

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวนและนิติการ  
กรมการปกครอง

พรพรรณ ศรีพิพัฒน์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ  
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ธันวาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พรพรรณ ศรีพิพัฒน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

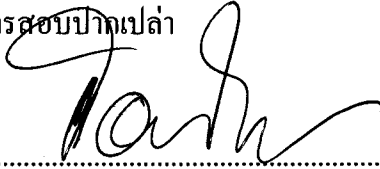
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษา

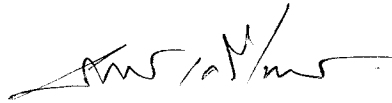
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอปาร์ ถิ่นบางเตียว)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอปาร์ ถิ่นบางเตียว)



..... กรรมการ

(ดร. ชัยณรงค์ เครืออนวม)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ว่าที่เรือตรี ดร.เอกวิทย์ มณีธร)

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ว่าที่เรือตรี ดร.เอกวิทย์ มณีธร)

วันที่ 19 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์เรื่องความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอฬาร ถิ่นบางเตียว อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำแนวทางในด้านวิชาการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ว่าที่เรือตรี ดร.เอกวิทย์ มณีธร คณบดีคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ และดร.ชัยณรงค์ เกรื่อนวน อาจารย์ภาควิชารัฐศาสตร์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางแก้ไขทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณท่านพิริยะ ฉันทติลล ผู้อำนวยการสำนักงานสอบสวนและนิติการ ที่กรุณาอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย อีกทั้งบุคลากรในสำนักงานสอบสวนและนิติการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณเพื่อนกรมการปกครอง ที่คอยให้การสนับสนุนในทุกด้าน เสียสละเวลาอันมีค่าเป็นทั้งแรงผลักดัน เป็นทั้งกำลังใจสำคัญ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้จนสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา แด่บุพการี บวรอาจารย์ ผู้บังคับบัญชา และผู้มีพระคุณท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

พรพรรณษา สิริพิพัฒน์

55920941: สาขาวิชา: เศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ; ร.ม. (เศรษฐศาสตร์การเมือง  
และการบริหารจัดการ)

คำสำคัญ: การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์/ สำนักการสอบสวนและนิติการ

พรพรรณ ศิริพิพัฒน์: ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการ  
สอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง (THE PERSONAL OPINIONS TOWARD HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT OF INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS BUREAU  
DEPARTMENT OF PROVINCIAL ADMINISTRATION) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์:  
โอฬาร ถิ่นบางเตียว, ร.ค., 82 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรใน  
สังกัดสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง และเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งศึกษา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการพัฒนา  
สมรรถนะของบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านสวัสดิการของบุคลากร โดยใช้  
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative method) เก็บแบบสอบถามจากประชากร จำนวน 289 คน

ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า 1. ด้านการสรรหาบุคลากร หน่วยงานขาดบุคลากรในปฏิบัติงาน  
และขาดจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากร 2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงานและขาดความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะได้อย่างรวดเร็ว 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของ  
บุคลากร ซึ่งบุคลากรขาดการพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงาน 4. ด้านการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและตำแหน่งของ  
บุคลากร และ 5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร หน่วยงานขาดการจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้  
ความสามารถของบุคลากร แต่ทั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการจัดสวัสดิการของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย 1. ด้านการสรรหาบุคลากร โดยหน่วยงานต้องนำ  
หลักความสามารถ (Competence) หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) และหลักความมั่นคง (Security  
on Tenure) ตลอดจนการนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาปรับใช้กับการสรรหา 2. ด้านประสิทธิภาพของ  
บุคลากร ควรพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ และจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยการตอบสนองความจำเป็น  
พื้นฐาน และให้ความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่าง  
ต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถตามหน้าที่ ตลอดจนฝึกอบรมสร้างทักษะการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ  
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม พิจารณา  
ความยากของเนื้องาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และผลงานเชิงประจักษ์ และ 5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร  
หน่วยงานควรพิจารณาอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปริมาณงาน สภาวะเศรษฐกิจ และช่วยเหลือ  
ค่าครองชีพให้แก่ข้าราชการทุกระดับ

55920941: MAJOR: POLITICAL SCIENCE PROGRAM IN POLITICAL ECONOMY AND GOVERNANCE; M.POL.SC. IN POLITICAL SCIENCE (POLITICAL ECONOMY AND GOVERNANCE)

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS BUREAU

PORNPHUNSA SIRIPIPAT: THE PERSONAL OPINIONS TOWARD HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS BUREAU DEPARTMENT OF PROVINCIAL ADMINISTRATION. ADVISORY COMMITTEE: ASSISTANT PROFESSOR OLARN THINBANGTHEW, PH.D. 82 P. 2017

The objective of this research is to study the opinions of officers of Investigation and Legal Affairs Bureau, Department of Provincial Administration, regarding human resource management, and suggest the solutions on 5 aspects; Personnel recruitment, Personnel efficiency, Personnel competency development, Personnel performance evaluation, and Personnel benefits. The suggestions are based on the survey collected from 289 respondents (using quantitative method).

The survey indicates that the bureau has encountered difficulties regarding 1. Personnel Recruitment: the organization lacks officers to operate the tasks, and there is no personnel recruitment criteria. 2. Personnel Efficiency: the officers are unable to perform the assignments efficiently, or handle problems quickly. 3. Personnel Competency Development: the personnel do not develop sufficient competency needed to perform the tasks. 4. Performance Evaluation: performance evaluation system is not suitable for the position and workload which personnel has been assigned. 5. Personnel Benefits: the organization does not provide suitable compensation for personnel knowledge and capability, even though the personnel are still satisfied with the current benefits.

The suggestions based on this research include 1. Personnel Recruitment: the organization must apply the concepts of competence, equality of opportunity and security on tenure, and apply participative management to recruitment processes. 2. Personnel Efficiency: the organization should develop personnel to have specialized skills, and encourage them to perform the tasks by fulfilling their basic needs, and offering opportunity to grow in career paths. 3. Personnel Capability Development: the organization should continually arrange training courses to develop knowledge related to personnel roles, and improve other skills. 4. Performance Evaluation: the organization should decide an appropriate performance evaluation pattern, based on the complexity of tasks, the number of assignments, and empirical products. And 5. Personnel Benefit: the organization should decide the suitable payment to work features, workload, economy condition, and support costs of living for government officers in every level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
2 วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทย .....	19
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมการปกครอง .....	29
ทฤษฎีความคาดหวัง .....	33
แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม .....	35
แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ .....	37
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	43
วิธีการศึกษา .....	43
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	44
การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษาวิจัย .....	50
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม .....	50
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน และนิติกร .....	53
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	59
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	63
สรุปผลการศึกษา .....	63
อภิปรายผล .....	66
ข้อเสนอแนะ .....	70
บรรณานุกรม .....	72
ภาคผนวก .....	75
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	82

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สถิติจำนวนข้าราชการกรมการปกครองแยกตามสำนัก/ กอง.....	2
2-1 จำนวนสถิติบุคลากรกรมการปกครองแยกชาย/ หญิง ตามส่วนกลาง/ ภูมิภาค .....	32
4-1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง.....	50
4-2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ.....	51
4-3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ.....	51
4-4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	52
4-5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน .....	52
4-6 จำนวน และร้อยละ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร .....	53
4-7 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร .....	55
4-8 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร .....	56
4-9 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	57
4-10 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการของบุคลากร .....	58



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 โครงสร้างการบริหารงานของกรมการปกครอง .....	30
3-1 คำถามส่วนที่ 1.....	44
3-2 คำถามส่วนที่ 2.....	46
3-3 คำถามข้อเสนอแนะ .....	47

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้การบริหารองค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่ากรณีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะช่วนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้วจะเป็นพลังผลักดันให้กับองค์กร สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นในที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีการปรับบทบาทจากเดิมเป็นผู้จัดการทรัพยากรบุคคลของฝ่ายบริหาร ผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรม และผู้จัดโครงสร้างส่วนราชการ ปรับให้เป็นผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของรัฐบาล และมอบบทบาทในการพิทักษ์ระบบคุณธรรมให้แก่คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ส่วนบทบาทในการเป็นผู้จัดโครงสร้างส่วนราชการได้ตัดโอนไปเป็นของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงาน ก.พ., 2560)

