไปมาก  
โดยเฉพาะในสังคมอุตสาหกรรม โดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ดึงดูดใจลูกจ้างธุรกิจ  
อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ สรุปแล้ววิธีการที่ใช้กันอยู่มีดังนี้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546,  
หน้า 201-202; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 73-74)

1. การบรรยาย ประกอบการใช้สื่อต่าง ๆ ให้ข้อคิดและวิชาการ ส่วนประกอบ คือ  
ขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาฝึกอบรม ความสามารถของผู้บรรยาย และการเร้าความสนใจ
2. การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา (panel and seminar) ในรูปแบบ Directed,  
Consultative และ Problem solving ให้คิดพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาตามหัวข้อเรื่อง และ  
ความน่าเชื่อถือของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นวิทยากร

3. เข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย (symposium) ความสนใจขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและประโยชน์ของกลุ่มอาชีพ

4. กรณีศึกษาตัวอย่าง (case study) เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้แสดงความคิดเห็นและหาวิธีแก้ปัญหา

5. การแสดงบทบาท (role playing) เช่นในธุรกิจขายประกันใช้ในการเปิด-ปิดการขาย

6. การสาธิต (demonstration) เช่น การขายเครื่องครัวของทัปเปอร์แวร์ หรือแสดงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติ มีการยกตัวอย่างของจริงและการทำงานจริงในการฝึกอบรม

7. โดยวิธีให้ทำงาน เช่น

7.1 การทดลองเรียนงาน (understudies) เช่น การให้เป็นผู้ฝึกงานหรือผู้ช่วยงานในระยะเวลาหนึ่ง

7.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเรียนรู้งานทั้งระบบของหน่วยงาน เพื่อหาความเหมาะสมในการลงตำแหน่ง

7.3 การสอนงาน (coaching) คือ ทำงานไปโดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้ โดยทำการสอนอย่างมีขั้นตอนแล้วให้ลงมือทำ ติดตามผลและประเมินผล สร้างความพอใจและการนำไปใช้ให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

7.4 เรียนรู้การบริหารในรูปแบบกรรมการ (multiple management) เพื่อฝึกการบริหารงานในฐานะผู้บริหาร โดยเป็นคนหนึ่งขององค์คณะในกรรมการบริหารงาน

8. การฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหาร ใช้วิธี

8.1 เข้าโครงการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับปริญญา (university non-degree program) เช่น Mini-MBA

8.2 ฝึกอบรมด้วยเกมส์ผู้บริหาร (management game)

8.3 การฝึกเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม (sensitivity training หรือ T-Group) เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารแบบญี่ปุ่น มีการออกค่ายศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

8.4 การฝึกทดสอบความเป็นผู้นำ (managerial grids) ทดสอบเพื่อหาว่า เป็นผู้มีภาวะผู้นำแบบไหน แล้วฝึกรวมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเฉพาะการใช้กลุ่ม สัมพันธ์ (group dynamic) เป็นต้น

**การพัฒนาบุคลากร (development)** ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (วิจิตร ศรีสะอ้าน และอวยชัย ชบา, 2541, หน้า 167)

การพัฒนาบุคลากรต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพ ของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรเอง และเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการ- ปฏิบัติงานนั้น ๆ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 80)

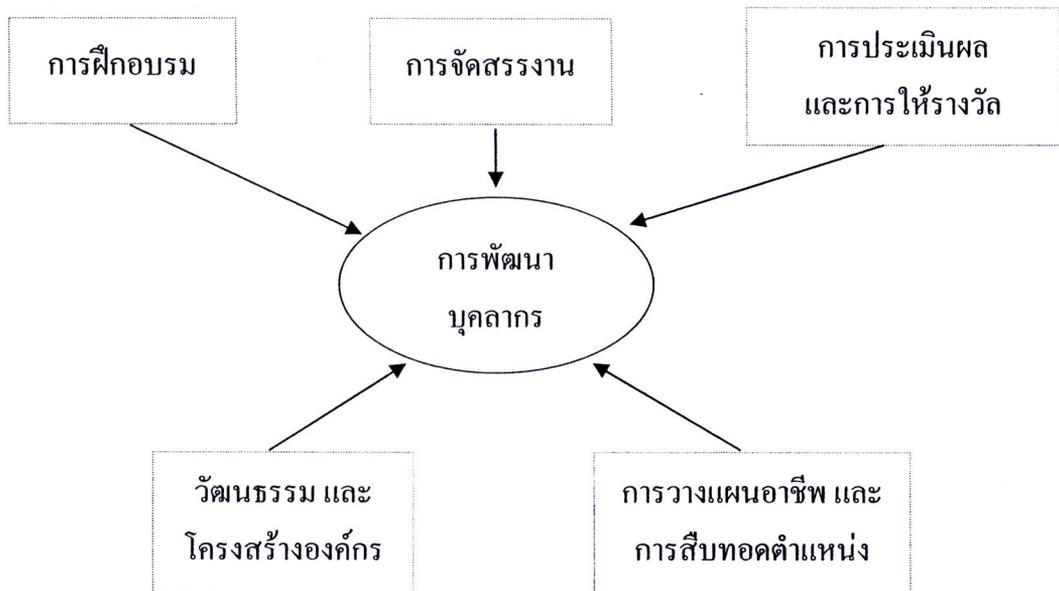
การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริม ที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น (दनัย เทียนพุด, 2543 หน้า 21)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำ ขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไปจนกระทั่ง บุคลากรปลดเกษียณ (Casterter & Young. 2000, p.147)

**ความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกรวม** คือ การพัฒนาบุคลากร นั้นแตกต่างจากการฝึกรวมตรงที่การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ยาวนานกว่าการ- ฝึกรวม เพราะวัตถุประสงค์ของการฝึกรวมมีเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจ เกิดขึ้น ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ระบบความคิด และพฤติกรรมในการทำงานเป็น สิ่งที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ของการ- พัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลกับองค์กรในลักษณะสะสม และให้ผลต่อองค์กรในระยะยาว

เช่นกัน โดยทั่วไปองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ 5 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550, หน้า 93-94)

1. การฝึกอบรม
  2. การจัดสรรงาน หรือการมอบหมายหน้าที่
  3. การประเมินผล และการให้รางวัล
  4. วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร
  5. การวางแผนอาชีพ (career path) และการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan)
- ซึ่งส่วนประกอบทั้ง 5 นี้ ล้วนส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร



