

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ศึกษาในด้านสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านปัญหาในการบริหารงานบุคคล และด้านแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายๆ เล่ม โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็นตอนๆ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์การบริหารส่วนตำบลตาม พ.ร.บ. สถาปนาและ อปต. พ.ศ. 2537

- 1.1 การจัดวางรูปแบบการปกครองและการบริหาร
- 1.2 องค์ประกอบของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- 1.3 ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคล

- 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 2.4 ระบบการบริหารงานบุคคล
- 2.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
 - 2.5.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
 - 2.5.2 การพัฒนาบุคลากร
 - 2.5.3 การธำรงรักษาบุคลากร
 - 2.5.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 159 - 160) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 การบริหารและการปกครองตำบล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประสบปัญหาความไม่พร้อมในด้านต่างๆ ทั้งรายได้และบุคลากร เนื่องจากท้องถิ่นไม่มีฐานภาษีและเก็บภาษีบำรุงท้องที่ได้น้อย อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีขีดความสามารถในการบริหารงานจำกัด เช่น จัดทำงบประมาณไม่เป็นต้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงถูกยกเลิกในเวลาต่อมา โดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมาประเทศไทยก็ไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับตำบลจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2535 เมื่อรัฐบาลภายใต้การนำของนายชวน หลีกภัยนายกรัฐมนตรีได้กำหนดนโยบายด้านการเมืองการปกครองที่จะส่งเสริมให้องค์การปกครองท้องถิ่นระดับตำบลเป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีความคล่องตัวและร่วมกันแก้ไขปัญหาของประชาชนในตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงมหาดไทย จึงได้มีคำสั่งที่ 802 / 2535 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2535 และคำสั่งที่ 816 / 2535 ลงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2535 แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อศึกษาปรับปรุงระบอบการบริหารการปกครองท้องถิ่น และในเวลาต่อมารัฐบาลได้คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 262 / 2535 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2535 แต่งตั้ง “คณะกรรมการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น” เพื่อทำการศึกษาและพิจารณาปรับปรุงสภาตำบลตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 พบว่าสภาตำบลได้จัดตั้งมาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำให้ไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานสมควรปรับปรุงฐานะของประชาชนได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้มีการยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็น “องค์การบริหารส่วนตำบล” ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

ดังนั้น เมื่อรัฐสภาได้มีมติผ่านร่างกฎหมายสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลและประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีผลใช้บังคับเมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาพ้นกำหนดไปแล้ว 90 วัน ทำให้ในเวลาต่อมามีการยกเลิกสภาตำบลตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ทั้งหมดทั่วประเทศอีกครั้งหนึ่งแต่ให้บรรดาคณะกรรมการสภาตำบลที่มีอยู่ก่อนผ่านกฎหมายฉบับนี้ใช้บังคับอยู่ในตำแหน่งต่อไป จนกว่าจะพ้นจากตำแหน่งตามวาระของประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 และให้กระทรวงมหาดไทยยกฐานะ

ตำบลดังกล่าวขึ้นเป็น “องค์การบริหารส่วนตำบล” ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล

การจัดวางรูปแบบการปกครองและการบริหาร

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภา อบต. มีฐานะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติมีสมาชิกประกอบด้วย

1.1 สมาชิกโดยตำแหน่งได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านของทุกหมู่บ้านในตำบลและแพทย์ประจำตำบล

1.2 สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งคือ สมาชิกสภา อบต. ซึ่งได้รับการคัดเลือกตั้งจากราษฎรในแต่ละหมู่บ้านนั้น หมู่บ้านละ 2 คน

2. คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อบต. มีคณะกรรมการบริหารคณะหนึ่ง จำนวนหนึ่งไม่เกิน 7 คน ซึ่งนายอำเภอเป็นผู้แต่งตั้งตามมติของสภา อบต. ประกอบด้วย

2.1 กำนัน สมาชิกสภา อบต. ซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านไม่เกิน 2 คน

2.2 สมาชิกสภา อบต. ซึ่งได้รับการเลือกตั้งไม่เกิน 4 คน

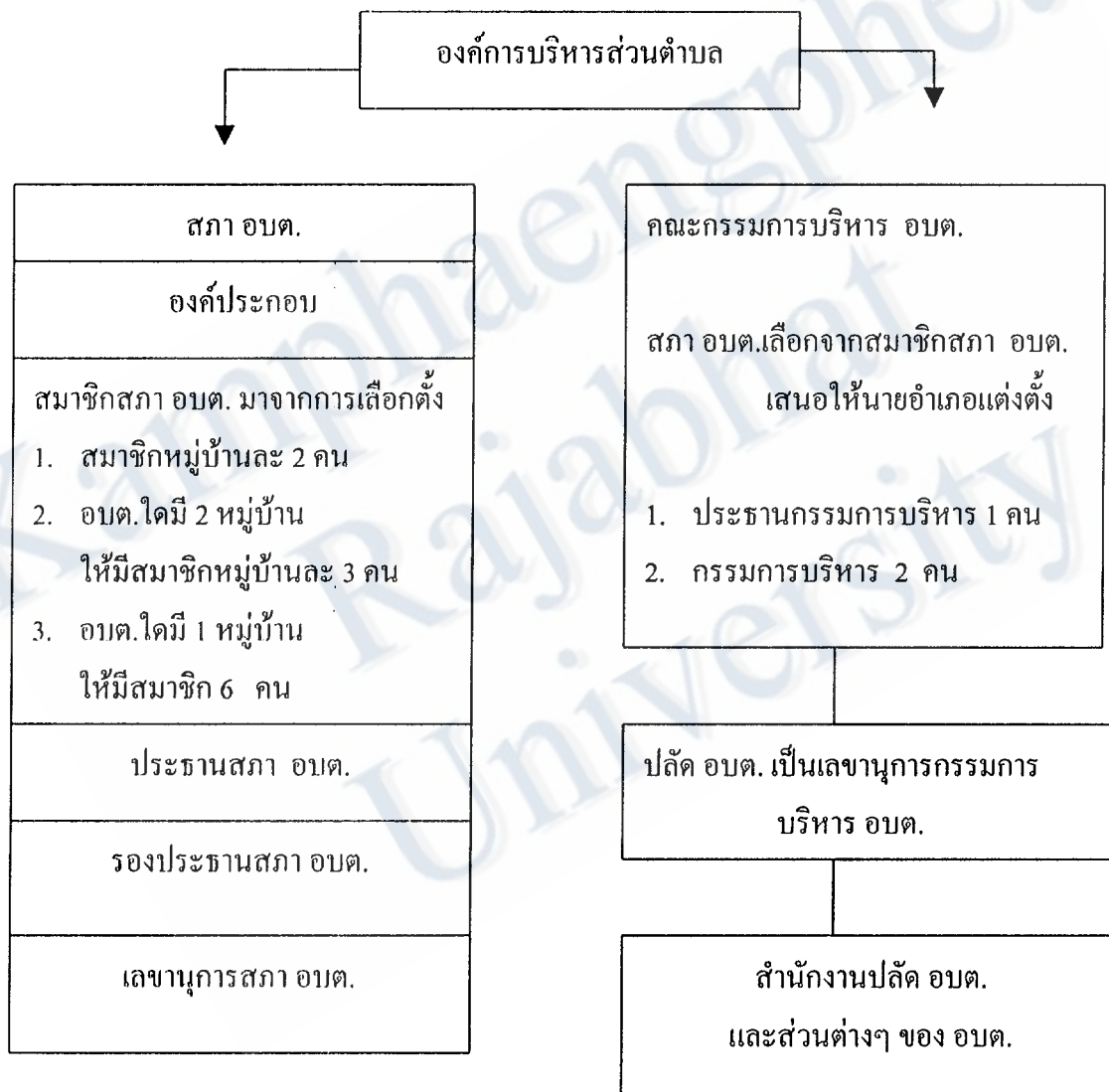
คณะกรรมการบริหารจะเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการบริหารและเลือกกรรมการบริหารอีกคนหนึ่งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการบริหาร การประชุม และการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร อบต. เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล เกิดขึ้นจากการเสนอแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวดว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น ทำให้โครงสร้างของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เปลี่ยนแปลงไป ได้ดังนี้

1. โครงสร้างสภา อบต. ประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน อบต. โดมี 1 หมู่บ้านให้มีสมาชิก 6 คน อบต. โดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกได้หมู่ละ 3 คน (เดิมสภา อบต. ประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิก ซึ่งมาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน)

2. โครงสร้างฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย อบต.เป็นผู้เลือกแล้วเสนอให้นายอำเภอ แต่งตั้งและให้ปลัด อบต. เป็นเลขานุการ คณะกรรมการบริหาร(เดิมประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่ บ้านไม่เกิน 2 คน และสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งไม่เกิน 4 คน)

แผนภูมิ : โครงสร้างและอำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542



(ที่มา โกวิทช์ พวงงาม 2543 : 173-174)

องค์ประกอบของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ประธานและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ให้อำนาจนายอำเภอ แต่งตั้งสมาชิก อบต. คนหนึ่งเป็นประธานสภาและรองประธานสภาอีกคนหนึ่ง ประธานและรองประธานสภา อบต. ดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือกเป็นประธานหรือรองประธาน