สำนักงาน ก.พ. กำหนดนโยบายจากหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่ากรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ อีกทั้งได้กำหนดมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561) ซึ่งได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการนำมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนากำลังคน สร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ เพื่อเป็นกลไกในการบริหารและพัฒนากำลังคนของภาครัฐ ให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2560)

สำนักงานสอบสวนและนิติการ เป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง ภายใต้สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานกฎหมาย งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิด ทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมการปกครอง รวมทั้งการให้ คำปรึกษาวินิจฉัย และตีความข้อกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม และดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาบางประเภทและคดีอาญาทั่วไป การอำนวยการและประสานงานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การปราบปรามอาชญากรรม

และการอำนวยความสะดวกเป็นธรรมให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของนายอำเภอ (กรมการปกครอง, 2560)

ตารางที่ 1-1 สถิติจำนวนข้าราชการกรมการปกครองแยกตามสำนัก/ กอง

ลำดับที่	ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ		
		ชาย	หญิง	รวม
1	กองการเจ้าหน้าที่	48	35	83
2	กองการสื่อสาร	95	8	103
3	กองคลัง	6	49	55
4	กองตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์*	17	2	19
5	กองวิชาการและแผนงาน	26	37	63
6	กลุ่มตรวจสอบภายใน*	0	16	16
7	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร*	2	2	4
8	วิทยาลัยการปกครอง	44	58	102
9	ศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารงานปกครอง*	12	5	19
10	ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้*	6	0	6
11	สำนักการสอบสวนและนิติการ	135	115	250
12	สำนักกิจการความมั่นคงภายใน	111	70	181
13	สำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง	15	14	29
14	สำนักบริหารการทะเบียน	161	535	696
15	สำนักบริหารการปกครองท้องถิ่น	48	56	104
16	สำนักอำนวยการกองอาสารักษาดินแดน	39	35	74

ปัจจุบันสำนักการสอบสวนและนิติการ มีบุคลากรทั้งสิ้น 312 คน แยกเป็นข้าราชการ 250 คน พนักงานราชการ จำนวน 33 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน และลูกจ้างเหมาฯ จำนวน 27 คน ซึ่งจากตารางที่ 1-1 จะพบว่า อัตราส่วนข้าราชการสังกัดสำนักการสอบสวนและนิติการมีจำนวนมากเป็นลำดับต้นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับราชการบริหารส่วนกลางอื่น ๆ (สำนัก/ กอง) ในสังกัดกรมการปกครอง ทั้งนี้ เนื่องจากการกิจอำนาจหน้าที่ของสำนักการสอบสวนและนิติการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และหลากหลาย แต่กระนั้นอัตรากำลังของข้าราชการสังกัดสำนักการ

สอบสวนและนิติการ ก็ยังไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง กำหนดไว้ (ไม่รวมลูกจ้างเหมาฯ) คือ จำนวน 290 คน (กรมการปกครอง, 2560)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมการปกครองภายใต้คำสั่งแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง ได้กำหนดให้กองการเจ้าหน้าที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม เว้นแต่การฝึกอบรม (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2559) โดยสำนักงานสอบสวนและนิติการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพียงด้านการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด โดยปัจจุบันมักจะพบปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรในด้านการโยกย้าย บุคลากรขาดการวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรภายในองค์กร ทำให้องค์กรขาดการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรได้

จากความเป็นมาและสภาพของปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการในมิติด้านการสรรหาบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านสวัสดิการของบุคลากร ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ และกำหนดปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการในปัจจุบัน เพื่อให้แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการที่บุคลากรพึงประสงค์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา และการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการของบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานสอบสวนและนิติการในปัจจุบัน

2. ทราบถึงสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

3. ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการที่บุคลากรพึงประสงค์

4. นำผลการศึกษาวิจัยไปปรับใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการต่อไป

### ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตในด้านช่วงเวลาของการศึกษา การวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม 2559 – เมษายน 2560

2. ขอบเขตในด้านพื้นที่ของการศึกษา ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสำนักงานสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

3. ขอบเขตในด้านเนื้อหาของการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านสวัสดิการของบุคลากร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวน และนิติการ กรมการปกครอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมการปกครอง

ทฤษฎีความคาดหวัง

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการพัฒนาทางวิชาการไปและได้มีการยอมรับให้ใช้คำใหม่ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งมีความสอดคล้องกับการเจริญเติบโตขององค์กร และสนับสนุนรากฐานของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 3)

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ดนัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 17) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่

รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลกรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยี และวิทยาการ  
ด้านต่าง ๆ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2553, หน้า 11) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงแนวคิดและ  
เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำหนด  
ความต้องการ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ ค่าจ้าง การให้แรงจูงใจ การประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงาน

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการบุคลากร  
ในองค์กรทุกขั้นตอน ตั้งแต่การแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การกำหนดแนวทางในการพัฒนา  
บุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์กร และการดูแล  
บุคลากรภายหลังการพ้นจากงาน เพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่  
องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งสามารถ  
สรุปวัตถุประสงค์ได้ 3 ประการคือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 7)

1. สนองต่อความต้องการของสังคม โดยการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของ  
บุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ  
รวมถึงสภาพของการว่างงานที่จะเกิดขึ้นในสังคมจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การ  
คัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องตระหนักงานบุคคลไม่ใช่เครื่องจักร แต่  
บุคคลนั้นมีชีวิตและจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ควรเป็นกิจกรรมที่  
สนองต่อความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจกระบวนการทำงานและ  
เสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

การจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ  
ซึ่งการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจแบ่งออกได้หลายรูปแบบ โดยได้แบ่งการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด (The right people, at the right place, at the right time) และวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 50) ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน และช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 51 – 52)

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 52-57)

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of organization) โดยขั้นแรกคือการศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำผลการศึกษานี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลในอนาคต

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current human resource situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มี



อยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่า องค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

การสรรหาและการคัดเลือก

#### 1. การสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเข้ามาสู่องค์การ โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์การ เพื่อองค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 112)

ประเภทของการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรโดยองค์การมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (Nigro, 1959, pp. 134 – 136) คือ

นโยบายแบบเปิด โดยระบบนี้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้ โดยเสมอภาคเปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์การเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อนสามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

นโยบายแบบปิด เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อนแล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป และเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

หลักเกณฑ์ของการสรรหา ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ (สิวาพร มัชฌุกรานนท์, 2528, หน้า 52) คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

3. หลักความมั่นคง (Security on tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือทราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

#### การคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะได้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ โดยการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 128)

#### กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกเริ่มเมื่อมีผู้สมัครมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรประกาศรับและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจเลือกผู้สมัครคนใดคนหนึ่งทำงานในองค์กร โดยการคัดเลือกจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการพิจารณาองค์ประกอบรวมขององค์กรทั้งในด้านการวิเคราะห์งาน (Job analysis) แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans) และการสรรหา (Recruitment) ซึ่งจะส่งผลให้การคัดเลือกมีคุณภาพตามไปด้วยระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ จะพบ 2 ระบบ คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 133-138)

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

ลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกจะนำหลักการและวิธีต่าง ๆ มาพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่องค์กรประกาศรับ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) ขั้นตอนนี้สำหรับผู้คัดเลือก โดยจะต้องสังเกต เพื่อดูปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัครซึ่งใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาต่อไป
  2. การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกบุคคลากร โดยแบบทดสอบที่นิยมใช้ได้แก่ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบที่ให้เขียนตอบและบางครั้งจะมีแบบทดสอบด้านปฏิบัติที่เรียกว่า การทดสอบสมรรถนะ (Performance test)
  3. การสัมภาษณ์ (Selection interview) ซึ่งการสัมภาษณ์มิใช่เพียงการตั้งคำถามเพื่อถามตอบ แต่การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งใช้สำรวจหาความจริง โดยมีทั้งลักษณะของการสัมภาษณ์รายบุคคล ผู้สัมภาษณ์ 1 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์ 1 คน และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม
  4. การตรวจสอบภูมิลัษ (References and background check) โดยสามารถตรวจได้จากใบสมัคร เพื่อเป็นการยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ
  5. การตรวจสุขภาพ (Medical evaluation) เพื่อช่วยให้องค์กรไม่เกิดปัญหาภายหลังที่รับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องมาจากปัญหาสุขภาพ
  6. การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้พิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้ายต้องร่วมปรึกษาถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกครั้งสุดท้าย
  7. ทดลองปฏิบัติงาน (Realistic job preview) โดยให้ผู้ผ่านการคัดเลือกได้ทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่จะได้สำรวจความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และการปรับตัวกับองค์กร
  8. การตัดสินใจจ้าง (Hiring decision) เมื่อตัดสินใจจ้างก็ต้องดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร และผู้ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกไปแล้วมีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร และจะต้องปรับปรุงอย่างไร
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนได้รับผิดชอบให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจกับองค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 144) ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการพัฒนาพนักงานที่มีได้มี

วัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงาน ได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย (คณัย เทียนพุม, 2545, หน้า 26)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 6 ประการ (กุลธนา ชนาพงศธร, 2532, หน้า 169–171) คือ

1. ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความเสี่ยงเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มิบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6. ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลา กับบุคคลกรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา
2. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่

4. การสอนแนะนำงาน
5. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
6. การประชุมสัมมนา
7. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
8. การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ
9. การเลื่อนตำแหน่ง
10. กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน โดย รัชญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 36) ได้อธิบายว่า คือการกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน อาจกล่าวได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้าง ๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 180 – 185) คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติวิสัย เงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบของเงินเดือน และค่าจ้าง จึงกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงินมีทั้งในรูปแบบของเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากรและค่าจ้าง โดยค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขาเพื่อให้เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่

เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูป  
ความสำคัญของงาน

3. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay) ผู้ที่ได้รับ  
อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นขึ้นมาถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้  
อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นทีเฝ้าหาของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่  
ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญ  
ยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับ  
ทางสังคม ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่า  
เกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นที่กำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals pay) พนักงานที่เลือกทำงานใน  
บริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้  
นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่ หลักความพอเพียง (Adequacy)  
หลักความยุติธรรม (Equity) หลักดุลยภาพ (Balance) หลักควบคุม (Control) หลักความมั่นคง  
(Security) หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort  
Bargain) และหลักการยอมรับ (Acceptability) เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การ (To recruit people to the organization) เพราะ  
การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือก  
บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To control payroll costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไป  
ตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่ง  
เหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตาม  
กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To satisfy employees) การกำหนดอัตรา  
ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

4. เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To motivate employees to  
superior performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงาน  
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์การ

หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ โดย ฌ็องส์-ฌ็องท์ (2546, หน้า 223 - 225) ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ
2. การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรเนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ยังหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งที่ไม่ใช่เงินนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังหรือองค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร (ฌ็องส์-ฌ็องท์, 2546, หน้า 238 – 245)

ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร
2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการ

ร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้อาจอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

#### หลักการจัดสวัสดิการ

1. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับหน่วยงาน

2. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์การธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

3. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบต่อทางด้านความรู้สึกร่วมกันกับบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเปล่าในการลงทุน

5. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละนาามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับพนักงานทั้งตามที่กฎหมายกำหนด และจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรและพนักงานในการพัฒนากิจการขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพ (Health services) บริการด้านความปลอดภัย (Safety services) บริการด้านความมั่นคง (Security services)



การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for entitle leave) บริการด้านการศึกษา (Education services) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic services) บริการนันทนาการ (Recreational services) บริการให้คำปรึกษา (Counseling services) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and award) เป็นต้น

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dwivedi (1985, p. 159) ได้ให้คำกล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ (Systematic process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2546, หน้า 194-204)

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 12 ประการ คือ (ชัยญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 33-35)

1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical distribution)
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check list)
4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field review)
5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work report)
6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal)

7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)
8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by results)
9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by objectives)
10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance report)
11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic rating scale)
12. แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed appraisal)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์กรได้ก็ต่อเมื่อมีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

รูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้  
(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546, หน้า 209)

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การกำหนดค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจ้างงาน

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน เป็นขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น โดย พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 252 - 253) ได้ให้ความหมายของการพ้นจากงานอีกด้านหนึ่งก็คือ การพ้นออกจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลาออก ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ ซึ่ง ภิญญู สาธ (2517, หน้า 453) ได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน ได้แก่ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านวินัย การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ การให้ออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ และการให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กร มีดังนี้

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาองค์กร การสนใจอุดหนุน ผลผลิตขององค์กร
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง พิทักษ์คุ้มครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทย

สถานภาพของข้าราชการ โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงเปลี่ยนสถานภาพข้าราชการหัวเมืองจาก ข้าราชการปกครอง ซึ่งอยู่ในฐานผู้ปกครองประชาชนมาเป็น ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ที่ปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาประเทศมิใช่เพียงข้าราชการที่ปฏิบัติราชการเพื่อพระเจ้าแผ่นดินดังแต่ก่อน จนกระทั่งมีการบัญญัติในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2476 ได้บัญญัติสถานภาพของข้าราชการพลเรือนว่า ข้าราชการพลเรือน คือ พนักงานของรัฐบาล โดยได้รับแต่งตั้งให้ทำงานของรัฐ ข้าราชการจึงอยู่ในฐานะ ลูกจ้างของรัฐ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะ นายจ้างกับลูกจ้าง จนกระทั่งปัจจุบัน ข้าราชการพลเรือนจึงมีสถานะเป็น ผู้บริการประชาชน หรือ ผู้รับใช้ประชาชน หรืออาจเรียกว่า ผู้นำบริการของรัฐไปสู่ประชาชน

#### 1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยสมัยใหม่

บุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย บุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบเศรษฐกิจไทย และมีความหลากหลายมากกว่าบุคลากรในองค์กรในภาคเอกชน โดยบุคลากรภาครัฐต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข กติกาของกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และต้องอยู่ภายใต้พันธะการตรวจสอบจากสังคม อีกทั้ง ยังพบว่าบุคลากรของภาครัฐได้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาความมั่นคงของสังคม และความมั่งคั่งของประเทศไม่น้อยกว่าบุคลากรในภาคเอกชน โดยนัยยะของการให้ความสำคัญแก่บุคลากรภาครัฐนั้น จะมีความสำคัญมากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับความสำคัญที่ให้แก่บุคลากรเหล่านี้ หากเห็นว่าบุคลากรภาครัฐเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างที่มีหน้าที่เพียงทำตามคำสั่งหรือตามที่กฎหมายกำหนด หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตประเภทหนึ่ง คล้ายกับแนวคิดด้านการบริหารจัดการจัดการสมัยเริ่มต้นที่เรียกว่า “ยุคเครื่องจักร” (Machine model) บุคลากรก็คงเป็นเพียง “ชิ้นส่วน” หนึ่งของระบบงานภาครัฐทั้งหมด การบริหารงานบุคคลก็เป็นเพียงแค่การทำให้ได้มาซึ่งคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการเท่านั้น ต่อมาเมื่อแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการเปลี่ยนไป นักวิชาการและฝ่ายบริหารเริ่มเรียนรู้และเข้าใจ “มนุษย์ในองค์กร” มากขึ้นกว่าที่เคยรู้และเข้าใจก็

ยังเห็น “ความจริง” เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้น เริ่มตระหนักว่ามนุษย์สามารถเรียนรู้ และเพิ่มค่าให้แก่ตนเองได้ และหากจัดการให้ถูกต้อง มนุษย์คงสามารถ “ให้” องค์กรได้มากกว่าที่เคยคาดคิดไว้ บุคลากรจึงเปลี่ยนจากการเป็นแค่ “ความเป็นมนุษย์” มาเป็น “มนุษย์ที่พัฒนาได้” นั่นคือ แนวคิดในการมองมนุษย์เปลี่ยนไปมนุษย์เป็น “ทรัพยากร”(Resource) ที่มีคุณค่าสามารถผลักดันให้หน่วยงานพัฒนาหรือก้าวหน้าไปได้หากสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2541, หน้า 4-9)