ภาพ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ที่มา. จาก *Tangible HR Strategy (กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้)* (พิมพ์ครั้งที่ 2), หน้า 94, โดย วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร การจะพัฒนาข้าราชการให้มี



ศักยภาพสูง จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสูง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

### **การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion)**

**ความหมายของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง** มีดังนี้

การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนี้บุคคลจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้น กว่าเดิมเป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้น (เสนาะ ตีเขาว์, 2535, หน้า 182)

การเลื่อนขั้นตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 336)

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งที่ดีขึ้น และเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของบุคคลนั้น ๆ เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งสูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นที่ปรารถนาของพนักงานทุกคน เพราะเป็นการเพิ่มบทบาท สถานภาพให้กับบุคคล แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 233)

**ประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง** การเลื่อนตำแหน่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของงานบุคคลที่มีผลต่อกำลังใจในการทำงานตามปกติเกิดขึ้นจากการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งแสดงผลว่ามีความเหมาะสมในการที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว์, 2535, หน้า 183-184)

1. การเลื่อนตำแหน่งในงานอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนในทำงานเดิมแต่ระดับความรับผิดชอบสูงขึ้น มีความลึกซึ้งในอาชีพมากขึ้น โดยทั่วไปการเลื่อนตำแหน่งเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1.1 เมื่อมีตำแหน่งว่าง เพราะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดิมได้เลื่อนขั้นหรือย้ายไปทำงานที่อื่น จึงต้องมีการแต่งตั้งผู้มีตำแหน่งรองเข้าไปแทน

1.2 เมื่อมีการขยายงาน เกิดขึ้นเนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมมีหน้าที่การงานมากขึ้น มีหน้าที่มากขึ้นจนต้องตั้งบุคคลอื่นเพิ่มเติมรับงานบางส่วนไป ทำให้ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเข้ามาแบ่งเบาภาระงานบางส่วนไป

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ หมายถึงการได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในระดับสูงขึ้นไปกว่าเดิม ส่วนใหญ่เกิดจากการที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งจนถึงขั้นสูงสุดหรือเกือบถึงขั้นสูงสุด และเมื่อบุคคลนั้นมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่นั้น เช่น การไปศึกษาต่อ ได้รับการอบรมและเพิ่มวุฒิการศึกษา เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

2.1 เมื่อมีตำแหน่งใหม่ เกิดขึ้นเพราะองค์การได้ตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมา ลักษณะงานเป็นงานใหม่ หรือยังไม่ชัดเจนต้องมีผู้ศึกษางานและรับผิดชอบงานนั้น จึงบรรจุคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีคุณสมบัติใกล้เคียงเข้าทำงานนั้น

2.2 เมื่อมีการปรับโครงสร้างขององค์การ มีผลทำให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาใหม่ กำหนดตำแหน่งใหม่ หรือยุบงานบางงาน ลดตำแหน่งบางตำแหน่ง และเพิ่มบางตำแหน่ง การเพิ่มบางตำแหน่งอาจหาคนที่ตรงสายงานไม่ได้ จึงต้องเลือกบุคคลจากสายงานอาชีพอื่นไปแทน

2.3 เมื่อผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งระดับสูงสุดของสายอาชีพนั้นและมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่ามีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายต่อส่วนรวมและองค์การ

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร ลักษณะงานบริหารเป็นงานอีกอย่างหนึ่งซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติแตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะความสามารถทางการบริหารตลอดจนการดูแลบังคับบัญชา งานบริหารเป็นงานใช้ความคิดและมนุษยสัมพันธ์มาก แต่ใช้ความรู้ทางด้านเทคนิคน้อย ความสามารถทางการบริหารมีความสำคัญเพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานวางแผน

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน วิธีนี้ผู้ดำรงตำแหน่งจะอยู่ในตำแหน่งเดิมแต่เป็นการเลื่อนระดับสูงขึ้น เช่น เลื่อนตำแหน่งจากระดับ 7 เป็น ระดับ 8



**หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง** การเลื่อนตำแหน่งงานจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับฝ่ายบริหาร หลักเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพิจารณา คือ (เสนาะ ดิยาวี, 2535, หน้า 186-187; บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 234)

1. หลักคุณวุฒิ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลักโดยไม่คำนึงว่าจะมีอายุการทำงานประสบการณ์อย่างไร ซึ่งส่วนมากจะอาศัยการสอบเป็นเกณฑ์ตัดสินด้วย

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งและประสบการณ์ ลักษณะนี้ถือเอาพรรคพวกเครือข่ายไม่ได้คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ซึ่งระบบอาวุโสนี้ยึดถือประเพณี วัฒนธรรม ถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานมานาน มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

3. ปัจจัยทางการเมือง ซึ่งเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลบังคับให้องค์การแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นเรื่องของระบบอุปถัมภ์ ป้องกันได้ยาก เพราะระบบนี้จะเน้นเรื่องของการรักษาเสถียรภาพประโยชน์ในการควบคุมนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรในทางที่

### **การดูแลรักษาบุคคล (retention)**

**ความหมายการธำรงรักษาบุคลากร** มีดังนี้

การรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 21)

การธำรงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 210)

การรักษาบุคลากร คือการบำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดอาการร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพ ระหว่างสมาชิก (ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ, 2538, หน้า 68)

การรักษาบุคลากรเป็นความต้องการ ที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน (Ivanovic, 1988, p. 116)

การบำรุงรักษาบุคลากร จึงหมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ที่องค์การเลือกสรรไว้ ปฏิบัติงานในองค์การด้วยความมั่นใจ โดยการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นธรรม การให้สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

**หลักการบำรุงรักษาคน** การบำรุงรักษาบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจะทำไว้ซึ่งความยุติธรรม ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 ไม่ทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย พิจารณาทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงถือพรรคถือพวก ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้้อยด้วยความจริงใจ รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้้อย พยายามส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้้อยเล็กจากการใช้อารมณ์ในการทำงาน รู้จักวางตัว รู้ว่าอะไรควรและไม่ควร พยายามรักษาผลประโยชน์ ของครุ้อย ทำตัวให้เขามีความรู้สึกเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด และผู้บริหารควรจะให้เวลาและโอกาสแก่ครุที่ จะปรับปรุงตัวเอง ตลอดถึงการปรับปรุงให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าสืบไป (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 152-153)