ประธานสภา อบต. มีหน้าที่ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด รองประธานสภา อบต. มีหน้าที่แทนประธานสภา อบต. ในกรณีที่ประธานสภา อบต. ไม่อยู่ในที่ประชุมหรืออาจปฏิบัติหน้าที่ตามประธาน อบต. มอบหมาย เมื่อประธานและรองประธานสภา อบต. ไม่อยู่ในที่ประชุมให้สมาชิก อบต. ที่มาประชุมเลือกกันเองเป็นประธานในการประชุมคราวนั้น

2. การประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2.1 สมัยประชุม ในปีหนึ่งกฎหมายได้กำหนดให้มีสมัยประชุมสามัญสองสมัย หรือหลายสมัยแล้วแต่สภา อบต. จะกำหนด แต่ต้องไม่เกินสี่สมัย วันเริ่มสมัยประชุมสามัญประจำปีให้สภา อบต. กำหนด

2.1.1 ประธานสภา อบต. จะเป็นผู้เรียกประชุมอบต. ตามสมัยประชุมและเป็นผู้เปิดหรือปิดการประชุมในกรณีที่ยังไม่มีประธานสภา อบต. หรือประธานสภา อบต. ไม่เรียกประชุมให้อำนาจนายอำเภอเป็นผู้เรียกประชุมและเป็นผู้เปิดหรือปิดประชุม

2.1.2 การประชุมสภา อบต. ต้องมีสมาชิกสภา อบต. มาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกสภา อบต. ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ จึงจะเป็นองค์ประชุมได้

2.1.3 การลงมติของที่ประชุมสภา อบต. จะถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ เว้นแต่ที่มีบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่นในกฎหมาย สมาชิก อบต. คนหนึ่งถือว่ามีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้มีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

3. ประเภทประชุมสามัญ เป็นการประชุมสภา อบต. ตามปกติซึ่งในปีหนึ่งกำหนดให้มีสมัยประชุมสามัญสองสมัย หรือหลายสมัยก็ได้แต่ต้องไม่เกินสี่สมัยการประชุมสามัญสามัญหนึ่งๆ กำหนดไม่เกิน 15 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกต้องได้รับอนุญาตจากนายอำเภอ ซึ่งสภาอบต. ประชุมเต็มสี่สมัย ในปีหนึ่งก็จะมีการประชุมสมัยสามัญเพียง 60 วันเท่านั้น มิได้หมายความว่าสมาชิก อบต. จะประชุมกันทุกวันในทุกสมัยประชุม



ก
320.84
พ 6521
ค.1

13

3.1 การประชุมสมัชชาสามัญ เป็นการประชุมของสภา อบต. ในกรณีพิเศษ นอกเหนือจากสมัชชาประชุมสามัญการประชุมสมัชชาสามัญจะกระทำได้อต่อเมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ประธานกรรมการบริหาร หรือสมาชิก อบต. มีจำนวนไม่ต่ำกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิก สภา อบต. ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ อาจทำคำร้องยื่นต่อนายอำเภอขอให้เปิดประชุมวิสามัญเพื่อให้ นายอำเภอพิจารณา ถ้านายอำเภอเห็นสมควรก็สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายกำหนดเรียกประชุมวิสามัญ ได้การประชุมสมัชชาสามัญหนึ่งมีกำหนดไม่เกิน 15 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากนายอำเภอเช่นเดียวกัน

3.2 เลขานุการสภา อบต. ในการดำเนินงานของสภา อบต. เพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยกฎหมายกำหนดให้สภา อบต. เลือกสมาชิกสภา อบต. คนหนึ่งเป็นเลขานุการสภา อบต. ซึ่งสภา อบต. จะเลือกจากบุคคลภายนอกแบบเดียวกับสภาตำบลมิได้สมาชิกสภา อบต. ซึ่งได้รับเลือกเป็นเลขานุการ สภา อบต. มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและการจัดการประชุมและงานอื่นใดตามที่ สภา อบต. มอบหมาย

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ประธานกรรมการบริหาร

ประธานกรรมการบริหารเป็นบุคคลสำคัญของ อบต. แต่ละแห่งซึ่งจะทำหน้าที่ด้านบริหารของ อบต. ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมถอยในการปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการบริหารจะเป็นผู้แทนของ อบต. โดยกฎหมายถือว่าประธานและกรรมการบริหารทุกคนมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาประธานกรรมการบริหารที่ได้รับเลือกจากสมาชิกสภา อบต. จะอยู่ในตำแหน่งวาระ 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการบริหาร ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ หรือคำสั่งใดแต่งตั้งให้ประธานกรรมการบริหาร อบต. เป็นกรรมการ บริหาร อบต. เป็นกรรมการ หรือให้มีอำนาจหน้าที่อย่างใด กฎหมายกำหนดให้ผู้รักษาราชการแทนสามารถทำหน้าที่กรรมการหรืออำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับประธานกรรมการบริหารในระหว่างรักษาราชการแทนด้วยเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการบริหารว่างลง เพราะเหตุอื่นใดนอกจากครบวาระกฎหมายกำหนดให้มีการเลือกประธานกรรมการบริหารแทนตำแหน่งที่ว่างภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง ในกรณีที่ไม่มีอาจเลือกประธานกรรมการบริหารได้ไม่ว่าด้วยเหตุใด กฎหมายให้อำนาจนายอำเภอแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการบริหารไปจนกว่าจะมีการเลือกประธานกรรมการบริหาร ได้ ผู้ซึ่งได้รับเลือกแทนนั้นจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทนเท่านั้น

2. การพ้นจากตำแหน่ง

2.1 ประธานกรรมการบริหารนอกจากพ้นจากตำแหน่งวาระแล้ว ประธานกรรมการบริหารยังต้องพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

2.1.1 ลาออก โดยยื่นหนังสือลาออกต่อนายอำเภอ ในกรณีเช่นนี้ถือว่าพ้นจากตำแหน่งนับแต่วันที่ลาออก

2.1.2 พ้นจากตำแหน่งสมาชิก อบต. ตามมาตรา 12 ซึ่งได้นำมาใช้บังคับโดยอนุโลม ตามมาตรา 47

2.2 กรรมการบริหารจะพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

2.2.1 สภา อบต. สิ้นอายุหรือมีการยุบสภา อบต.

2.2.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้กรรมการบริหารพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา

92

2.2.3 ลาออกโดยยื่นหนังสือลาออกต่อนายอำเภอในกรณีเช่นนี้ให้ถือว่าพ้นจากตำแหน่งนับแต่วันที่ลาออก

2.2.4 พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภา อบต.

2.2.5 ดำรงตำแหน่งเลขานุการ สภา อบต.

2.2.6 สภา อบต. มีมติให้พ้นจากตำแหน่งด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มี

อำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการบริหาร อบต. มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของ อบต. ให้เป็นไปตามมติ ขอบังคับและแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการของ อบต. ต่อสภา อบต.

2. จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภา อบต. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

3. รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภา อบต. อย่างน้อยปีละสองครั้ง

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร อบต.

1. องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตามมาตรา 66

2. อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้ อบต. มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้

2.1 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะทั้งกำจัดขยะมูลฝอย เป็นสิ่งปฏิบัติ

2.2 ป้องกันโรค และระงับโรคติดต่อ

2.3 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.4 ส่งเสริมการศึกษา และวัฒนธรรม

2.5 ส่งเสริมการพัฒนาศรีเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

2.6 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. อำนาจหน้าที่ อบต. อาจทำได้ ตามมาตรา 68 ดังนี้

3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

3.2 ให้มีการบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3 ให้มีการบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวน

สาธารณะ

3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรและกิจการสหกรณ์

3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

3.8 การคุ้มครองดูแล และรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน

3.9 ควบคุมประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ที่จัดตั้งตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีหน้าที่หลักในการพัฒนาตำบลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและ วัฒนธรรม ซึ่งกฎหมายได้กระจายอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติได้ อบต. ย่อมมีอำนาจในการตราข้อบังคับ หรือดำเนินการตามกฎหมายได้อย่างมีอิสระและคล่องตัวมากกว่าสภาตำบล อบต. จึงสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้ ดังนี้