วิชาการจัดการบุคคลสมัยใหม่ได้เริ่มสอนเป็นครั้งแรกในคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2491 โดยนักวิชาการชาวอเมริกัน ต่อมาได้มีนักวิชาการไทยหลายคนได้รับทุนการศึกษาต่อ ณ สหรัฐอเมริกาในสาขาวิชานี้ และได้กลับเข้ามาเป็นอาจารย์หรือเข้าทำงานที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งท่านเหล่านี้ต่อมาได้กลายเป็นผู้บุกเบิก และพัฒนาการจัดการบุคคลทั้งในภาครัฐบาล และภาคเอกชน เป็นที่รู้จักกันทั่วไป และมีลูกศิษย์ทั่วประเทศ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546)

การบริหารงานบุคคลและรัฐศาสตร์มีความสัมพันธ์อย่างน้อยที่สุด 2 ประการด้วยกัน คือ ความสัมพันธ์ทางด้านบ่อเกิดแห่งความรู้ (Epistemological) และความสัมพันธ์ทางด้านวัตถุประสงค์ของการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมโดยรวม (Teleological) ถ้ามองในแง่ของความสัมพันธ์ทางด้านบ่อเกิดแห่งความรู้ หรือหลัก “สายเลือด” จะเห็นได้ว่า รัฐศาสตร์ก่อให้เกิดวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และวิชารัฐประศาสนศาสตร์เป็นบ่อเกิดของวิชาการบริหารงานบุคคล แม้ว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะมีนักวิชาการบางกลุ่มพยายามแยกวิชาการบริหารงานบุคคล และรัฐประศาสนศาสตร์ออกจากวิชารัฐศาสตร์ก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างวิชาการบริหารงานบุคคล รัฐประศาสนศาสตร์ และวิชารัฐศาสตร์กลับมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้นในปัจจุบัน (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546)

ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยได้รับอิทธิพลจากการบริหารงานบุคคลภาครัฐของสหรัฐอเมริกา โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ลักษณะของการเป็นศาสตร์ที่มีความเฉพาะ มีความซับซ้อน และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการศึกษาทฤษฎีองค์การรัฐประศาสนศาสตร์และรัฐศาสตร์ ฉะนั้นจึงไม่อาจไม่สามารถแยกการบริหารงานบุคคลและรัฐประศาสนศาสตร์ออกจากกันได้

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยสมัยใหม่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่หลักในการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการด้านการบริหารงานบุคคล โดยเสนอแนะให้คำปรึกษาแก่กระทรวง ทบวง กรม เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ยังมีหน้าที่ด้านการวางมาตรการพิทักษ์ระบบคุณธรรม วางมาตรการด้านการ

วางแผนอัตรากำลังคน ระบบค่าตอบแทน ระบบจรรยาและวินัย พัฒนาทรัพยากรบุคคล ติดตาม ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 4-14)

## 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

### สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

จากสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องกันมาทบทวนพิจารณา สมรรถนะขององค์กรเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กร ต้องการจะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างขีด ความสามารถที่จะต้านทาน ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมผลักดันให้ สมรรถนะขององค์กรเป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based human resource management) เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น คำว่า “สมรรถนะ” ได้แทรกซึมอยู่ในทุกกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2541, หน้า 50-51) ดังนี้

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection) สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้ แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan) เป็นการ ช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะ เป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนด ทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งใน ระดับบริหาร (Career plan & succession plan) หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของ บุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของ บุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับการ เลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำ

ข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กร และบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

ค่าตอบแทน (Compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น องค์กรยังสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

#### แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย

จากกระแสการปฏิรูประบบราชการได้ก่อตัวและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งที่ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย มีเป้าหมายเพื่อสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสมรรถนะการแข่งขัน

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐราชการพลเรือนโดยมีการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง กำหนดโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ก.พ. ได้มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งทักษะ และระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งขึ้น ทั้งนี้ จึงได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ คือ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) สมรรถนะการบริการที่ดี (Service mine) สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและสมรรถนะจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 54)

ภายใต้แม่บทการปฏิรูประบบราชการ และแผนปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการทั่วไป (สุภชัย ยาวะประภาส, 2541, หน้า 53-60) ดังนี้

สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. จะจัดทำบัญชีของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูง และผ่านการประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ใน 4 ด้าน คือ การบริหาร

คน (People management) ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen) การบริการระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result driven management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management)

สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย 11 ประการ ประกอบด้วย ทักษะในการใช้ความคิด การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทักษะในการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ การมุ่งเน้นให้บริการ จริยธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

### 3. การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน

การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนในระบบราชการ

ระบบจำแนกตำแหน่งที่ใช้กันมาตั้งแต่ พ.ศ. 2518 และที่มีการปรับปรุงเมื่อ พ.ศ. 2535 มีการกำหนดประเภทตำแหน่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางและระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการและวิชาชีพเฉพาะและตำแหน่งประเภททั่วไป โดยมีมาตรฐานกลางในการกำหนดระดับตำแหน่งเพียงหนึ่งเดียว คือ การมี Common Level (ซี) ที่กำหนดร่วมกันไว้เป็น 11 ระดับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551 ได้ยกเลิกมาตรฐานกลางในการกำหนดระดับตำแหน่ง และกำหนดตำแหน่งแบบ Multi classification scheme โดยแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร และจัดระดับตำแหน่งเฉพาะภายในแต่ละประเภทตำแหน่ง โดยไม่มีระดับร่วม

ตอบแทน กำหนดบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนเป็น 4 บัญชี สำหรับประเภทตำแหน่งที่กำหนดไว้ 4 ประเภท โดยกำหนดแต่เพียงเงินเดือนขั้นต่ำและขั้นสูงของแต่ละบัญชี ไม่มีขั้นวิง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทตำแหน่ง สามารถกำหนดให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบางประเภทได้รับเงินเดือนในอัตราที่ใกล้เคียงกับเงินเดือนของข้าราชการประเภทอื่นซึ่งดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิอย่างเดียวกันและสามารถปรับปรุงแก้ไขบัญชีเงินเดือนสำหรับแต่ละประเภทตำแหน่งให้เหมาะสมกับสภาพการณ์โดยไม่ต้องปรับปรุงพร้อมกันทุกประเภทตำแหน่ง (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 29)

### 4. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการของภาครัฐไทยที่ผ่านมา

ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลางซึ่งรับผิดชอบด้านกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ ในฝ่ายพลเรือน วางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์เป็นรายการ ในรูปของการจัดส่วนราชการและอัตรากำลังคน โดยทำการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงส่วนราชการให้เหมาะสม สอดคล้องกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของกรม นั้น ๆ ตลอดจนการจัดแบ่งหน่วยงานภายในให้เป็นสัดส่วนและเหมาะสมกับลักษณะงาน ขึ้นต่อไปกำหนดอัตรากำลังให้เพียงพอทั้งในด้านปริมาณ



และคุณภาพโดยคาดคะเนไปข้างหน้าประมาณ 3-5 ปี ต่อมาได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เกิดการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์เป็นรายสาขาวิชาชีพ โดย ก.พ. สำรวจความต้องการกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ ในฝ่ายพลเรือนว่ามีความต้องการในวิชาชีพระดับใด จำนวนเท่าใด สำรวจตำแหน่งว่างในแต่ละปี จำนวนตำแหน่งใหม่ที่ ก.พ.อนุมัติเพิ่มในแต่ละปี เพื่อทราบแนวโน้มความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ เพื่อวางแผนการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ

การวางแผนเพื่อให้ได้กำลังทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ในกรณีสาขาวิชาชีพที่สถาบันทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศผลิตอยู่แล้ว ก็ใช้วิธีประกาศรับสมัคร กรณีสาขาวิชาชีพซึ่งมีความต้องการของส่วนราชการไม่มีสถาบันการศึกษาผลิตหรือผลิตได้ไม่เพียงพอ ก็ให้ส่วนราชการนั้นๆ ผลิตเองเมื่อสำเร็จการศึกษาก็บรรจุเข้ารับราชการทันที กรณีสาขาวิชาชีพพิเศษไม่มีการสอนในสถาบันการศึกษาในประเทศ ก.พ.จะพิจารณาจัดสรรทุนเพื่อไปศึกษาในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนไทย นั้นยังต้องมีการวางแผนการกระจายกำลังคนด้วย เนื่องจากบางท้องที่โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคขาดกำลังคนอีกมาก ตรงข้ามส่วนกลางมีกำลังคนเกินความต้องการ ทั้งยังประสบปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน ประกอบด้วย ปัญหาขาดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความต้องการกำลังคนที่แท้จริงของส่วนราชการ ปัญหาไม่มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลกลางที่แท้จริง เนื่องจากมีหลายองค์กรด้วยกัน และปัญหาผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการวางแผนกำลังคน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะด้านงบประมาณ (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 58-59)