**การให้ประโยชน์และการบริการ** เมื่อองค์การสามารถหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแล้ว สิ่งที่ต้องจัดการควรกระทำ คือ การให้ผลประโยชน์และการบริการที่แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การ รักองค์การ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ รวมทั้งต้องการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์การนานเท่านานได้ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสรร-

หาด้วย ซึ่งหลายรูปแบบด้วยกันดังนี้ (กุลธน ธนาพงศธร, เสนาะ ดิยาวี และพิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2532, หน้า 306; บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 272)

1. การจัดตามระเบียบและข้อกำหนดของกฎหมาย การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การมีประกันสังคม การใช้จ่ายกรณีต่าง ๆ

2. สวัสดิการที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การจ่ายบำเหน็จบำนาญ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ การกู้เงินเพื่อการศึกษาเล่าเรียน

3. การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่ไม่ต้องทำงาน เป็นการจ่ายให้ในวันหยุด วันพักผ่อน ประจำปี หรือการหยุดพักร้อน

4. การแบ่งส่วนกำไรให้แก่พนักงาน เป็นลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

5. การจัดบริการต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อความสะดวกสบายของบุคลากร เช่น การจัดสินค้าราคาถูกลง การจัดห้องอาหารที่สะดวกสบาย ประหยัด การจัดรถรับส่ง และการอำนวยความสะดวกในเรื่องการจอดรถ

6. การให้บริการด้านการเงิน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นการส่งเสริมให้มีการประหยัด ได้ผลตอบแทนในรูปแบบดอกเบี้ย หรือเงินปันผลต่าง ๆ

7. การให้บริการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา เป็นคำแนะนำทางด้านส่วนตัว และการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

8. การให้บริการด้านสุขภาพ การจัดห้องปฐมพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การให้การอบรมเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยเพื่อผู้ปฏิบัติงาน จะได้รับรู้จรรยาสุภาพของตนเอง

9. การให้บริการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การมีสนามกีฬา สโมสร การสร้างความบันเทิง การจัดทัศนจรให้แก่พนักงาน

#### **การออกจากราชการ (retirement from government)**

ในระบบราชการพลเรือนของไทย มีระบบการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้

ความสามารถและเป็นคนดีเข้ามาเป็นข้าราชการ และเมื่อปฏิบัติงานไปช่วงเวลาหนึ่งก็ต้องพ้นจากหน้าที่ไป เมื่อบุคคลใดเข้ารับราชการแล้วย่อมมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพ ในข้อที่ว่าบุคคลใด เข้ารับราชการแล้วจะไม่ถูกกลั่นแกล้งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการหรือถูกออกจากราชการโดยไม่เป็นธรรม การที่ข้าราชการผู้ใดจะพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ หรือถูกออกจากราชการในกรณีใดนั้น ย่อมเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย

การออกจากราชการ เป็นการพ้นสภาพการเป็นข้าราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย ทั้งนี้ เพื่อความมั่นคงในการดำรงสถานภาพของข้าราชการ และเพื่อประโยชน์ของทางราชการควบคู่กันไป ตามระบบคุณธรรม

**ความหมายการออกจากราชการ** การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีเหตุต้องพ้นจากงานนั้น อาจเกิดได้จากเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การลดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน การพ้นจากราชการเพราะมีเหตุเสียหาย การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ และการตาย เป็นต้น ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้ (อำนาจ ถาวร, 2546)

1. การลาออก (resignation) พนักงานหรือบุคลากรทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกจากองค์กรหรือ หน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกโอกาสโดยใจสมัคร เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลนั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์กร เช่น การได้รับทุนไปศึกษาต่างประเทศ เมื่อกลับมาแล้วต้องชดใช้ตามระยะเวลาแห่งข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ หรือในกรณีข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างการถูกสอบสวนคดีไม่เสร็จสิ้นหรือในขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การงานอันสำคัญ ผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งการลาออกนั้นไว้ก่อน การใช้สิทธิยับยั้งจะกระทำได้ไม่เกิน 1 ปี

การลาออกย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าองค์กรหรือหน่วยงาน ที่บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความชำนาญสูงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา และต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนคนใหม่ให้ปฏิบัติงานแทนคนเก่า นอกจากนี้

การลาออกจากงานยังควรได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่จะต้องศึกษาพิจารณาถึงสาเหตุการลาออกนั้น เช่น การได้รับค่าจ้างตอบแทนในอัตราต่ำ โอกาสก้าวหน้ามีน้อย สภาพการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เหมาะสมก็ได้ มูลเหตุดังกล่าวสมควรที่จะได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้พนักงาน เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ลาออกตามไปด้วย

2. การลดจำนวนพนักงานที่ล้นงาน (lay off) การลดจำนวนพนักงานอาจมีสาเหตุจากหลายกรณีเช่น

- 2.1 โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น
- 2.2 การเงินขององค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ในลักษณะเดิม
- 2.3 มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่
- 2.4 จัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้
- 2.5 นำวิทยาการการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ รวมถึงการนำเครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรงเข้ามาใช้

3. การปลดพนักงานออกโดยการลดจำนวนพนักงานนี้ มิได้หมายความว่า เป็นการปิดประตู หรือตัดโอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่เดียว งานในองค์การอื่นอาจมีอยู่สำหรับคนงานที่มีฝีมือหรือ มีความรู้ความสามารถ เพราะคนงานเหล่านี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีฝีมือและประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่แล้ว ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่ปลดคนงานออกมักจะพยายามหางานใหม่ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำหรือ มิฉะนั้นก็ช่วยเหลือออกหนังสือแนะนำ เพื่อสะดวกในการหางานให้ทำใหม่ อย่างไรก็ตามก็ดีหากการปลด คนงานออกเนื่องมาจากภาวะการเงินหรือเศรษฐกิจตกต่ำ ก็อาจเป็นความยากลำบากที่จะหางานใหม่ให้ได้โดยเร็ว ในกรณีเช่นนี้รัฐบาลจะต้องยื่นมือเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะกรณีดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับฐานะความมั่นคงของรัฐบาลมาก