1. การออกข้อบังคับตำบล อบต. อาจออกกฎข้อบังคับเพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ของ อบต. ในการนี้จะมีกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บ และกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่กฎหมายห้ามมิให้กำหนดโทษปรับเกิน 500 บาท ร่างข้อบังคับตำบลจะเสนอได้ก็แต่โดยคณะกรรมการการบริหาร หรือสมาชิกสภา อบต. เมื่อสภา อบต. และนายอำเภอเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบลแล้ว กฎหมายกำหนดให้ประธานกรรมการบริหารลงชื่อประกาศให้เป็นข้อบังคับได้ต่อไป กรณีที่นายอำเภอไม่เห็นชอบด้วยกับร่างข้อบังคับตำบลใด กฎหมายกำหนดให้นายอำเภอต้องส่งร่างข้อบังคับตำบลนั้นคือสภา อบต. ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบังคับดังกล่าวเพื่อให้สภา อบต. ทบทวนร่างข้อบังคับตำบลนั้นใหม่ แต่ถ้าเป็นร่างข้อบังคับที่กำหนดให้มีโทษปรับด้วย เมื่อนายอำเภอไม่เห็นชอบด้วยกับร่างข้อบังคับนั้นถือว่าเป็นอันตกไป กรณีสภา อบต. พิจารณาทบทวนร่างข้อบังคับตำบลตามที่นายอำเภอส่งคืนมายังสภา อบต. แล้วมีมติยืนยันตามร่างข้อบังคับตำบลเดิมด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิก อบต. ทั้งหมดเท่าที่มีอยู่กฎหมายให้อำนาจประธานกรรมการบริหารลงชื่อและประกาศใช้เป็น ข้อบังคับตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากนายอำเภออีก แต่ถ้าสภา อบต. ไม่ยืนยันภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบังคับคืนจากนายอำเภอถือว่าเป็นร่างข้อบังคับตำบลนั้นเป็นอันตกไป

2. การขอทราบข้อมูลข่าวสารจากทางราชการ ในการดำเนินงานของ อบต. เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย อบต. มีสิทธิจะรับทราบข้อมูลและข่าวสารจากทางราชการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของทางราชการในตำบลได้เว้นแต่ประการหนึ่ง คือเมื่อ อบต. จะเป็นราชการ ส่วนท้องถิ่น และมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมก็ตามแต่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางก็ยังคงมีอำนาจหน้าที่ในอันที่จะดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบลได้เช่นเดิมเพียงแต่ต้องแจ้งให้ อบต. ทราบล่วงหน้าตามสมควรในกรณีนี้หา อบต. มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าวกฎหมายกำหนดให้ กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐนำความเห็นของ อบต. ไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย

การทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นอื่น ในการดำเนินงานของ อบต. เพื่อนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตำบล ในเขตที่ อบต. รับผิดชอบนั้น อบต. อาจทำกิจกรรมนอกของเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือส่วนสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยงานการบริหารราชการท้องถิ่นอื่นใดเพื่อทำกิจการร่วมกันได้ ทั้งนี้เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ องค์การบริหารส่วนจังหวัด

หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องและกิจการนั้นเป็นกิจการที่จำเป็นต้องทำ และเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ อบต. ของตน

การแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล พ.ร.บ. สถาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 72 กำหนดให้ อบต. มีพนักงานส่วนตำบลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎหมายกำหนด และอาจจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็นดังนี้

1. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ส่วนต่าง ๆ ที่ อบต. ได้ตั้งขึ้น

เพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล อาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น อื่นไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการของ อบต. เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิมในกรณีที่เป็นข้าราชการซึ่งไม่อยู่ในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยที่จะต้องทำความตกลงกับหน่วยงานต้นสังกัดก่อนและแต่งตั้ง สำหรับพนักงานของ อบต. ซึ่งเป็นพนักงานประจำนั้น การบรรจุแต่งตั้ง การบำเหน็จ ความดีความชอบ การลงโทษ รวมตลอดทั้งการสอบคัดเลือกจะเป็นไปตามระเบียบพนักงานส่วนตำบลที่ตราขึ้นเป็น " พระราชกฤษฎีกา "

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักการศึกษา และนักวิชาการด้านบริหารทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายทัศนะ โดยส่วนใหญ่จะมีส่วนสำคัญที่คล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันอยู่บ้างในส่วนของรายละเอียด ซึ่งสามารถนำเสนอ และสรุปได้เช่น

วูท (Wlot , 1962) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

แวน สวอล (Van Zwoll , 1965) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อน โดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน ความซับซ้อนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งจะเกี่ยว

ข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การประสานงาน การรายงานและการจัดงบประมาณ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของงานบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น

ฟลิปโป (Flippo, 1984) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การรวมพลังบุคลากร การบำรุงรักษา และการให้พ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของทั้งบุคคลในองค์การและของสังคม

คุน และ ไวริช (Koontz and Wehrich, 1988) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งและรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์การ โดยการจ้างแนกแรงงานที่ด้อยกว่าจัดทำเป็นรายการของตำแหน่งต่าง ๆ รับสมัครคัดเลือก บรรจุเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผล วางแผนเส้นทาง อาชีพ การจัดค่าตอบแทน การฝึกอบรม การคัดเลือกเข้าทำงาน และผู้ที่ทำงานในองค์การอยู่แล้วเพื่อให้พวกเขาทำงานของตนเองให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กัญญา สาทร (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการใช้คนให้ทำงานให้ดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เรานำใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารให้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารเป็นการบริการต่าง ๆ โดยมีการดำเนินงานในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน และใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) และในเวลาเดียวกันนั้นก็บำรุงรักษาพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจรวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน สังเวียน ดังกณาพร 2539 : 21) มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

เสาวนิต เสวานานท์ (อ้างถึงใน สุริยาวิฑูร์ บุญดี 2538 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการในการกำหนดนโยบายวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับการ

จัดหาบุคคลในองค์การในการได้มา (Procurement) การใช้ประโยชน์ (Utilization) และการบำรุงรักษา (Maintenance) เพียงพอกับความต้องการขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล (Personal Management) หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วัลภา ลิ้มสกุล (2537 : 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน

สุริยาธ บุษยดี (2538 : 15) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หรือการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจ

สุนันทา กิมวะหา (2539 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายการบริหารตั้งแต่การวางแผนและการสรรหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากงาน

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายของการบริหารงานนับตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจของงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพตามความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน

ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ตามที่ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

แมกกินสัน (Megginson , อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 15) กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่มี

สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

1. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเกิดทววมจงรัก รักต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคม โดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วัดภา ถิมสกุล (2537 : 16) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงานที่จะทำให้การบริหารบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องให้ความสนใจและตระหนักในความสำคัญอย่างแท้จริง

ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน สุรนันทา กิมวะหา 2539 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ ครุภัณฑ์ และเงิน เหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะให้ หรือขาดขวัญกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคล พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารงานขององค์การทุกองค์การที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลากรขององค์การที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์การอย่างแท้จริง

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น หลักการและแนวคิดก็เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสรรหาหรือคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์การและสามารถที่จะบริหารบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ แต่การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจทั้งทางทฤษฎี แนวความคิด ตลอดจนหลักการบริหารงาน

บุคคลเป็นอย่างดี ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้คือ

กัญญา สาร (อ้างถึงใน วัลภา ลิมสกุล 2537 : 16) ได้สรุปหลักการบริหารงานบุคคลแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่าน ไว้ว่า

1. หน่วยงานและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับร่วมกันในเรื่องเป้าหมาย ปรัชญา และอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย
2. ผู้บริหารยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ บทบาท และความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงาน
3. จะต้องเสริมสร้างพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแสดงออกหรือให้มีส่วนในการคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม
4. มีการสื่อสารที่ดีให้เกิดความเข้าใจ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
5. การจัดสวัสดิการและการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สุกิจ จุลละนันท์ (อ้างถึงใน วัลภา ลิมสกุล 2537 : 17) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแข่งขัน การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. หลักความเสมอภาค โดยเปิดโอกาสเท่าเทียมกับแต่ผู้ที่มีความสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดย ไม่กีดกันทางเรื่องฐานะ เชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศ
3. หลักความเป็นกลาง คือ ความเป็นกลางทางการเมืองไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง
4. หลักความมั่นคง คือ ให้บุคคลมั่นใจว่างานที่ปฏิบัตินั้นมั่นคงพอจะยึดเป็นอาชีพได้
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การให้การศึกษา ฝึกอบรม ส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนโดยการประเมินผล การตรวจตราแนะนำที่ดี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการงาน โดยการปูนบำเหน็จความชอบ และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
6. หลักความเหมาะสม คือ การใช้คนให้ถูกเหมาะสมกับความสามารถของเขา
7. หลักความยุติธรรม กล่าวคือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชังให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุก

ด้านพิจารณาทุกอย่าง ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

8. หลักสวัสดิการ โดยจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างทางวินัยจริยธรรมและความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนให้ดีที่สุด มุ่งสร้างทุกคนให้เป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมป้องกันมิให้คนทำความผิดมากกว่าที่จะคอยกวดขันการลงโทษแต่อย่างเดียว

ระบบการบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนยึดระบบสำคัญอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System)

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 73) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นการปฏิบัติกรในประการต่างๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมือง และทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชื่อในการเลือกตั้งเพื่อให้ลูกพรรคหรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ ส่วน ทอลแมน (Tollman, อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต 2531 : 13) ได้ให้ความหมายของระบบอุปถัมภ์ ว่าหมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งทางราชการเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อพรรคการเมือง โดยไม่จก เกิดจากความชอบอำนาจการบรรจุไว้ในระเบียบข้าราชการหรือกฎหมายการบริหารใด ๆ ระบบอุปถัมภ์แม้จะสื่อความหมายไปในทางที่ดีเหมือนจะขาดความยุติธรรม ขาดหลักการตามหลักวิทยาศาสตร์ ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะลักษณะงานบางอย่างไม่สามารถใช้ระบบคุณธรรมเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ดีและเหมาะสมได้ ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่บริหารทางการเมือง หรือตำแหน่งการเมืองบางตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูงและมักจะเป็นตำแหน่งที่มีวาระการพ้นจากตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลว่าจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่เพียงใด