#### 5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปอาจดำเนินการโดยการให้ความรู้ให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ในระบบราชการไทย มีวิธีการพัฒนาข้าราชการโดยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

##### พัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับราชการ

เป็นวิธีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลให้มีความรู้ความสามารถก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งราชการ แบ่งออกเป็น

1. การจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาต่าง ๆ ตามความต้องการของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งส่วนใหญ่จัดสรรในสาขาที่เรียกว่าสาขาขาดแคลนและยังไม่มีเปิดสอนในประเทศไทย หรือเป็นสาขาที่จำเป็นต้องศึกษาในประเทศที่ความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านนั้น

2. การจัดการศึกษาหรือฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ในสาขาวิชาหรือระดับการศึกษาที่สถาบันการศึกษามีได้จัดให้มีการเรียนการสอนซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาความขาดแคลนบุคลากรในอดีตของส่วนราชการ

พัฒนาบุคลากรในระหว่างรับราชการ โดยมีได้จำกัดเพียงการฝึกอบรมเท่านั้น ยังรวมไปถึงวิธีอื่นที่จะทำให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติราชการ ได้แก่

1. การพัฒนาข้าราชการโดยหน่วยราชการเอง โดยทั่วไปส่วนราชการจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม (Training หรือ Classroom training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเสริมจริยธรรมให้กับข้าราชการ ซึ่งมีทั้งหลักสูตรหลักโดยสำนักงาน ก.พ. หลักสูตรพัฒนาความรู้ตามสายงาน หลักสูตรการฝึกอบรมพิเศษ

2. การพัฒนาข้าราชการ โดยองค์กรภายนอก เป็นความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา โดยที่ส่วนราชการมีความต้องการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเพื่อรองรับแผนงาน/ โครงการใหม่

3. การพัฒนาข้าราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. โดยเป็นแกนกลางในการประสานและดำเนินการให้การพัฒนาข้าราชการเป็นไปตามกรอบและเป้าหมาย

6. ระบบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย มุ่งตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ความรับผิดชอบ และการเติบโตของบุคลากรเอง เพื่อหวังกระตุ้นให้บุคลากรในภาครัฐอุทิศตัวให้กับงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานเนื่องจากสิ่งจูงใจเหล่านี้สร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนาน แต่ภาครัฐไม่นำตัวเงินมาเป็นสิ่งจูงใจสำคัญมาใช้อย่างเต็มที่ แต่เน้นสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มบุคคลที่ต้องการความมั่นคงสูง แต่ไม่สามารถปลุกเร้าให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และเสียโอกาสในการดึงดูดกลุ่มบุคคลที่ต้องการสิ่งจูงใจเป็นตัวเงินเข้าสู่ภาครัฐ

ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนในภาครัฐไทย สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่

1. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติ ได้แก่ เงินที่ภาครัฐตอบแทนจ่ายให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้มอบหมาย หรือตามสัญญาจ้างในรูปแบบเงินเดือน (Basic salary) หรือค่าจ้าง (Wage)

2. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐจ่ายให้บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากที่ได้มอบหมาย หรือนอกเหนือสัญญาจ้างที่ได้ตกลงไว้ ทั้งในด้านระยะเวลา และภารกิจ เช่น เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำงานในอากาศ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติการณ์น้ำ

3. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาครัฐมอบค่าตอบแทนลักษณะนี้ให้บุคลากรเนื่องจากปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณ และ/หรือคุณภาพ อาจอยู่ในรูปแบบของเงินรางวัลประจำปี โบนัส (พนักงานรัฐวิสาหกิจ) สวัสดิการ และประโยชน์อื่นๆ

ในระบบราชการไทย ถือเป็น สิ่งจูงใจ และเครื่องดึงดูดให้บุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ และคงอยู่ในระบบราชการได้มากกว่าสิ่งจูงใจประเภทค่าตอบแทน ประกอบด้วย

สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ระบบราชการไทยให้ความสำคัญกับสวัสดิการประเภทนี้มากที่สุด โดยมีความครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร (บิดามารดา คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ) ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา และที่อยู่อาศัย และยังมีบำเหน็จบำนาญให้เมื่อพ้นสภาพการเป็นบุคลากร โดยไม่มีความผิด ซึ่งเป็นการประกันความมั่นคงในวัยชราด้วย

สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน อาทิเช่น 1. การลา ภาครัฐให้สิทธิลาแก่บุคลากรด้วยเหตุต่างๆ ถึง 11 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.2555 หมวด 2 ข้อ 17 2. บ้านพักของทางราชการ 3. เงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ 4. การจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกสถานที่ หรือภูมิลำเนา เกิดขึ้นเนื่องจากเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งประกอบด้วย ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง

เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม ข้าราชการบางประเภท ยังมี “ยศ” หรือชื่อตำแหน่งซึ่งต่อท้ายด้วยชื่อขององค์กรอันเป็นที่รู้จัก โดยทั่วไปก็สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร การมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณ ถือเป็นข้อได้เปรียบของภาครัฐ การจัดรถประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่งให้เหมาะสมแก่หน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากสังคม และที่สำคัญที่สุดคือ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถให้แก่บุคลากรได้

ความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้นยศ เป็นสิ่งจูงใจที่ภาครัฐใช้จูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นบุคลากรภาครัฐยังมีโอกาสได้รับทุนให้ไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนาดูงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ทั้งภายในและต่างประเทศ

#### 7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอ้างอิงจาก

สมรรถนะ (Competency) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และคะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้จากผลรวมของคะแนนทั้ง 2 ส่วนนี้จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 9-10)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่กฎหมายกำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 โดยกำหนดให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ คือ

ครั้งที่ 1 ประเมินผลในช่วงการปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ประเมินผลในช่วงการปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ปีเดียวกัน

#### 8. การพ้นสภาพของบุคลากรภาครัฐ

ความหมายของการพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ

การพ้นจากราชการ คือ การที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ การออกจากราชการด้วยความสมัครใจนั้น อาจมีสาเหตุส่วนตัวที่ข้าราชการไม่ประสงค์จะปฏิบัติราชการหรือยึดอาชีพราชการต่อไปก่อนกำหนดเกษียณอายุ ส่วนการออกจากราชการด้วยความไม่สมัครใจ คือ การที่ข้าราชการถูกบังคับให้ออกจากราชการ ซึ่งอาจจะเป็นผลการกระทำผิด ออกจากเพราะการลดจำนวนข้าราชการหรือยุบส่วนราชการ หรือมีเหตุจำเป็นอื่นๆ บังคับให้ต้องออกจากราชการไป (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517, หน้า 201) “การพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ หมายถึง การที่บุคลากรของรัฐ ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องในองค์การของรัฐซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การของรัฐนั้นๆ ไป” (สุภชัย ยาวะประภาส, 2546, หน้า 300)

#### สาเหตุของการพ้นสภาพของบุคลากรภาครัฐ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 8 มาตรา 107 กำหนดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเนื่องจากเหตุหลายประการ ได้แก่ การตาย การพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยการบำเหน็จบำนาญข้าราชการ การลาออกจากราชการและได้รับ

อนุญาตให้ลาออก การถูกสั่งให้ออก การถูกสั่งลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก สามารถแบ่งสาเหตุหลักได้ 4 ประการ

1. พันสภาพของบุคลากรของรัฐด้วยความสมัครใจของบุคลากร ผู้ที่สมัครเข้ารับราชการในองค์การของรัฐ มิได้เกิดจากการบังคับของทางราชการ หากแต่เป็นความสมัครใจเป็นบุคลากรของรัฐ ดังนั้นบุคลากรของรัฐสามารถขอลาออกจากราชการได้อย่างอิสระด้วย แต่กฎหมายได้ให้สิทธิผู้บังคับบัญชาในการยับยั้งการลาออกไว้เป็นเวลาไม่เกิน 90 วันนับแต่วันขอลาออก เพื่อรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 109 ดังนั้นกฎหมายจึงกำหนดให้การลาออกต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีผลเมื่อได้รับอนุญาตให้ออกตามกฎหมายกำหนด