4. การออกเพราะมีสาเหตุเสียหาย (discharge) การให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประพฤติไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีที่ทำให้ความยุ่งยากให้แก่การบริหารงานบุคคลอยู่น้อย เพราะไม่ใช่ของง่ายที่จะชี้แจงลงไปได้ว่า ความเหมาะสมนั้นคืออะไร และเพียงใด

โดยเฉพาะในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้กำหนด เหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการไว้ดังนี้

- 4.1 ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- 4.2 ศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย
- 4.3 ไม่รักษาความลับของทางราชการ
- 4.4 ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- 4.5 ทุจริตต่อหน้าที่
- 4.6 ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- 4.7 ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

5. เกษียณอายุ (retirement) การเกษียณอายุหรือการปลดเกษียณ เป็นการออกจากงานของพนักงานเมื่ออายุของพนักงานถึงระดับหนึ่ง เช่น เมื่ออายุ 60 ปี หรือ 65 ปี เพราะถือว่าคนอายุขนาดนี้แก่เกินไปที่จะทำงาน กำลังความสามารถลดลงสมควรที่จะพักผ่อน การออกจากงาน วิธีนี้องค์การสามารถคาดคะเนได้ว่า ในแต่ละปีจะมีข้าราชการที่จะเกษียณอายุจำนวนเท่าไร ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ถึงจำนวนคนที่ต้องการตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญ

6. การตาย (death) ความตายย่อมทำให้พนักงานหมดสภาพความเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ การตายของพนักงานอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ คือ ต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าปฏิบัติงานแทน นอกจากนั้นการตายยังมีผลทำให้องค์การต้องดำเนินการ ด้านผลตอบแทนบางอย่างของผู้ตาย เช่น เงินเดือน เงินสะสม และค่าใช้จ่าย ในด้านเกี่ยวกับการจัดการงานศพ ในองค์การราชการยังมีการจ่ายบำเหน็จบำนาญอีกด้วย

**สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ข้าราชการได้รับเมื่อพ้นจากราชการแล้ว** บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์การมาเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์การ เช่น ปลดเกษียณ เป็นต้น โดยทั่วไปองค์การที่มีฐานะมั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานของตนแตกต่างกันไป ในภาคเอกชนอาจมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสม ส่วนในภาคราชการอย่างสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินก็เช่นกัน ได้จัดให้มีกองทุน อาทิ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ หรือ กบข. เป็นต้น และยังมีเงินช่วยเหลือกรณี

พิเศษเมื่อข้าราชการถึงแก่ความตาย เงินบำเหน็จตกทอด นอกจากนี้ยังมีเงินสวัสดิการช่วยเหลือค่าจัดงานศพสำหรับบิดา มารดา คู่สมรส บุตร และตนเองอีกด้วย

**บำเหน็จบำนาญของทางราชการ** มีความหมาย คือ

บำเหน็จ หมายถึง เงินค่าตอบแทนความชอบที่ทางราชการจ่ายให้ครั้งเดียว

บำนาญ หมายถึง เงินค่าตอบแทนความชอบที่ทางราชการจ่ายให้เป็นรายเดือนตลอดชีวิต ปัจจุบันรัฐบาลกำลังจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญขึ้นเพื่อลดภาระงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งสามารถแบ่งบำเหน็จบำนาญได้ 3 ประเภท คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 261-265)

1. บำเหน็จบำนาญปกติ ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดให้ข้าราชการมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ ด้วยเหตุ 4 สาเหตุ คือ

1.1 เหตุทดแทน ให้แก่ข้าราชการที่ลาออกจากราชการ เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง หรือซึ่งมีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด

1.2 เหตุทุพพลภาพ ให้แก่ข้าราชการผู้เจ็บป่วยทุพพลภาพ ซึ่งแพทย์ได้ตรวจและแสดงความเห็นว่าไม่สามารถจะรับราชการในตำแหน่งหน้าที่ได้ต่อไป

1.3 เหตุสูงอายุหรือเกษียณอายุ ให้แก่ข้าราชการที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ หรือเกษียณอายุแล้ว หรือมีอายุ 50 ปีบริบูรณ์ แล้วประสงค์จะลาออกจากราชการ

1.4 เหตุรับราชการนาน ให้แก่ข้าราชการผู้มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 30 ปีบริบูรณ์แล้ว หรือผู้ที่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 25 ปีบริบูรณ์ ประสงค์จะลาออกจากราชการ

ข้าราชการผู้ใดมีสิทธิรับบำเหน็จด้วยเหตุ 4 เหตุนี้ หากมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 1 ปีบริบูรณ์ มีสิทธิได้รับบำเหน็จ และหากเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จครบ 10 ปีบริบูรณ์ มีสิทธิได้รับบำนาญ

2. บำเหน็จบำนาญพิเศษ คือเงินที่รัฐบาลให้ในเมื่อข้าราชการ พลทหารกองประจำการ หรือบุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

3. บำเหน็จตกทอด คือ เงินที่ข้าราชการประจำตายระหว่างรับราชการอยู่ ให้จ่ายบำเหน็จตกทอดให้แก่ทายาท



## แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณและคุณค่าของงานอย่างสูงสุด (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540, หน้า 140)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (อาภัสสร ไซยคุณา, 2542, หน้า 4)

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานนับตั้งแต่การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินผล การปฏิบัติงาน การบำรุงขวัญ สวัสดิการ/ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงาน (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, หน้า 2)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาการประเมินผลการทำงาน ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2544, หน้า 1)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งในการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการสรรหา การให้พ้นจากงานด้วยเหตุผลพลาภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 5)

การบริหารงานบุคคลเป็นการใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ (Nigro, 1973, p. 37)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการ-  
พลังงานของบุคคล (Flippo, 1984, pp. 4-5)

การบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษา หมายถึง การดึงดูด การพัฒนา การธำรงรักษา และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างลุล่วงและเต็มประสิทธิภาพ (Castetter & Young, 2000, p. 4)

การบริหารงานบุคคล จึงหมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เริ่มตั้งแต่กระบวนการกำหนด นโยบายวางแผนกำลังคน การสรรหา การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนา การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตขนาดเล็กภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมาก ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็ยิ่งมีมากขึ้นจนในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่าความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ดิยาวี, 2535, หน้า 14-18)