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 68) ได้กล่าวว่า ระบบคุณธรรมมีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้ต่างๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ความสามารถและระบบความดีและความสามารถ ซึ่งความหมายทำนองนี้เป็นเรื่องของระบบการจัดการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม โดยยึดถือความรู้ความสามารถของคนเป็นหลักสำคัญ และ พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 119) ได้ให้ความหมายระบบคุณธรรม คือ ระบบที่ยึดความรู้ความสามารถ



ความดีของบุคคลเพื่อบุคคลเพื่อบรรลุเข้าที่ความดี ระบบนี้จะใช้การสอบเป็นเกณฑ์ในการวัดผล ว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ หรือบุคลิกภาพเหมาะสมจะทำงานหรือไม่

สุนทรมาลัย นิมเนตพันธ์ (2527 : 9) ได้ให้หลักการของระบบคุณธรรมว่าประกอบด้วย ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. หลักความเสมอภาค เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค มิใช่ว่าจะต้องเป็นญาติ พรรคพวก จะเป็นใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ ก็ย่อมมีสิทธิ์สอบแข่งขันได้ และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานหรือข้าราชการแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง หรือในขณะปฏิบัติงาน หากทำงานที่อยู่ในระดับความผิดชอบที่เทียบกัน ได้ก็ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

2. หลักความเสมอภาคคนดีที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะเข้ามาทำงานได้และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานก็ยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ จึงต้องมีการสอบแข่งขัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ดีที่สุด ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือนก็พิจารณาผู้ที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

3. หลักความมั่นคง ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่า เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะไม่ถูกไล่ออกจากงานง่าย มีกฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่าข้าราชการจะพ้นจากราชการด้วยเหตุใดบ้าง ความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การให้ได้รับบำเหน็จบำนาญด้วย

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ข้าราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันไปต้องมีหลักประกันว่า ข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามามีบริหารประเทศ ถ้าให้ฝ่ายการเมืองมีอิทธิพลคนดีมีความสามารถก็จะไม่อยู่รับราชการทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่า ข้าราชการประจำเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม เป็นการบริหารงานที่มีหลักการมีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไป คำนี้ถึงความรู้ความสามารถเป็นหลัก ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้านระบบคุณธรรมสามารถได้บุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของการบริหารงาน ดังนั้นผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจึงต้องกำหนดเกณฑ์ที่เกี่ยวกับบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้ เพื่อความสำเร็จของงานในองค์การ ซึ่งงานบริหารบุคคลเป็นเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล ไปจนถึงการไล่ออกบุคคลพ้นไปจากงาน หากพิจารณาความหมายนี้แล้วการบริหารงาน

บุคคลจะมีขอบข่ายกว้างขวางมาก ดังนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 8) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลมีขอบเขตหน้าที่คือ

1. การจัดหาเป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติ ด้านวิธีการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ หน้าที่นี้เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงานเพื่อดำเนินการให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาในองค์กร
2. การพัฒนา เป็นความรับผิดชอบที่จะต้องกำหนดโครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์กร โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรม ทางฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการด้านสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมหลังจากนั้น จึงกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งงานด้านพัฒนานี้รวมไปถึงการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง
3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงาน ความยากง่ายของงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม
4. การรวมพลัง คือ ความพยายามที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมระหว่างบุคคล สังคม และองค์กร
5. การรักษา เป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากรโดยพิจารณาสภาพและบรรยากาศในการทำงานว่า มีสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร และยังรวมถึงการให้คำปรึกษาด้วย
6. การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นจากงาน จะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญ หรือให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุข การพ้นจากงาน ได้แก่ การเกษียณอายุ การให้ออก ปลดออก ไล่ออก ลาออก

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2532 : 33) ได้สรุปกิจกรรมหรืองานในการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

1. การวางแผนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ เป็นหน้าที่ขององค์การบริหารงานบุคคลกลาง คือ สำนักงาน กพ.

2. การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด พร้อมกับกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

3. การกำหนดตำแหน่ง ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานจะต้องกำหนดก่อนว่ามีงานอะไรจะให้ทำ และผู้ที่จะมาทำงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถด้านใด ระดับใด

4. การกำหนดเงินเดือน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนว่าจะได้เงินเดือนเท่าไร

5. การสรรหามูลบุคคล เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ

6. การบรรจุและแต่งตั้ง

7. การจัดทำทะเบียนประวัติ

8. การพัฒนามูลบุคคลเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

11. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

12. การให้ออกจากงานและกำหนดจำนวนอายุ ได้แก่ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก

สุริยา บุญดี (2538 : 19) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล

2. การทำนุบำรุงรักษา

3. การพัฒนา

4. การให้พ้นจากงาน

เสวานิต เสวณานนท์ (อ้างถึงใน สุริยาบุรุษ บุญมี 2538 : 19) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ประการดังนี้

1. การได้มาซึ่งบุคลากร (Procurement)

1.1 การสรรหา

1.2 การคัดเลือก

1.3 การบรรจุ

2. การพัฒนา (Development)
3. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)
4. การบำรุงรักษาคนดีมีความรู้ (Maintenance)
5. การออกจากงาน (Separation)

อาร์มสตรอง (Armstrong , 1995) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้บริการกับบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

จากขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดและสรุปเอาไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำเอาไปกำหนดเป็นแนวคิดและขอบข่ายของการศึกษาค้นคว้าได้ 4 ประการ คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การธำรงรักษาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากร

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรในที่นี้หมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

1. การวางแผนกำลังคน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2526 : 11) กล่าวโดยสรุปว่า กำลังคน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากหน่วยงานใดขาดกำลังคนก็หมายความว่า การบริหารงานของหน่วยงานนั้นจะต้องประสบอุปสรรค และเป็นผลให้การดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ต้องล่าช้าและไม่บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น วิธีการที่จะแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคน ที่เป็นที่ยอมรับในระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ก็คือ การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนที่เป็น การคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อจะให้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 16) ได้ให้ความหมายการวางแผนกำลังคนว่าเป็นกระบวนการที่จะได้คนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและในเวลาอันเหมาะสม และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 27) กล่าวว่า แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานขององค์กรที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับกำหนดกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ และมีการใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2526 : 11-12) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการคือ

1. การวางแผนตามความต้องการกำลังคน (Manpower Requirement Planning) เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร โดยวิเคราะห์ความต้องการประเมินกำลังคนที่อยู่หรือที่ขาดอัตราความต้องการกำลังคนเพิ่มเนื่องจากการขยายงาน การสูญเสียกำลังในแต่ละปี ความต้องการกำลังคนในระยะยาว

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (Manpower Supplies Planning) เป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหนอย่างไร

3. การวางแผนใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการสำรวจประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

2. การสรรหาบุคคล

เมื่อได้มีการวางแผนกำลังคนแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถทราบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคลที่องค์กรต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น การสรรหาบุคคล จึงหมายถึงการค้นหามูลบุคคลจากภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 99) ได้ให้ความหมาย การสรรหา คือกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่ การแสวงหากคนเข้าทำงาน และเมื่อสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงาน ในองค์กร

บัณฑิตย์ อินทรชั้น (2526 : 25) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่าเป็น การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ที่องค์กรต้องการคนเข้าทำงาน จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะจูงใจให้คนดีมีความรู้ความสามารถสมัครเข้าร่วมองค์กร

2.1 กระบวนการสรรหา

ในการสรรหาบุคคล สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2526 : 69-70) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่ง คือ

2.1.1 สรรหาบุคคลจากภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมกำลังใจ ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานตามวิธีการนี้คือเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสม วิธีนี้ใช้อยู่ในวงราชการ เช่น การคัดเลือกหรือการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงในระดับที่สูงขึ้น

2.1.2 สรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษา

ขั้นตอนในการสรรหากลแบ่งไว้เป็น 10 ขั้นตอนดังนี้

1. การประกาศรับสมัคร (Reception of Application)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การยื่นใบสมัคร (Application Forms)
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Employment Test)
5. การสอบสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบภูมิหลัง (Background Investigation)
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (Preliminary Selection in Personnel Department)
8. การตัดสินขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน (Final Selection By Supervisor)
9. การตรวจสภาพร่างกาย (Physical Examination)
10. การบรรจุและการแต่งตั้ง (Placement of job)