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น
2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี
4. พลังของสหภาพแรงงาน
5. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น
6. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
7. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ เพราะความสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 10)

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน และการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจนรวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นหากมองถึงสภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมากซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่ามีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นว่าแต่ก่อนเป็นอันมากการที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 18)

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสำคัญของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานนับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม

3. ต้องให้ความสนใจกับงานวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลเรื่องนี้ นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งที่ละด้านเรื่อยไปแล้วในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมี คุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด เพราะแม้ว่าจะมีงบประมาณอย่างเพียงพอมีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ อย่างครบถ้วน แต่ถ้าหากมีผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว การบริหารงานก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย จากการที่การบริหารงานบุคคลยุ่งยากมากที่สุดนั้นเพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีเหตุผลกระทบกระเทือนต่อมนุษย์ ซึ่งจะไม่มีที่สิ้นสุด (สมาน รังสี โยภกฤษณ์, 2544, หน้า 2)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 6)

1. ช่วยให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การเมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจดีต่อกัน

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยองค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามา

ทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์กรและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ความต้องการขององค์กร (2) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 2)

การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กร เนื่องจากการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุก ๆ ด้านต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันไร้สังคม และที่สำคัญคือ ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารงานสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้แบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ภายในออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สำหรับส่วนกลางนั้นมีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มตรวจสอบ และกลุ่มสนับสนุน เพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบของงาน โดยมอบหมายให้ข้าราชการและลูกจ้างเป็นผู้ร่วมกันปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน โดยกลุ่มตรวจสอบแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ส่วน ตามลักษณะของงาน คือ กลุ่มตรวจสอบการเงินจะมีทั้งหมด 8 สำนักงาน กลุ่มตรวจสอบการบริหารพัสดุและสืบสวนมี 4 สำนักงาน และกลุ่มตรวจสอบดำเนินงานมี 2 สำนักงาน ในส่วนของกลุ่มสนับสนุนแบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศหรือเรียกย่อว่าฝ่าย IT (information technology) ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายบุคลากร โดยแต่ละฝ่ายมีสังกัดเป็นสำนักงานซึ่งแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามลักษณะของงานดังนี้ (“ประกาศคณะกรรมการตรวจเงิน-

แผ่นดิน เรื่อง การแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2549,” 2549)

### **สำนักงานอำนวยการคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน**

สำนักงานอำนวยการคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยอำนวยการ งานธุรการ งานเลขา และงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะอนุกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งจัดทำและแจ้งมติคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินให้ส่วนราชการภายในที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเสนอความเห็นในเรื่องที่ส่วนราชการภายในเสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

3. ประสานงานเรื่องที่น่าเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ติดตามผลการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือเรื่องที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมอบหมาย และการเผยแพร่รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

4. ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณและการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

5. กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเรื่องเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน การประชุมและมติคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

### **สำนักงานผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน**

สำนักงานผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยอำนวยการ งานธุรการ งานเลขานุการงานประชุมผู้บริหาร และงานรับเรื่องร้องเรียน

2. จัดเตรียมข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน รายงานต่อรัฐสภา การประสานราชการกับรัฐบาล รัฐสภา องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานกับส่วนราชการภายในเพื่อเข้าฟังการชี้แจงของส่วนราชการต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการงบประมาณ

3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ ทุนความช่วยเหลือและความร่วมมือทางวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการเผยแพร่และเสริมสร้างภาพลักษณ์ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและความสัมพันธ์กับองค์กรตรวจเงินแผ่นดินต่างประเทศ

### **สำนักงานวินัยทางงบประมาณและการคลัง**

สำนักงานวินัยทางงบประมาณและการคลัง มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานรับเรื่องความผิดวินัยทางงบประมาณและการคลัง การสอบสวน สรุปสำนวน การทำความเห็น การสนับสนุนงานไต่สวน การพิจารณาและกำหนดโทษปรับทางปกครองเบื้องต้นของคณะกรรมการวินัยทางงบประมาณและการคลัง การบังคับโทษปรับทางปกครองตามคำวินิจฉัย และติดตามผลการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการ งานการประชุมของคณะกรรมการวินัยทางงบประมาณและการคลัง ศึกษา คั่นคว้าและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปรับปรุงมาตรการเกี่ยวกับการควบคุมการเงินภาครัฐของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งเผยแพร่คำวินิจฉัยความผิดวินัยทางงบประมาณและการคลังของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

3. ควบคุมและติดตามเงินค่าปรับทางปกครองของคู่กรณีที่น่าส่งเป็นรายได้แผ่นดิน แล้วส่งสำเนาหลักฐานการดำเนินการให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินทราบ

### **สำนักงานกฎหมาย**

สำนักงานกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่

1. เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ในเรื่องและปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศในการปฏิบัติราชการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายและระเบียบ งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่งและงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
3. ศึกษา ค้นคว้า และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการแก้ไข ปรับปรุง หรือร่าง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
4. ศึกษา รวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับงาน ตรวจสอบ รวมทั้งคำพิพากษาหรือคำวินิจฉัยของศาลและองค์กรชี้ขาดทางปกครองอื่น เพื่อสนับสนุนงานการตรวจเงินแผ่นดิน

### **สำนักงานนโยบายและแผน**

สำนักงานนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะและจัดทำนโยบาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผน ปฏิบัติการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งการบริหารจัดการของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ จัดทำแผนงบประมาณและการใช้ กำลังคนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี

### **สำนักงานการประเมินผล**

สำนักงานการประเมินผล มีอำนาจหน้าที่

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาระบบและกำหนดรูปแบบ มาตรฐาน และวิธีการ ในการติดตามและประเมินผล

2. ติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในตามแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเฉพาะกรณี ระหว่างปีและประจำปีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อเสนอรายงานต่อรัฐสภา หรือคณะรัฐมนตรี

3. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจตามข้อเสนอในรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือระหว่างปีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และรวบรวมผลการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ เพื่อจัดทำรายงานในภาพรวม

### สำนักงานพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจหน้าที่

1. ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ มติของ คณะรัฐมนตรี มาตรฐานและคำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้านวิชาการ ตรวจสอบ