แก้คดี คินทรซัน (2526 : 25-27) ได้แบ่งกระบวนการสรรหากลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงนโยบายในการสรรหากลด้วยว่าควรจะหาจากแหล่งใด คือ จะหาจากแหล่งภายในโดยเปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานก่อนเมื่อมีตำแหน่งว่างลง และการหาจากแหล่งภายนอก โดยชักจูงบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครอาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน คือ การใช้วิธีโฆษณา การหาจากแหล่งจัดหางาน รับสมัครจากสถานการศึกษา รับสมัครโดยใช้เจ้าหน้าที่เก่านแนะนำ
2. การจัดทำใบสมัคร เป็นหลักฐานขั้นต้นและต้องพิจารณาว่า จะบรรจุข้อความที่ต้องการโดยจะระบุคุณสมบัติผู้สมัคร เช่น ชื่อ ที่อยู่ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เป็นต้น
3. การประกาศรับสมัคร เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการรับสมัคร สถานที่เปิดรับสมัคร
4. การรับและพิจารณาใบสมัคร ควรจะพิจารณาหลักฐานใบสำคัญต่างๆ ให้ครบถ้วน
5. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ โดยประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแข่งขันให้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาอันสมควร

2.2 วิธีการสรรหา

อุดร ชื่นกลิ่นรูป (2523 : 67) ได้กล่าวว่า วิธีการสรรหาของทางราชการพลเรือนไทย ได้มีการประกาศใช้ระบบคุณธรรม ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย จนกระทั่งปัจจุบันได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า "ประกาศรับสมัคร" เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไปกับการประกาศรับสมัครภายในหน่วยงานซึ่งในประกาศรับสมัครสอบเพื่อบรรจุเข้ารับราชการนั้นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง
2. คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิสมัครสอบ
3. วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบแข่งขัน
4. เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัครสอบแข่งขัน
5. ค่าธรรมเนียมการสอบแข่งขัน
6. แบบประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ
7. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน
8. การประกาศกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน
9. เกณฑ์การตัดสิน
10. การประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้
11. การบรรจุและแต่งตั้ง

3. การคัดเลือก

เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้วิธีการอันเหมาะสม เพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัครเข้ามาในองค์การ และเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานมากที่สุด

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 37) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหากัน กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือก อย่างไรก็ตามการคัดเลือกบุคคลเป็นการประมาณการ ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามาได้

4. การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

เป็นความพยายามอย่างมีระบบขององค์กรเพื่อที่จะให้บุคลากรใหม่ประสบปัญหาให้น้อยที่สุด โดยปรับตัวให้เข้ากับงานที่จะปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมและเพื่อร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แคสแตลเตอร์ (Caster 1976 : 207-226) ได้กล่าวถึง การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ กำหนดความสะดวกในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
2. การจัดกระบวนการ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การแนะนำชุมชน ระบบ ตำแหน่ง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเรื่องส่วนบุคคล
3. การติดตามและการประสานงาน การนำเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การเชื่อมขั้นตอนแสดงลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ กระบวนการในการนำเข้าสู่หน่วยงานจะเริ่มตั้งแต่การสรรหา และจะสิ้นสุดเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 ช่วงคือ
 - 3.1 ก่อนนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - 3.2 ช่วงนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - 3.3 ช่วงทดลองปฏิบัติงาน
4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่างานที่มอบหมายจะเป็นอย่างไร การเยี่ยมเยียน การสัมภาษณ์ เพื่อจะ ได้ช่วยเหลือขจัดความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น
5. การควบคุมกระบวนการเข้าสู่หน่วยงานหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข่าวสาร เรื่องคุณภาพของการปฏิบัติงานในการนำเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งต้องการผลย้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงโครงการต่อไป

สำหรับการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานนั้น โดยทั่วไปใช้วิธีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อแนะนำบุคลากรใหม่ให้ทราบข้อมูลรายละเอียดของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน่วยงานรวมทั้งข้อมูลส่วนตัวที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร นอกจากการปฐมนิเทศแล้ว หน่วยงานอาจจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารโดยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นไปในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ก็ถือว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

5. การทดลองการปฏิบัติงาน

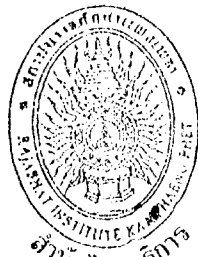
สุมนมกลชัย นิมมณีพันธ์ (2527 : 94) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานนี้อาจจะใช้ เวลาทดลอง 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ในขณะที่ทดลองปฏิบัติงานทางฝ่ายบุคคลก็จะทำการสอบ ประวัติหรือบางหน่วยงานอาจจะตรวจสอบประวัติ ตรวจโรคก่อนเข้ารับการทดลองปฏิบัติงาน และประวัติ ณ นคร (2535 : 78-79) กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กำหนดให้ผู้ได้รับบรรจุโดยผลการสอบแข่งขันและคัดเลือกต้องอยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติ หน้าที่ราชการเป็นเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. การทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นขั้นตอนหนึ่งใน กระบวนการเลือกสรร ซึ่งมี การสอบ หรือการคัดเลือก และการทดลองปฏิบัติ หน้าที่ เป็นขั้น ตอนหลัก ถ้าฟังการสอบหรือการคัดเลือกซึ่งกระทำในเวลานั้น ๆ ยังไม่เพียงพอที่จะวัดความรู้ ความสามารถและความประพฤติของคนที่จะรับเข้าทำงานได้ จึงต้องให้ทดลองปฏิบัติงานคู่อีก ระยะเวลาในช่วงเวลาที่นานพอสมควร เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อวัดความรู้ความสามารถในการ ทำงานและพฤติกรรม โดยกำหนดให้เป้าหมายของผู้บังคับบัญชาผู้มีหน้าที่พัฒนาตามมาตรา 76 หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย คอยดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่และประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การให้ได้มาซึ่งบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะ ค้นหาคนให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้าต่อไป

การพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถจริงและแต่งตั้งเข้าทำงานแล้วก็ได้ เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไปไม่ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะ ได้เปลี่ยนแปลงไปจึงได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

พนัส หันนาทินทร์ (2530 : 152) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอย่างไม่มีการสิ้นสุด เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน



ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองตอบความต้องการของ
ผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ

ทวิญญู หอมเย็น (2527 : 35) ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรเห็นกระบวนการ
ปรับเปลี่ยน เสริมสร้างความคิด การกระทำ ความสามารถ และท่าทีต่างๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญใน
การเตรียมบุคลากรในโรงเรียนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง

ประทุม รอดประเสริฐ (2530 : 132) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็น
กระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจตลอดจนทัศนคติที่ดี
อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แสน ยาสุข (2543 : 10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรคือ การหาวิธีการ
ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้
เพิ่มขึ้น มีวิธีการดำเนินงานดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่
แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้
ถูกต้องมีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษ ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ แก่บุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงาน กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุ
และแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ จึงเป็นจะต้องมี
การ อบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้
ด้วยตนเองก่อนนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ระยะเวลา หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ใน
การทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี เช่นเดิม

การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน
ดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย
ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น พอจะสรุปการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

1. การปฐมนิเทศ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 135) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรม
ทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน
และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 125) ได้กล่าวว่า ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงาน
ใหม่ได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน ตลอดจนหัวหน้าในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าไป
ปฏิบัติงาน

ชาญชัย วณิชรังสีมา และเจตวิทย์ อุทธิ์ประศาสน์ (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 32) ได้ให้ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการว่า การปฏิรูประบบราชการเป็นการฝึกรวมเบื้องต้นมีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ ให้มีความรู้ในเรื่อง ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เข้าสังกัด อยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ ระเบียบ ขั้วบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน และสถานที่ที่สำคัญทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว การปฏิรูประบบราชการนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การไม่ได้รับการชี้แจงหรือการปฏิรูประบบราชการให้เข้าใจเรื่องที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งใน ช่วงแรก ๆ ก็จะมีการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้นจนกลายเป็นการตื่นตระหนก ประหมา หรือเข้าใจ สิ่งต่างๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่นและมักจะเกิดผลทำให้มีการลาออกด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่อง สำคัญที่ถือว่าการกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฏิรูประบบราชการขึ้นมา

สรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการ เป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารงาน และอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีใน การปฏิบัติงาน การปฏิรูประบบราชการเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าโดยปกติองค์การทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ ทำงานใหม่ของคนหลากหลาย และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการ ทำงานในองค์การ นโยบายและระเบียบปฏิบัติรวมตลอดถึง โครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้ ย่อมจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์การตามเวลา ดังนั้นเพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรใหม่และเก่าได้มี โอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้อง ทำเพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ที่จะช่วย ให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีสามารถเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ จากข้อมูลที่ได้รับการปฏิรูประบบราชการ

2. การฝึกรวม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 164) ได้กล่าว การฝึกรวมเป็นกระบวนการที่จัดตั้งอย่าง เป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่ม ผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ จากแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531 : 152) ที่กล่าวว่า การฝึกรวมเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารที่จะต้องดำเนินการ อย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้เพื่อจุดหมาย 2 ประการ คือ จุดหมายขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาการ ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตลอดจนขยายงานในอนาคตให้ได้ผลสูงสุดและจุดหมายส่วนบุคคล

แสดงถึงประโยชน์ที่ส่วนบุคคลจะได้ เช่น เพิ่มความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่เจตคติ ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 17) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม มีความมุ่งหมายต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อกลับไปแก้ค่าประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

3. การสัมมนา

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 93) ได้ให้ความหมายการสัมมนา เป็นการที่บุคคลที่มีความรู้หรือทำงานเกี่ยวกับเรื่องที่สัมมนาร่วมประชุมกัน เพื่อร่วมกันค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาท โดยร่วมกันพิจารณาในลักษณะ แต่ละคนหันหน้าเข้าหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การสัมมนาอาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหาแก้ไขปัญหาลักษณะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น หรือเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมนำเข้าประชุมสัมมนาและเสนอต่อผู้ที่ประชุม โดยจะมีการอภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา สรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ระวีวรรณ นิสวามร (2530 : 68) ได้ให้ความหมายการประชุมสัมมนาว่า หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทางวิชาการที่คณะบุคคล กลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุมกันเพื่อศึกษาหาความรู้หรือเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ปัญหาร่วมสัมมนากัน โดยผู้จะได้รับมอบหมายให้ศึกษาหัวข้อหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะประชุมสัมมนา และมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญในการทำงานหรือวงวิชาชีพร่วมกัน โดยแสวงหาข้อตกลง หรือแนวทางปฏิบัติด้วยการเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่าการประชุมสัมมนาเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ดำเนินไปด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ผู้เข้าร่วมสัมมนามีโอกาสศึกษาค้นคว้า รายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้จากข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ด้วยการรวบรวมจากความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน และข้อเสนอแนะของผู้นำก่อให้เกิดความตื่นตัวทางด้านความคิดที่จะช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดแนวทางหรือ

ความคิดวิทยาการ ใหม่ ๆ ขึ้นผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาที่ขาดความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่อง
ที่เข้าร่วม โดยไม่มีการเตรียมตัวมาก่อน หรือบรรยากาศของการประชุมสัมมนาที่มีการผูกขาดการ
พูดหรือเสนอความคิดของบุคคลคนเดียว ก็อาจทำให้การประชุมสัมมนาไม่บรรลุผลได้

4. การย้าย การโอน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

เสนาะ ตีเขาว์ (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 36) กล่าวว่า การโยกย้าย คือ
การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่ง ซึ่งค่าจ้างสถานะความชำนาญ
และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน แตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การโยกย้ายเป็นการ
เปลี่ยนแปลงในแนวนอน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง การโยกย้ายงาน
อาจกระทำแบบชั่วคราวหรือถาวร และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนก หรือนอกแผนกก็ได้
สาเหตุของการโยกย้ายงานเกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุ คือ เป็นความต้องการของบริษัท กับเป็นความ
ต้องการของพนักงาน

เกษม สุวรรณกุล (อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต 2531 : 104) ได้ให้ความหมาย การย้าย
หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานว่าเป็นการเคลื่อนคนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งใน
ระดับเดียวกัน การย้ายเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้สำหรับการแก้ไข การบรรจุบุคคลผิดและถือว่าเป็นการ
สนองความต้องการของบุคคลอีกด้วย

ความคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) ที่ว่า การ
โยกย้าย เป็นการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การทำงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การ
โยกย้ายตำแหน่งกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง ซึ่งมี
ลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงิน
เดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานความรับผิดชอบ ใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลยพันธ์ (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณวงศ์
2534 : 7) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานต้องมีการทำอย่างเป็นระบบ อาจกระทำได้โดยการแต่งตั้ง
บุคลากรให้ไปอยู่ในงานหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งตามที่ได้กำหนดไว้ เมื่อครบกำหนดไว้ก็ย้ายไปอยู่
อีกงานจนครบทุกงานตามที่ต้องการ โดยทั่วไประยะเวลาการหมุนเวียนงานจะอยู่ระหว่าง 6 เดือน
ถึงหนึ่งหรือสองปี ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความยากง่ายของงานความรู้ประสบการณ์ และ
วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้กันนั้น

สรุปได้ว่าการย้าย การโอน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเคลื่อนย้ายคนจาก
ตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่งในระดับเดียวกัน โดยอาจจะเป็นการย้ายภายในหน่วยงาน หรือ
ต่างหน่วยงาน หรือระหว่างส่วนราชการ

การธำรงรักษานุเคราะห์

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 203) ได้ให้ความหมายการธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 245) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทน โดยตรงต่อการปฏิบัติงานแล้ว ประเภทของงาน หัวหน้างาน สภาพการทำงาน สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

อุทัย ธีรญาโต (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 38) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการธำรงรักษานุเคราะห์ไว้หลายประการดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นความศรัทธาในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษานุเคราะห์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผล

1. การจูงใจ

เป็นวิธีการที่ชักนำให้ผู้อื่นประพฤติตามวัตถุประสงค์ อรุณ รักธรรม (2526 : 260-261) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การหมุน การผลักดันจากภายใน อำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำและ บริษัท Beach (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2526 : 261) ได้นิยามว่า การจูงใจหมายถึง การเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลที่เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้อัน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

สำหรับการจูงใจนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 308 ,314-316) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจแบบปฏิฐาน เป็นการใช้ไม้รวม กล่าวคือ จูงใจให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี และการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจแบบนิเสธ เป็นการใช้ไม้แข็ง ซึ่งจูงใจผู้ร่วมงานโดยวิธีการขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การตัดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น

เทคนิคการจูงใจ แยกพิจารณา ได้เป็น 2 กรณี คือ

1. พิจารณาด้านเทคนิคการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผนและจัดแบ่งงานในองค์การให้ถูกต้องแน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงาน สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

2. พิจารณาในด้านสวัสดิการ ได้แก่ บ้านหนึ่ง บ้านอายุ และเงินปันผล การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ในการปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล ด้านนันทนาการ และการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน เงินปันผล การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด

มาสโลว์ (Maslow , อ้างถึงใน บรรจง อภิตติกุล 2528 : 233) กล่าวว่า บนพื้นฐานความเป็นจริงเมื่อคนเราทำงานแล้ว ก็มีความต้องการในสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. รายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต
2. ความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติ
3. ต้องการทราบผลของการทำงาน
4. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. การรับรู้และรางวัลในการปฏิบัติงาน
6. สวัสดิการประเภทต่างๆ

การจูงใจ ถือ ได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง วิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การนั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่ง การที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการที่ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึง เช่น

การสร้างบรรยากาศในองค์กร การวางแผนและการจัดหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้บริหาร การมอบหมายงาน การให้ความสำคัญความชอบหรือบำเหน็จรางวัลที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการให้ผลประโยชน์แก่ลูกน้องบุคลากรในองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะเอื้อต่อการทำให้เกิดแรงจูงใจในองค์กร

2. ค่าตอบแทน

การที่องค์กรสรรหาบุคคลที่เข้าปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องสนองตอบความต้องการของบุคลากรเป็นการแลกเปลี่ยน หรือที่เรียกว่า เป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน

ซูทักดี เทียงตรง (อ้างถึงใน วัลภา สัมสกุล 2537 : 40) ให้ความหมาย ค่าตอบแทนว่า เป็นค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับ มีความหมายรวมถึง เงินเดือน หรือค่าจ้างรายวัน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน และค่าตอบแทนในรูปของประโยชน์แก่ลูกอื่น ๆ ด้วย

บรรจง อภิศิภู (2528 : 160) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนว่า หมายถึงสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่นายจ้างให้แก่พนักงาน เป็นการชดเชยที่พนักงานได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ การให้ค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อการสรรหาคคนเข้ามาทำงาน
2. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทุนการผลิต
3. เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน
4. เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 246) ให้ความหมายของ ประโยชน์แก่ลูก คือ ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนที่อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ และประโยชน์แก่ลูกของข้าราชการไทย ซึ่งข้าราชการไทยได้รับประโยชน์แก่ลูก 2 ประเภท คือ

1. ประเภทที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าล่วงเวลา เงินค่าทำขวัญ เงินช่วยเหลือบุตร เงินค่าเบี่ยงเบนพาหนะ เงินช่วยค่าครองชีพ ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยการศึกษาบุตร ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ

2. ประเภทที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิการลา ลาป่วย ลากิจ ลาไปต่างประเทศ ลาพักผ่อนประจำปี ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาศึกษาต่อ ฯลฯ และนอกจากนี้ ยังได้รับผลประโยชน์อื่นตอบแทน เช่น ขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ต่าง ๆ สิทธิพิเศษในการโดยสารรถยนต์ รถไฟ เครื่องบิน ฯลฯ

3. การมอบหมายงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 254) ได้ให้ความหมายของ การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ว่า คือการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่วุ้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่จะก่อประโยชน์ คือ

1. ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง
2. ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่พนักงาน

เสมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 42) ได้กล่าว หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้

1. ความสมัครใจในการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่สำคัญกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบจะต้องได้สัดส่วนพอสมควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป
2. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การ
3. จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย
4. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจหน้าที่นั้นมิได้ทำให้ผู้บังคับบัญชา ปลอดภัยจากความรับผิดชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิดจากปฏิบัติงานนั้น จะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนรวมโดยตรง คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

4. สภาพการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2529 : 95) สภาพการทำงาน หมายถึง สถานที่และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานของบุคคล และหมายถึง ความเสี่ยงภัยหรืออันตรายในการทำงานการจัดสภาพการทำงานโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ความสุขสบาย และความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการออกแบบ และการจัดสำนักงาน การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร และการจัดระบบความปลอดภัย การจัดสภาพการทำงานหรือการจัดสำนักงาน มีหลักที่ควรคำนึงถึงอยู่ดังนี้ คือ

1. ความมุ่งในแง่ประหยัดแรงงานเวลา และควรรีดยึดหลักความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัยในการใช้และรักษาเครื่องมืออุปกรณ์

2. ควรคำนึงถึงในแง่ควบคุมบังคับบัญชา

3. ควรคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ ความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ การจัดแสงสว่างให้เพียงพอและอากาศถ่ายเทสะดวก

4. ควรคำนึงถึงการประหยัดเนื้อที่

5. ควรจัดสภาพที่ทำงานให้สะดวก สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้รวมถึงห้องน้ำ ห้องส้วม และบริเวณของสำนักงานด้วย

สภาพการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักงานของบุคลากร และกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

กิบบสันและฮันท์ (Gibson and Hunt อ้างถึงใน อัจฉรา สังข์สุวรรณ 2529 : 85-86) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับการบริหารจะดีที่สุดเมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนพยายามที่จะปฏิบัติตามนั้น ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ กิจกรรมระหว่างเวลาทำงาน การปฏิบัติตามข้อตกลง จำนวนชั่วโมงการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพ การประกันภัย และผลประโยชน์ การให้ออกชั่วคราว การให้กลับมาทำงานใหม่ การลา การประชุม ค่าจ้างสำหรับงานพิเศษ ค่าจ้างทำงานล่วงเวลา ทำเน็จงานอายุและการเกษียณอายุ การตรวจสุขภาพ วิธีการร้องทุกข์ งานในวันหยุดค่าส่งเหล่านี้ทั้งฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหารเห็นด้วยแล้ว ความไม่เข้าใจกันก็หมดไป

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลถือว่าเป็นพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่ดี ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญเพราะการทำงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่ากิจกรรมช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์การ นอกเหนือจากกิจกรรมในหน้าที่การงานแล้ว อาจจัดกิจกรรมต่อไปนี้เป็น คือ กีฬา งานสังสรรค์ ที่พบปะสนทนา จัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ จัดทัศนศึกษา เป็นต้น

6. ความก้าวหน้า

ความก้าวหน้าหรือการเลื่อนชั้นตำแหน่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ดึงดูดใจให้บุคลากรอยู่ในองค์กร จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สุมณมาลย์ นิมเนตพันธ์ (2527 : 165) ได้ให้ความหมายการเลื่อนตำแหน่งว่าเป็น การดำเนินงานใหม่ให้แก่บุคลากรเพื่อให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งมีฐานะสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นและอาจจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย การเลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญต่อ องค์กรอย่างน้อย 2 ประการคือ

1. เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร
2. เป็นการให้หลักประกันความก้าวหน้าในอาชีพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 168-169) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมี ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส
4. หลักระบบอุปถัมภ์

7. วินัย

นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการบริหารงานบุคคล สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2526 : 93) ได้กล่าวว่า วินัย หมายถึง ระเบียบ ข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ควบคุมความประพฤติของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติราชการ ไปได้ด้วยความเรียบร้อย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการ

บัณฑิตย์ อินทรชั้น (2526 : 71) ได้แบ่งวินัยออกเป็น 2 แบบคือ

1. วินัยทางบวก หมายถึง การส่งเสริมและจูงใจให้คนมีวินัยดี คือ การเข้าใจในคุณค่าของวินัยและการรักษาวินัยให้เป็นไปโดยถูกต้องยุติธรรม
2. วินัยทางลบ หมายถึง การออกกฎข้อบังคับไว้แล้ว การลงโทษเมื่อมีผู้กระทำ ผิดฝ่าฝืนเรื่องตวินัยการกระทำ

ประวิณ ฒ นคร (2535 : 103-119) ได้กล่าวถึง วินัยของข้าราชการพลเรือนตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มีดังนี้

1. ต้องการรักษาวินัยตามที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- อยู่เสมอ
2. ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 3. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม
 4. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ
 5. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดสาหัส เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ และต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ
 6. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐบาลโดยไม่ให้เสียหายแก่ราชการ
 7. ต้องถือว่าเป็นหน้าที่พิเศษที่จะสนใจและรับเหตุการณ์เคลื่อนไหวอันอาจเป็นภัยอันตรายต่อประเทศชาติ และต้องป้องกันภัยอันตรายซึ่งจะเกิดแก่ประเทศชาติจนเต็มความสามารถ
 8. ต้องรักษาความลับของทางราชการ
 9. ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ
 10. ต้องปฏิบัติราชการ โดยมีให้เป็นการกระทำการเข้ามีผู้บังคับบัญชาเหนือตน
 11. ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
 12. ต้องถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ และจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนตามข้อบังคับที่ ก.พ. กำหนด
 13. ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้
 14. ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้งกัน และต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ
 15. ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน โดยไม่ชักช้าและด้วยความสุภาพ เรียบร้อย
 16. ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม
 17. ต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้น ในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท
 18. ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

19. ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย

20. ผู้บังคับบัญชามิหน้าที่เสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้เสื่อมเสีย

21. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัย ตามที่บัญญัติไว้ ผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัยคือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยภยกุล (2526 : 86) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจาก ปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น

ชลิดา สรณดี (2526 : 179) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ดังนี้คือ

1. เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการคัดเลือกผู้ที่ จะได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งขึ้นไป
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเงินเดือนตามระบบคุณธรรม
3. เพื่อใช้ตรวจสอบความสำเร็จในการสรรหา การคัดเลือกการบรรจุเข้าทำงาน ตลอดจนการจัดฝึกอบรม
4. เพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถแสดงได้เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาเงินเดือนการเลื่อนขั้น ฯลฯ
5. เพื่อใช้ในการให้คำแนะนำหรือแนะแนว แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าควรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไป
6. เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง และการให้ออกจากงานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด
7. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงานบุคคลด้านต่าง ๆ
8. เป็นประโยชน์ในการใช้บันทึกความสามารถของพนักงาน
9. ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ปีช (Beach 1980, อ้างถึงใน ชาตรี ทองปาน 2539 : 32) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 วิธี คือ

1. มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scales)
2. การประเมินโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives)
3. การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparisons)
4. ตรวจสอบรายการ (Check Lists)
5. เรียงความ (Essay)
6. สถานการณ์วิกฤติ (Critical Incident)

พนัส หันนาคินทร์ (ม.ป.ป. : 77-82) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินไว้

4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดนโยบายการประเมิน
2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก
3. การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน
 - 3.1 ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน
 - 3.2 ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ
 - 3.3 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา
 - 3.4 การประเมินตนเอง
4. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การบริหารงานบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การให้บุคลากรพ้นจากงานเพราะเมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งงานที่ทำอยู่ อาจไม่พึงพอใจ เกิดความคับข้องใจ หมดกำลังใจ ต้องการเปลี่ยนงาน ถูกกลโกง หรืออายุมากเกินไปไม่สามารถทำงานนั้นได้ต่อไป งานนั้นไม่เหมาะกับความรู้ ความสามารถสิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นเสมอ และการให้พ้นจากงานนั้นก็ต้องดำเนินการควบคู่กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นครบเท่าที่งานบริหารบุคคลยังคงมีอยู่ แต่การให้พ้นจากงานจะต้องให้ความยุติธรรมและถูกต้องตามระบบคุณธรรมหรือกฎระเบียบแบบแผนเพื่อป้องกันความไม่เป็นธรรมอันจะพึงเกิดขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 216) กล่าวเรื่องการให้พ้นจากงานในระบบราชการพลเรือน ได้แก่ การลาออก การให้ออกฐานขาดคุณสมบัติ การให้ออกฐานหย่อนความสามารถ ประพฤติตน

ไม่เหมาะสม มีมลพิษนิวเคลียร์ รับอนุญาตจําคุกการให้ออกไว้ก่อนเพราะต้องคดีอาญา การไล่ออกและสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 49) ได้กล่าวว่ การพ้นจากงานอาจจะเกิดได้จกเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การลดจํานวนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ล้นงานการพ้นจากงานเพราะมีเหตุเสียหาย

สรุปได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอํานาจหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน วัลภา ลิ้มสกุล 2537 : 49) ได้กล่าวว่ การพ้นจากความ เป็นข้าราชการโดยทั่วไปสืบเนื่องมาจากสาเหตุ 5 ประการ ดังนี้

1. การลาออกจากราชการเป็นการลาออกด้วยความสมัครใจอาจจะเกิดจากความเบื่อหน่ายและประสงค์จะออกไปประกอบอาชีพอื่น การลาออกจากราชการย่อมก่อให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารงานบุคคล ทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลาในการจัดการและงบประมาณ

2. การลาออกจากราชการเพราะกระทำผิด เป็นการพ้นจากความเป็นข้าราชการถือว่าเป็นบทลงโทษทางวินัยที่ร้ายแรง ข้าราชการที่ถูกปลดหรือถูกไล่ออกจากราชการนั้นจะไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ

3. การลาออกจากราชการเพราะการลดจํานวนราชการด้วยสาเหตุที่ตำแหน่งหรือส่วนราชการถูกยุบไป แต่จะมีการให้โอนหรือย้ายข้าราชการ ในหน่วยที่ยุบนั้นไปสังกัดส่วนราชการอื่น ถ้าจําเป็นต้องปลดข้าราชการออกจริง ๆ ก็อนุเคราะห์ให้ข้าราชการที่ต้องพ้นจากความเป็นข้าราชการ ทั้ง ๆ ที่ไม่สมัครใจและไม่มีความผิด ได้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ

4. การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ เป็นการพ้นจากความเป็นข้าราชการตามที่กำหนดไว้คือ อายุ 60 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่กรณีพิเศษซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นควรจําเป็นให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปเพื่อประโยชน์แก่ราชการไปอีกจนครบ 65 ปี ก็ได้ การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ จะได้รับการพิจารณาให้ได้รับบำเหน็จบำนาญ

5. การออกโดยเหตุจําเป็นเพราะทุพพลภาพหรือตาย การพ้นจากราชการตามลักษณะนี้ เป็นผู้ไร้ความสามารถก็ถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเป็นข้าราชการ ส่วนการตายก็ต้องพ้นจากความเป็นข้าราชการ ข้าราชการที่ทุพพลภาพหรือตายมีสิทธิได้รับบำเหน็จซึ่งจะตกทอดแก่ทายาท

6. การออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ เป็นการพ้นจากความเป็นข้าราชการเพราะบุคคลนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และนำความเสื่อมโทรมมาสู่องค์กร การออกจากราชการในลักษณะนี้จึงเป็นการถูกบังคับให้ออกหรือเรียกว่า " สั่งให้ออกจกงานหย่อนสมรรถภาพ " อาจเกิดขึ้นจากข้าราชการเจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติ

หน้าที่ราชการได้ หรือเกิดความเกียจคร้าน การพ้นจากความเป็นข้าราชการ โดย การการสั่งให้ออกนี้ บุคคลมีสิทธิรับบำเหน็จบำนาญ

ประวิณ วัฒนคร (2535 : 136) ได้สรุปว่าการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจาก ราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มีดังนี้

1. ตาย
2. พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
3. ลาออกจากราชการแล้วได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตาม

มาตรา 113

4. ถูกสั่งให้ออกตามเวลา 54 มาตรา 67 มาตรา 107 มาตรา 114 มาตรา 115 มาตรา 116 มาตรา 117 มาตรา 118 หรือมาตรา 123

5. ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

สรุปได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติ งานพ้นจากอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิต ปรุโศดม (ปี 2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูใน ประเทศไทย โดยได้สุ่มตัวอย่างจากอาจารย์วิทยาลัยครูทั่วประเทศเป็นผู้บริหาร 144 คน อาจารย์ ผู้สอน 305 คน รวม 449 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน คือ การให้บุคลากรมีการดำรงรักษา การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน ยังจัดอยู่ใน ภาพที่ไม่ดีในที่น่าพอใจ ในด้านการให้ได้บุคลากร บุคลากรที่กรมจัดส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการในด้านการดำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ และขาดงบประมาณ ในการดำรงรักษา ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร บุคลากรขาดการกระตุ้นและเสริมแรง วิทยาลัยครูได้ระบบอุปถัมภ์ในการดำรงรักษาบุคลากร ในด้านการพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยครูขาด งบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาไม่ตรงกับ สาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูก็ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในด้านการให้ บุคลากรพ้นจากงาน วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไป

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล : การศึกษา เฉพาะกรณีสถานันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่าสภาพการ

บริหารงานบุคคลของสถาบัน ฯ การให้ได้มาซึ่งบุคคล โดยปฏิบัติตามระเบียบที่ทบวงมหาวิทยาลัย กำหนด การบำรุงรักษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ได้รับการบำรุงรักษาจากสถาบัน ฯ การพัฒนา สถาบัน ฯ ไม่ได้จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ แต่มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การประชุมพิเศษ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าของวิชาการ ซึ่งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ระบุว่า สถาบัน ฯ ควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนี้สถาบัน ฯ มีการติดตามผลการพัฒนา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่หลังการพัฒนาแล้ว การให้พ้นจากงานโดยปฏิบัติตามระเบียบของทบวง มหาวิทยาลัยเท่านั้นไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการให้พ้นจากงาน ตามหลักการบริหารงาน บุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล มีดังนี้ การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ปัญหาในเรื่องการขอ งบประมาณบุคลากร วิธีการสรรหาบุคคล วิธีการคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคน ขาดความรับผิดชอบ การบำรุงรักษาได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ และการมอบหมายงาน การพัฒนาได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่งบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของอาจารย์และเจ้าหน้าที่การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลจากพัฒนาแล้ว การให้พ้นจากงาน สถาบัน ฯ ไม่มีปัญหา

วัลภา ลิ้มสกุล (2537) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ ในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน แบ่งเป็น สาย ก. 149 คน สาย ข. 41 คน และ ค. 88 คน การสัมภาษณ์ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยวิธีการสุ่มแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ จากนั้นเสนอเป็นตารางประกอบ คำบรรยาย

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบันในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร สถาบันมีการวางแผนกำลังคน โดยภาควิชาและสถาบันเป็นผู้จัดทำแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล ทำการประกาศรับสมัคร การคัดเลือกบุคคลคำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล แต่ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกวิธีการคัดเลือก โดยใช้การสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้แนะนำการ ปฏิบัติงานและรายละเอียด แก่บุคลากรใหม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติ ราชการ การพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็น และจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การย้ายการโอนสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และกิจกรรมพัฒนาสถาบันควรจัดให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และยังระบุว่าควรจัดทัศนศึกษา มีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยประชาสัมพันธ์เชิญชวน และสนับสนุนด้วยงบประมาณ บุคลากรต้องการให้สถาบันบริการเสริมความรู้ มีการสนับสนุนทำวิจัยโดยจัดหาทุนอุดหนุนในการวิจัย นำผลงานวิจัยออกเผยแพร่ ส่งเสริมให้บุคลากรโดยบุคลากรได้รับการจูงใจ มีค่าตอบแทน มีการมอบหมายงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง เน้นวิจัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการติดตามสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่สภาพการทำงานยังจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่มีใครสำรวจความต้องการในการพ้นจากงาน มีการแจ้งเหตุการพ้นจากงาน ให้บุคลากรทราบ มีการเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบัน

ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ในด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร ได้รับสรร อัตรากำลังน้อย การคัดเลือกบุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บางอัตราหา บุคคลมาสมัครยาก อัตรากำลังไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร แต่ละสาขางานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อ รับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง งบประมาณไม่เพียงพอ การจัด สวัสดิการแต่ละ สาขางานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการมักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ การให้บุคลากรพ้นจาก งานไม่มีปัญหาการให้พ้นจากงาน บุคลากรที่เกษียณอายุขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การ ให้บุคลากรด้อยคุณภาพออกจากราชการเป็นเรื่องลำบาก เพราะยังมีระบบอุปถัมภ์มีการลาออกเพื่อ ไปประกอบอาชีพอื่น

สุริยาวิฑูร บุญดี (2538) ได้รับการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหาร งานบุคคลด้วยความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภูเก็ตมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งงานก็ พบว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนก็มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณา จำแนกเป็นรายด้านและพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในกลุ่มของ

ผู้บริหาร แต่สำหรับกลุ่มครูผู้สอนและในด้านที่เหลือคือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การชำระรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มตำแหน่งงานโดยภาพรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในด้านการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร มีการปฏิบัติมากกว่ากลุ่มครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ปัญหาโรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย ทั้งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและโดยจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของกลุ่มครูผู้สอน และกลุ่มของผู้บริหารส่วนด้านอื่น ๆ อีก 3 ด้านคือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามกลุ่มตำแหน่งงานทั้งโดยภาพรวมและโดยการจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนันทา กิมวาทะ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร โรงเรียนดำเนินการโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชาส่วนการสรรหาบุคลากรใช้หลักเกณฑ์โดยดูจากความรู้ ความสามารถ ปัญหาด้านการวางแผน และการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบคือ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ

2. ด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย หัวหน้าหมวด หัวหน้างานมีการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างมีหลักเกณฑ์ที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน และมีการแจ้งให้ทราบก่อนมีปัญหาด้านการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบคือ ควบคุมความกระตือรือร้นในการทำงาน

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองโดยส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนา ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบคือ เวลาในการฝึกอบรมตรงกับเวลาที่ครูสอน ทำให้ครูขาด

4. ด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน โรงเรียนช่วยดำเนินการตามขั้นตอนของราชการให้แก่ครู ปัญหาด้านนี้อยู่ในระดับน้อยมาก

จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีปัญหาอยู่มาก ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่งานบุคคลน้อยกว่าที่ควร ทั้งที่เป็นงานสำคัญยิ่งงานหนึ่ง จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษามูลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร

Kamphaengphet
Rajabhat
University