2. จัดทำเอกสารและข้อมูลทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานการศึกษาวិเคราะห์ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบ คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ และระบบประเมินคุณภาพให้ได้มาตรฐาน

3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสนอความเห็นการแก้ไขปรับปรุงมาตรฐาน มาตรการเกี่ยวกับระบบ และการควบคุมการตรวจสอบการบริหารงบประมาณสำหรับ หน่วยรับตรวจ และพัฒนามาตรฐานการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายในให้ ทันสมัยอยู่เสมอ

4. ศึกษา วิเคราะห์ โครงสร้างข้อมูลและขั้นตอนการทำงานของโปรแกรมระบบงาน ระบบการบันทึกบัญชี ระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนการตรวจสอบ โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปและคู่มือช่วยในการตรวจสอบ

5. ติดตามประเมินผลและรวบรวมปัญหาการใช้เทคโนโลยี เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้ความร่วมมือจัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี ช่วยในการตรวจสอบ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีให้ทันต่อเหตุการณ์

### **สำนักงานการประชาสัมพันธ์**

สำนักงานการประชาสัมพันธ์ มีอำนาจหน้าที่

1. เผยแพร่ นโยบาย การปฏิบัติตามนโยบาย และผลงานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และเป็นศูนย์ข่าวของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

2. ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนแม่บท แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้เกิดความเชื่อมั่นต่อประชาชน หน่วยงานภายนอกและสื่อมวลชน

3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สำรวจ และตรวจสอบประสามติเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง การประชาสัมพันธ์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

4. ออกแบบ ผลิตเอกสารเผยแพร่และสื่อประเภทต่าง ๆ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก ได้รับรู้ เข้าใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

5. จัดเตรียมและอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลข่าวสาร และจัดแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน การบริหารข่าวเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต การประสานความร่วมมือกับองค์กรอิสระอื่นและส่วนราชการภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อการประชาสัมพันธ์

### **สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และบริหารงานบุคคล**

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยอำนวยความสะดวก งานธุรการ งานเลขานุการและงานการประชุมของคณะกรรมการข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

2. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การกำหนดตำแหน่งและระดับตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและอัตรากำลังของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

3. การรักษาทะเบียนประวัติและควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

#### 4. การจัดสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นแก่ข้าราชการและลูกจ้าง

##### **สถาบันพัฒนาข้าราชการ**

สถาบันพัฒนาข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบและแนวทางการพัฒนาข้าราชการ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม
3. ดำเนินการจัดหรือสนับสนุนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยรับตรวจ จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งการผลิตและให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกอบรม

##### **สำนักงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ**

สำนักงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อการปฏิบัติงานตรวจสอบและงานบริหารทั่วไป
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบข้อมูล และประมวลผลข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ เพื่องานตรวจสอบและงานบริหารทั่วไป
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ การให้บริการข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
4. สนับสนุนคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และระบบ การติดตั้ง ซ่อมแซมและบำรุงรักษา รวมทั้งการแนะนำวิธีการใช้งาน ตลอดจนการจัดทำทะเบียนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์

### **สำนักงานการเงินและการคลัง**

สำนักงานการเงินและการคลัง มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการจัดเก็บเงินรายได้หรือเงินอื่น รวมทั้งการจัดทำรายงานฐานะการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายและการกั้นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณให้ส่วนราชการภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
3. ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงระเบียบ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ รวมทั้งการจัดทำแนวทางและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

### **สำนักงานบริหารงานกลาง**

สำนักงานบริหารงานกลาง มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการเกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและราชการที่มีได้แยกให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในใดโดยเฉพาะ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานอำนวยการ และประสานราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งเป็นหน่วยงานธุรการกลางในการติดต่อราชการทั้งภายในและภายนอกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารพัสดุ การจัดหา การบริการ การควบคุมดูแลบำรุงรักษาเกี่ยวกับยานพาหนะ อาคารสถานที่และอุปกรณ์ และงานด้านการพิมพ์ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการผู้บริหาร ที่ปรึกษา และผู้ตรวจเงินแผ่นดิน

### **สำนักงานตรวจสอบกิจการพิเศษ**

สำนักงานตรวจสอบกิจการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการตรวจสอบหน่วยรับตรวจเป็นกรณีเฉพาะตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินสั่งการ

2. ดำเนินการตรวจสอบการรับ การใช้จ่ายเงิน และทรัพย์สินอื่น รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานเฉพาะกรณีตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินสั่งการ

3. ดำเนินการตรวจสอบตามพันธกรณี สนธิสัญญาระหว่างประเทศที่มีผลกระทบ ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

4. ดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์นโยบายสำคัญที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

### สำนักงานตรวจสอบการดำเนินงานที่ 1-2

สำนักงานตรวจสอบการดำเนินงานที่ 1-2 มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินอื่นของหน่วยรับตรวจเพื่อ แสดงความเห็นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ประหยัด ได้ผล ตามเป้าหมายและมีผลคุ้มค่าหรือไม่

2. ศึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับแผนงาน งาน หรือโครงการที่จะมีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ

### สำนักงานตรวจสอบการเงินที่ 1-8

สำนักงานตรวจสอบการเงินที่ 1-8 มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการตรวจสอบการรับจ่าย การเก็บรักษา และการใช้จ่ายเงินและ ทรัพย์สินอื่นของหน่วยรับตรวจ หรือที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ และ แสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่ ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้แสดงความเห็นตาม- มาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และในกรณี ที่หน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สิน ลงทุนจากหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ การตรวจสอบการ- เงินแผ่นดินให้ตรวจสอบว่าการรับจ่ายและการใช้เงินอุดหนุน หรือเงินหรือทรัพย์สิน ลงทุนเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่



2. ดำเนินการตรวจสอบบัญชีและรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีงบประมาณและงบแสดงฐานะการเงินแผ่นดินประจำปีงบประมาณ บัญชีทุนสำรองเงินตราประจำปี และแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมายและตามความเป็นจริงหรือไม่

3. ดำเนินการตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นของหน่วยรับตรวจ และแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่ และตรวจสอบการประเมินภาษีอากร การจัดเก็บค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นที่หน่วยรับตรวจจัดเก็บ

4. ดำเนินการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินราชการลับ หรือเงินที่มีลักษณะคล้ายเงินราชการลับของหน่วยรับตรวจ

5. ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

#### **สำนักงานตรวจสอบการบริหารพัสดุและสืบสวนที่ 1-4**

สำนักงานตรวจสอบการบริหารพัสดุและสืบสวนที่ 1-4 มีอำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนงาน งานหรือโครงการของหน่วยรับตรวจว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่ และแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปโดยประหยัด ได้ผลตามเป้าหมาย และมีผลคุ้มค่าหรือไม่

2. ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น หรือตรวจสอบกรณีที่มีพฤติการณ์น่าเชื่อว่าเป็นการทุจริต หรือมีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่เงินหรือทรัพย์สินของราชการ ซึ่งได้รับเรื่องร้องเรียนจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและจากการตรวจสอบในลักษณะอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่น

3. ศึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับแผนงาน งานหรือโครงการที่จะมีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ

## กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

กลุ่มงานตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่

1. ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ โดยเทคนิคและวิธีการตรวจสอบที่ยอมรับทั่วไป โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วิเคราะห์และประเมินผลด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. ตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน รวมทั้งการบริหารงานด้านอื่นๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
3. ตรวจสอบความเหมาะสมในการใช้และดูแลรักษาทรัพย์สินทุกประเภทของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินว่าเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัดหรือไม่
4. สอบทานระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานและคำสั่งที่กำหนด
5. ตรวจสอบและประเมินผลระบบการปฏิบัติงานและการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเสนอแนะวิธีป้องกัน และมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
6. ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ให้คำปรึกษาด้าน ระเบียบ ระบบการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายในและการบริหารจัดการภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
7. ติดตามผลการตรวจและเสนอแนะให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารของหน่วยที่ตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องดียิ่งขึ้น ประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายนอกและคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

### ความหมายของความคิดเห็น

ความคิดเห็น หมายถึง การสรุป การลงมติ หรือการแสดงออกด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือลบ โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากผู้อื่นก็ได้ (จันทนา จุฑาวรรณนะ, 2541, หน้า 51)

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง ที่เห็นว่าถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ การเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมตามความรู้สึก ความคิด ความเชื่อทัศนคติของบุคคลนั้น โดยใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียน (ศักดิ์สิทธิ์ เลิศบัวบาน, 2544, หน้า 7)

ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลทางด้านความเชื่อและความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจจะเป็นการพูดหรือการเขียนก็ได้ ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจในการแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นนั้นอาจถูกต้องหรือไม่ก็ได้ (ชมบงกช มาลีหวล, 2545, หน้า 7)

ความคิดเห็นจึงเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้นด้วยการพูดและการเขียน โดยมีอารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ซึ่งอาจถูกต้องหรือไม่ก็ตาม อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ไม่ถาวรยั่งยืนเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมมีความแตกต่างกัน หรืออาจจะไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น มีดังนี้ (โสภา พิศมัย, 2543, หน้า 14-15)

### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกายคือ เพศ ความครบถ้วนสมบูรณ์ของอวัยวะต่างๆ คุณภาพของสมอง

1.2 ระดับการศึกษา การศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และการศึกษาทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้นและคนที่มีความรู้มากก็จะมีความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะได้จากการเรียนรู้จากกลุ่มบุคคลในสังคม หรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็น

### 2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพล อย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคล เป็นการได้รับข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

2.3 ข้อเท็จจริงในเรื่องหรือสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับ ทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงที่แต่ละบุคคลได้รับแตกต่างกัน ก็จะส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลนั้นเป็นปัจจัย ส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ตลอดจนข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้รับ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของ รัฐที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น พบว่า บุคลากร ขององค์การ มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยให้ความสำคัญในด้านการ พัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการสรรหา บุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และยังพบอีกว่าบุคลากรที่มีวิชาชีพ อายุ ราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งการรับราชการและความรู้ความเข้าใจเรื่องงานที่ ปฏิบัติในวิชาชีพนั้นๆ แตกต่างกัน ส่วนความพร้อมทางด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ไม่ มีความแตกต่างกัน (ณัฐชา ศรีสุนทร, 2542)

มีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันการศึกษาของ รัฐเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน 8 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนา บุคลากร การรักษาบุคลากร การพ้นจากงานของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน (ค่าจ้าง และเงินเดือน) การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไก การประเมิน และถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่ พบว่า ทั้ง 8 ด้าน ในภาพรวมแต่ละด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทน (ค่าจ้างและเงินเดือน) กำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่ การได้มาซึ่ง บุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ (มัทติกา หมั่นสา, 2545)

การศึกษาถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนในความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษาฯ ซึ่งจำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการชำระรักษา

และพัฒนาบุคคลที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารบุคคลขององค์กรนั้น โดยรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกด้าน ยกเว้นด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในภาพรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน (อัปสร ยิ่งเจริญ, 2550)

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อการบริหารงานบุคคลในด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน ด้านสวัสดิการ ตามลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน และประเภทการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานขณะนั้น มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก โดยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน ประเภทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคล ทำให้พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความคิดเห็นในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน (นฤนาท ภักดี, 2549)

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่า การปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ สถานภาพ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างกัน ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่าง-กัน (อำภรณ์ นิลประเสริฐ, 2550)

มีการศึกษาเพื่อประเมินระดับความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล พบว่า การบริหารงานบุคคลหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เทศบาลมีการวางแผนอัตรากำลังคน จากการ-

วิเคราะห์แนวโน้มของปริมาณงานในอนาคตอย่างเหมาะสม มีการบุคคลที่จะรับผิดชอบ การปฏิบัติงานแต่ละส่วนชัดเจน และมีการวางแผนกำลังคนควบคู่กับแผนอัตรากำลัง 3 ปี ด้านการสรรหาบุคคล มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาอย่างชัดเจน มีการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล ด้านการคัดเลือกบุคคล ใช้หลักความเป็น กลางทางการเมือง หลักความมั่นคงในอาชีพ มีวิธีสอบข้อเขียนที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงานนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการประกาศและเปิดเผยการประเมินอย่างเป็นทางการ ด้าน การฝึกอบรมการพัฒนาที่ผ่านมามีผลทำให้การปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมดี ยิ่งขึ้น โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนากระจายไปยังหน่วยงาน ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ดังนั้นเมื่อเกิดประสิทธิภาพโดยรวมย่อมหมายถึงการบริหารงาน- บุคคลขององค์กรมีการพัฒนาและมีความโปร่งใส เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น (สายฝน ผ่องศรี, 2550)

และจากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการบริหารงาน- บุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนั้น พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหาร- ส่วนจังหวัดในภาพรวม เห็นด้วยมากที่สุด ด้านการ โอน การย้าย รองลงมา คือ ด้านการ- พัฒนาบุคลากร และด้านการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ส่วนด้านการ- สรรหาฯ ข้อที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การสรรหา ควรเปิด โอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ารับการเลือกสรร โดยเท่าเทียมกัน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ข้อที่เห็นด้วย มากที่สุด คือ การเลื่อนระดับที่สูงขึ้นควรยึดหลักสมรรถนะตามที่ ก.พ. กำหนด ด้านการ- โอน การย้าย ข้อที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งใน ระดับสูงขึ้นไปจะต้องพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านการพัฒนา บุคลากร ข้อที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจ

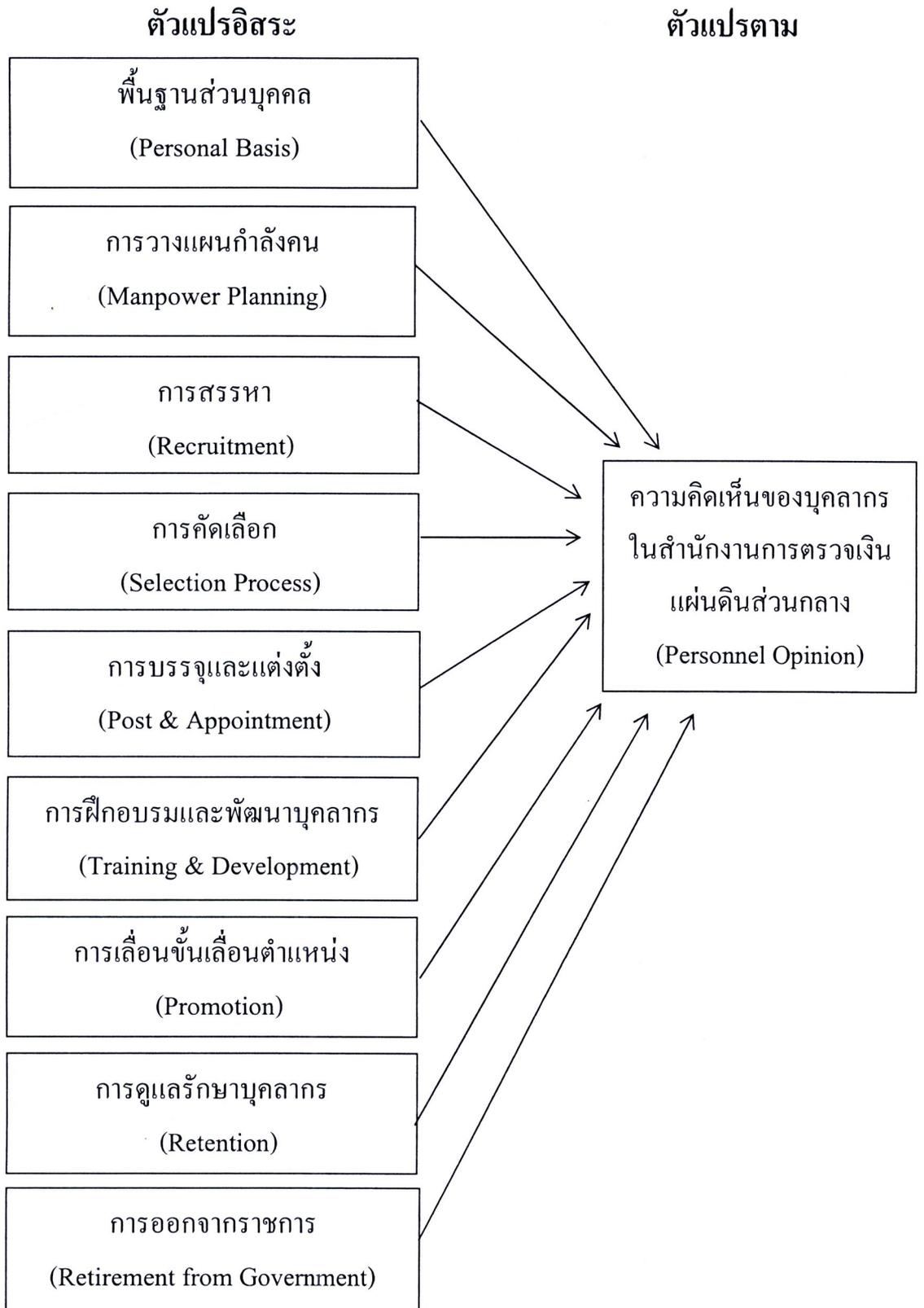
ปัญหาสำคัญที่พบ ด้านการสรรหา ได้แก่ การสรรหา ที่ไม่ตรงตามสายงานที่ขาด แคลน ด้านการเลื่อนตำแหน่งฯ ได้แก่ ผลงานที่นำเสนอไม่เหมาะสมหรือไม่ชัดเจน ด้านการ โอน การย้าย ได้แก่ การรับ โอนข้าราชการประเภทอื่นทำให้เกิดปัญหาในการ-

ปฏิบัติ งานด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีจำนวนมาก แต่งบประมาณไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการแก้ปัญหาที่สำคัญด้านการสรรหา ควรสรรหาให้ตรงกับสายงานที่ขาดแคลน ด้านการเลื่อนตำแหน่งฯ ควรยึดผลงานที่ปฏิบัติจริงและมีความชัดเจน ด้านการโอน การย้าย หากไม่จำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ควรพิจารณารับโอนข้าราชการประเภทอื่น ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและจัดหางบประมาณให้เพียงพอ (รุ่งอุบล แรงรายบุญ, 2551)

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ดังนั้นระดับความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละด้านตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ก็จะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเช่นกัน

## กรอบแนวความคิดของการวิจัย



ภาพ 3 กรอบแนวความคิดของการวิจัย