2. พันสภาพของบุคลากรภาครัฐตามเงื่อนไข การพ้นสภาพตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไขที่กำหนด คือ การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐโดยการเกษียณ ซึ่งในกรณีข้าราชการพลเรือนเป็นการพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญและผู้เกษียณอายุจะได้รับบำเหน็จบำนาญตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2494

3. พันสภาพของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากเกิดการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน การเลิกหรือยุบเลิกตำแหน่งหรือลดกำลังคน (Redundancy) ปรากฏใน 2 กรณี คือ กรณีองค์การอยู่ในภาวะคนล้นงาน และกรณีจัดโครงสร้างองค์การใหม่แล้วต้องปรับลดกำลังคน สำหรับองค์การภาครัฐของไทย การพ้นสภาพลักษณะนี้พบน้อยมาก แต่จะใช้วิธียุบเลิกตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งว่างทดแทนตำแหน่งที่มีผู้ครองอยู่ และใช้วิธีเกลี้ยอัตรากำลังจากส่วนราชการที่มีภารกิจน้อยไปยังส่วนราชการที่มีภารกิจมากก่อนจะพิจารณายุบตำแหน่ง

4. พันสภาพของบุคลากรภาครัฐเพราะเหตุของตัวบุคลากรเอง การพ้นสภาพเพราะเหตุจากตัวบุคลากรเอง 2 กรณี คือ บุคลากรไม่อยู่ในฐานะที่จะปฏิบัติราชการได้ และกรณีที่ตัวบุคลากรมีเหตุเสียหาย

กรณีที่บุคลากรนั้นไม่อยู่ในฐานะที่จะปฏิบัติราชการได้ เช่น ตาย ต้องโทษจำคุกในความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ กรณีไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร กรณีเจ็บป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้สมัครแล้ว

กรณีที่ตัวบุคลากรนั้นมีเหตุเสียหาย เช่น หย่อนความสามารถหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือบกพร่องในหน้าที่ราชการ กรณีมีมลทินมัวหมองเนื่องจากถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร้ายแรง กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่น่าพอใจของทางราชการได้

การพ้นจากราชการเพราะเหตุของตัวบุคลากร อาจดำเนินการได้โดยการสั่งให้ออกซึ่งอาจเป็นการสั่งให้ออกหรือการสั่งให้ออกชั่วคราว และโดยการสั่งลงโทษ ปลดออกหรือไล่ออก การ

ประสิทธิภาพการเป็นบุคลากรของรัฐกรณีที่ตัวบุคลากรมีเหตุเสียหายโดยเฉพาะในระบบราชการนั้น การดำเนินการมีขั้นตอน กระบวนการดำเนินการทางวินัยที่ล่าช้ามาก เพื่อความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และบางครั้งผู้ติดกับกระบวนการทางกฎหมาย ทำให้ระบบที่เป็นอยู่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ผู้กระทำผิดหรือทุจริตคอร์รัปชันพ้นจากสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งควรมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการทางวินัย เพื่อให้ระบบการพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรของรัฐใสสะอาดและบรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมการปกครอง

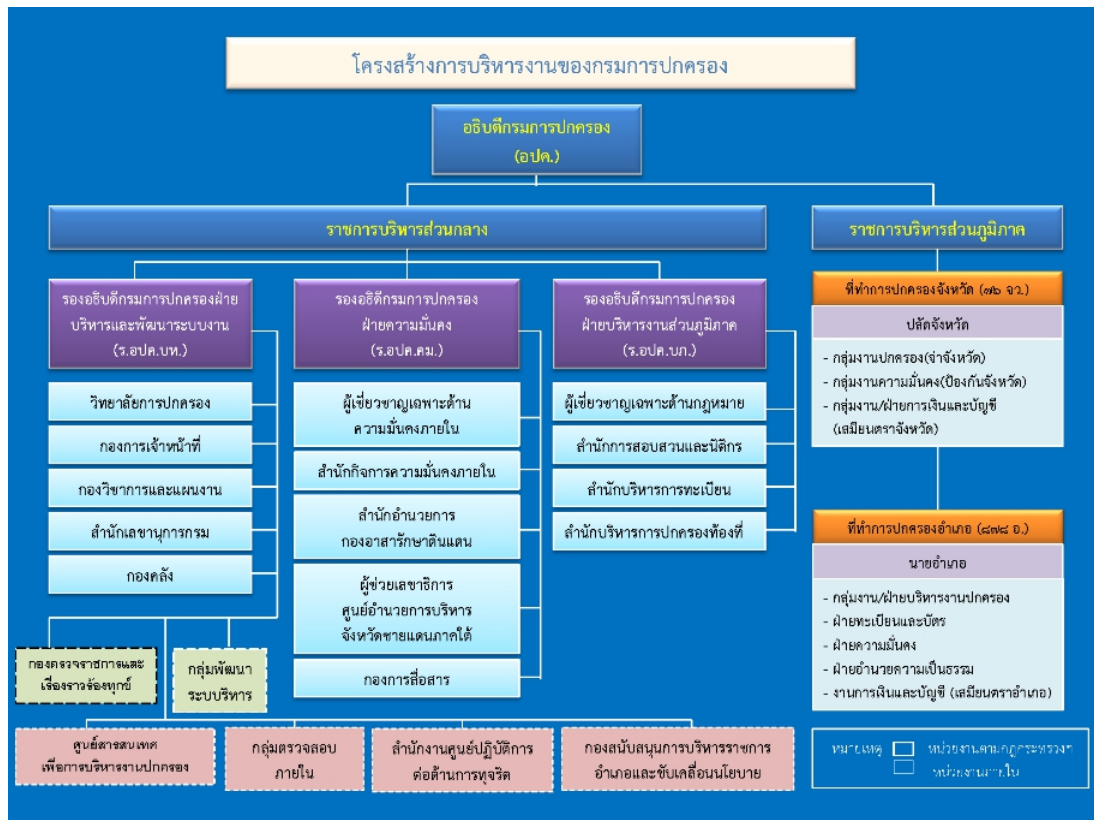
กรมการปกครองเป็นราชการบริหารส่วนกลางในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง ภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องที่ การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัย ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างยั่งยืน

#### 1. โครงสร้างการบริหารงานของกรมการปกครอง

กรมการปกครองมีการแบ่งภารกิจหน้าที่ออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง 11 หน่วยงาน และราชการบริหารส่วนภูมิภาคซึ่งมีที่ทำการปกครองอำเภอ 878 แห่ง (กรมการปกครอง, 2560) ดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง 1. สำนักงานเลขาธิการกรม 2. กองการเจ้าหน้าที่ 3. กองการสื่อสาร 4. กองคลัง 5. กองวิชาการและแผนงาน 6. วิทยาลัยการปกครอง 7. สำนักการสอบสวนและนิติการ 8. สำนักกิจการความมั่นคงภายใน 9. สำนักบริหารการทะเบียน 10. สำนักบริหารการปกครองท้องที่ 11. สำนักอำนวยการกองอาสารักษาดินแดน

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 1. ที่ทำการปกครองจังหวัด 2. ที่ทำการปกครองอำเภอ และ 3. ที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ



รูปที่ 2-1 โครงสร้างการบริหารงานของกรมการปกครอง

## 2. โครงสร้างการบริหารงานของสำนักการสอบสวนและนิติการ

โดยสำนักการสอบสวนและนิติการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมาย งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิด ทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม รวมทั้งการให้ คำปรึกษาวินิจฉัย และตีความข้อกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม และดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาบางประเภทและคดีอาญาทั่วไป การอำนวยการและประสานงานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การปราบปรามอาชญากรรม และการอำนวยความสะดวกเป็นธรรมให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของนายอำเภอ โดยคำสั่งกรมการปกครอง ที่ 713/2556 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2556 กำหนดให้สำนักการสอบสวนและนิติการ แบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 1 กลุ่มงาน 7 ส่วน 1 ศูนย์ ได้แก่

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการของสำนัก งานธุรการ งานสารบรรณของสำนัก การรับส่ง การเวียน และการโต้ตอบหนังสือราชการของสำนัก การจัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณ งานการเงินและบัญชี การดูแลรักษายานพาหนะ อาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก การจัดเก็บรวบรวมจัดพิมพ์เอกสาร การบันทึกข้อมูล การอัดสำเนา งานการประชุม การ

ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานสถิติข้อมูลและ งานประชาสัมพันธ์ในความรับผิดชอบของ สำนัก การรวบรวมและสรุปวิเคราะห์บทความและข่าวสารเสนอผู้บังคับบัญชา งานช่วยอำนวยความสะดวก และเลขานุการ

2. ส่วนการสอบสวนคดีอาญา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของกรม การสอบสวนคดีอาญาในหน้าที่ของพนักงานฝ่ายปกครอง อำนาจการและติดตามผล การปฏิบัติตามแผนหรือมาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม และยาเสพติด ประสานงานด้านการป้องกันและปราบปรามการบุกรุกป่าไม้ รวมทั้งการ ประสานงานด้านการอนุรักษ์ป่าไม้และทรัพยากรธรรมชาติ

3. ส่วนอำนวยความเป็นธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการและประสาน การดูแลประชาชนให้ได้รับสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคทางกฎหมาย การไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาท การพัฒนาระบบงานอำนวยความเป็นธรรมให้แก่ประชาชน ส่งเสริมและ สนับสนุนการอำนวยความเป็นธรรม ในหน้าที่ของนายอำเภอ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรอิสระที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญ การปฏิบัติงานชั้นสูตรพลิก ศพของพนักงานฝ่ายปกครองทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและสนับสนุนการปฏิบัติงานชั้นสูตรพลิก ศพของจังหวัดอำเภอและกิ่งอำเภอ

4. ส่วนงานนิติการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกลั่นกรอง ศึกษา วิเคราะห์กฎหมาย และระเบียบ รวมทั้งการพิจารณาร่างและแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกรม การให้คำปรึกษา วินิจฉัย และตีความข้อกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม การให้การศึกษาดูแบบด้านกฎหมาย การจัดทำ นิติกรรมสัญญาที่มีผลผูกพันทางกฎหมายของกรม การให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการดำเนินคดีทางแพ่งของกรมและหน่วยงานนิติบุคคลสังกัดกรมที่ถูกดำเนินคดี การร่วมดำเนินการทางคดีในกรณีที่บุคลากรของกรม ถูกดำเนินคดีเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ การ ดำเนินการทางคดีปกครองที่เกี่ยวข้องกับกรม การดำเนินการเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติ ราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และพระราชบัญญัติความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539

5. ส่วนการรักษาความสงบเรียบร้อย 1 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการตาม กฎหมายว่าด้วยอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน กฎหมายว่าด้วยการพนัน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

6. ส่วนการรักษาความสงบเรียบร้อย 2 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการตาม กฎหมายว่าด้วยโรงรับจำนำ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการขายทอดตลาดและค้ำของเก่า กฎหมาย ว่าด้วยการควบคุมการเรียไร การจัดตั้งและการดำเนินงานของสมาคมและมูลนิธิตามประมวล กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้อง



7. ส่วนการรักษาความสงบเรียบร้อย 3 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรม กฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

8. ส่วนกำกับสืบสวนและปราบปราม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการสืบสวน ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและแก้ไขปัญหาคriminalเหตุเร่งด่วน การร้องเรียน ร้องทุกข์ หรือการกล่าวโทษ การเปรียบเทียบคดีตามกฎหมาย การเสนอความเห็นเพื่อการสั่งพักการ อนุญาต และคำสั่งพิจารณาโทษทางปกครอง ทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค รวมทั้ง ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนามาตรการและแนวทางการจัดระเบียบสังคม และการควบคุมกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมและศีลธรรมอันดีของประชาชน

9. ศูนย์บริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับคำร้อง คำขอ หรือรายงาน การตรวจสอบหลักฐาน และการสอบสวนบุคคลเกี่ยวกับการขออนุมัติ/อนุญาตตามกฎหมาย ได้แก่ อาวุธปืน สิ่งเทียมอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด และดอกไม้เพลิง การค้าของเก่าและขายทอดตลาด การพนัน การเรียไร โรงแรม สถานบริการ สมาคม และมูลนิธิในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางให้บริการประชาชนของกรม ประสานงานดำเนินการตาม กฎหมายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้ง การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทางกฎหมายให้แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ

การบริหารบุคลากรของกรมการปกครอง

กองการเจ้าหน้าที่คือหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ด้านบริหารจัดการบุคลากรของกรมการ ปกครอง อีกทั้งยังมีฝ่ายบริหารทั่วไปของแต่ละสำนัก/กอง ของราชการบริหารส่วนกลางทำหน้าที่ ด้านบริหารจัดการบุคลากรของหน่วยงานตนเอง และทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานงานในการ ดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการของแต่ละสำนัก/ กอง ทั้งนี้ กรมการปกครองมี จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 14,834 คน แบ่งออกได้ดังนี้

ตารางที่ 2-1 จำนวนสถิติบุคลากรกรมการปกครองแยกชาย/ หญิง ตามส่วนกลาง/ ภูมิภาค

ประเภท	ส่วนกลาง		รวม	ภูมิภาค		รวม	รวมทั้งสิ้น
	ชาย	หญิง		ชาย	หญิง		
1 ข้าราชการ	827	1,036	1,863	6,552	4,816	11,368	13,231
2 ลูกจ้างประจำ	62	46	108	316	16	332	440
3 พนักงานราชการ	28	77	105	145	913	1,058	1,163
รวม	917	1,159	2,076	7,013	5,745	12,758	14,834

ปัจจุบันกรมการปกครองมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมการปกครอง ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ในด้านการปฐมนิเทศข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่ ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ได้แก่ หลักสูตรปลัดอำเภอ หลักสูตรผู้บังคับหมวดอาสาสมัครรักษาดินแดน หลักสูตรสืบสวนสอบสวน หลักสูตรนายอำเภอ เป็นต้น รวมถึงส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น รวมทั้งหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ ทั้งโดยทุนรัฐบาลและทุนส่วนตัว การอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของข้าราชการ/พนักงานราชการ อีกทั้งการเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ

## ทฤษฎีความคาดหวัง

### 1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ โดยมีการเสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

$V = \text{Valance}$  หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

### 2. การนำแรงจูงใจประยุกต์ใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

หัวหน้าหรือผู้บริหารใช้ศิลปะการชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน โดยมีการใช้เงิน ความกลัว การตั้งเป้าหมาย และขวัญกำลังใจเป็นแรงจูงใจ

2.1 เงิน ถ้าลูกจ้างไม่ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมไม่ว่าท่านจะใช้วิธีอะไรก็ไม่สามารถให้เขาสร้างผลผลิตที่สูงได้

2.2 ความกลัวถูกลงโทษ

2.3 การตั้งเป้าหมาย เป็นความต้องการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของคน

2.4 เรื่องขวัญกำลังใจมีความสำคัญแต่ถ้าได้รับมากเกินไปก็ไม่ช่วยให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น

การใช้แรงจูงใจทั้ง 4 ประการ ถ้าเอามาประกอบกับทฤษฎีแรงจูงใจสามารถใช้ทุกทฤษฎี แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประเภทของบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับแต่ละระดับจะปฏิบัติและใช้แรงจูงใจต่างกัน หากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปและฐานะทางเงินที่ดีทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีเสมอภาคสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลมากกว่า แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างที่ใช้แรงงานมากกว่า ทักษะควรเน้นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์

ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ผลดีกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเป็นคนกำหนดเวลาแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถที่มีอยู่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่เหมาะสมที่จะใช้จูงใจพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากการภายนอก เพราะกลุ่มคนเหล่านี้เชื่อถือในเรื่องดวง โชควาสนา ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่น ๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองว่าจะทำให้พบความสำเร็จได้

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมา ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นมีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมี ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่าบุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้นด้วย ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถ จึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน และอาจเป็นเครื่องมือไปสู่การได้รับรางวัล

ทฤษฎีความคาดหวังพัฒนามาจากสมมุติฐานที่ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องทำการพิจารณาถึงความสามารถผนวกกับความพยายามของเขาก่อนว่าจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคลและการจูงใจเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการกล่าวคือ

1. การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort - performance expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นสำเร็จ กล่าวง่าย ๆ คือบุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

2. การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort- outcome expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

3. ค่าของผลลัพธ์ (Valence of outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความต้องการที่มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

สิ่งเหล่านี้ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น Vroom ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำการสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัวได้แก่

1. ผลตอบแทนเข้าจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด
2. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่า เขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น

4. เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และความพอใจจะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่ Vroom ศึกษาดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรและสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

นอกจากนี้ Vroom ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลงตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อมๆ กัน หลายสิ่ง มีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ 1. พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะสู่นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence) และ 2. พิจารณาว่า สิ่งโดยตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy) ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ ในกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

## แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายการบริหารอย่างมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือกระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเราในการแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ โดย อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับ

ผู้ได้บังคับบัญชา โดยต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจหรือปัญหาที่สำคัญ และอำนาจที่ใช้ร่วมกัน

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของพนักงาน ส่วนประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่ การยอมรับและความผูกพันของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทวีมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงขึ้น พนักงานไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารผู้อยู่ได้บังคับบัญชาง่ายขึ้น และการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ประโยชน์เหล่านี้ทุกอย่างล้วนเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2525, หน้า 27) แบ่งได้ดังนี้

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เนื่องจากมีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จของการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหาร สหภาพแรงงานมีความทวีมากขึ้น
3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น
4. ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรจะทำให้ได้รับรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร และจะส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อการบริหารมากยิ่งขึ้น
5. การบริหารผู้ได้บังคับบัญชามีความง่ายมากขึ้น เกิดเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาผู้พัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารก็จะง่ายขึ้น
6. การตัดสินใจในทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การรวมความรู้และความสามารถของบุคคลเข้าด้วยกันในการแก้ไขปัญหาจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว
7. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น ช่วยให้องค์กรมีสิ่งย้อนกลับจากพนักงานได้เป็นอย่างดี
8. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและประสานงานระหว่างกันได้

ทั้งนี้ ผู้บริหารในปัจจุบันนี้ต้องยอมรับความแตกต่างของกำลังคนดังกล่าวนี้ และควรพยายามใช้แนวความคิดของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารงาน จุดสำคัญของแนวความคิดดังกล่าวนี้ คือ การทำความเข้าใจการบริหารแบบมีส่วนร่วม (สมยศ นาวิการ, 2525, หน้า 13) ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้

## แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์

มาสโลว์ เป็นนักคิดที่สำคัญในกลุ่มนี้ แนวความคิดที่ มาสโลว์ เสนอได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) โดยมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (Maslow, 1970)

1. มนุษย์มีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจต่อไป

2. ความต้องการของมนุษย์มีทั้งสิ้น 5 ขั้น และความต้องการเหล่านี้เป็นลำดับขั้นกันไป มนุษย์จะมีความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ความต้องการระดับที่สูงกว่า

### 3. ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จะประกอบด้วย

3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะทำให้สามารถมีชีวิตอยู่ได้ เช่น ปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางเพศ

3.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security needs) คือ ความต้องการที่จะให้ชีวิตมีความมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง

3.3 ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social needs/ love and belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีเพื่อน

3.4 ความต้องการเคารพนับถือตนเอง (Self – esteem needs) เป็นความต้องการที่จะนับถือตนเองและได้รับการยกย่องในสังคม

3.5 ความต้องการประจักษ์ตน (Self actualization needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุศักยภาพสูงสุดที่ตนเองจะเป็นได้ เป็นการพัฒนาให้ตนเองทำในสิ่งที่สามารถทำได้ดีที่สุด อันเป็นการแสดงว่าเราเกิดมาเพื่อเป็นอะไร (Born to be)

ความต้องการของมนุษย์ทั้งห้าขั้นนี้จะมีความเป็นลำดับขั้น กล่าวคือความต้องการจะเริ่มจากความต้องการระดับต่ำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงกว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง

แล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของพนักงาน (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 49-50)

## 2. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจ

เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1968) เสนอแนวความคิดในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กร โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Dissatisfaction) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Satisfaction) ซึ่ง เฮิร์สเบิร์ก พบว่าปัจจัยในการจูงใจคนในการทำงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีในองค์กรจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรจัดให้มีขึ้นจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานแต่ประการใด ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีพนักงานจะไม่เกิดความพอใจในการทำงานหากมีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานความก้าวหน้า การเจริญเติบโต สัมฤทธิผลในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาของ เฮิร์สเบิร์ก เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานเป็นหลัก และเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยคนละประเภท ทำให้องค์กรสามารถวางระบบในการจูงใจพนักงานในองค์กร

นอกจากแนวความคิดของ มาสโลว์ และ เฮิร์สเบิร์ก แล้ว แนวความคิดในกลุ่มแรงจูงใจยังมีอีกหลายแนวความคิด เช่น แนวความคิดในเรื่อง Theory- X Theory-Y ของ แม็คเกรเกอร์ (McGregor, 1969) ซึ่งเสนอความคิดที่กล่าวถึงธรรมชาติของคนในองค์กรว่าประกอบด้วยพวกที่เป็นบุคคลที่ แม็คเกรเกอร์ เรียกว่าพวก X ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่อยากทำงาน ไม่ต้องการทำงาน หากเลี้ยงงานได้จะเลี้ยง ไม่ต้องการก้าวหน้า กับบุคคลพวก Y ซึ่งเป็นพวกที่เห็นว่าการทำงานเป็นการเล่น ต้องการรับผิดชอบ อยากทำงานให้สำเร็จ ซึ่งการจูงใจบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป

แนวความคิดในเรื่องของการจูงใจคนในองค์กรนี้ต่อมาได้มีการพัฒนาอีกหลายแนวความคิด ซึ่งเราสามารถแยกแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจได้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ กล่าวคือ

กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มที่เสนอแนวความคิดในเชิงเนื้อหาสาระ (Content theory) ซึ่งมุ่งอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ และตอบคำถามว่ามนุษย์ต้องการอะไร หรือปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมา เป็นการตอบคำถาม “What is” นักคิดในกลุ่มนี้จะหาว่ามนุษย์ต้องการอะไร ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ มาสโลว์ ทฤษฎีสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจของ เอิร์สเบิร์ก ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์ เป็นต้น

กลุ่มที่สอง ศึกษาในเชิงกระบวนการ (Process theory) โดยแนวความคิดในกลุ่มนี้จะมุ่งแสวงหาวิธีการในการจูงใจบุคคลในองค์กร โดยมุ่งตอบคำถาม โดยการหาคำตอบว่าจะจูงใจคนได้อย่างไร จะสร้างวิธีการจูงใจบุคคลได้อย่างไรบ้าง ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม, ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ของ อัดัม (Adams, 1965) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) ของ ล็อก (Lock, 1976) เป็นต้น (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 51-52)

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจองค์ความรู้ทางด้านผลการศึกษาที่ตรงหรือใกล้เคียงกับหัวข้อในการวิจัยพบว่า มีเอกสารงานวิจัยดังนี้

ถวิล คำโสภา และพระมหาสันติ (ธีรภทฺโท) (2551) ได้วิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้วิธีการศึกษาคือ การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นและการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร ยึดหลัก “การเข้ายาก ออกง่าย และยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล” ด้านการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร พบว่า หน่วยงานพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อและให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยขาดแคลน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีหลักเกณฑ์และระบบประเมินที่ได้มาตรฐาน เป็นธรรม และโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดผลสำเร็จของงาน ปริมาณงาน พฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหลัก ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่า หน่วยงานมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การบริการยานพาหนะ อาหารกลางวัน และได้เข้าร่วมโครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยโดยธนาคารเคหะสงเคราะห์ให้สิทธิพิเศษในวงเงินกู้ และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และจัดให้มีการเล่นกีฬาประเภทต่าง ๆ โดยจากการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลใน มจร. พบว่า โดยภาพรวมในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความต้องการแก้ไขปัญหาโดยภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก



ศตปพร มีสุขศรี และ ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ (2557) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาและผลกระทบในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองควนลัง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลเมืองควนลังประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการให้ออกจากงาน ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลไว้ห้าด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการสรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง และใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เห็นว่ารัฐบาลควรจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นเทียบเท่ากับพนักงานรัฐวิสาหกิจ ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเรียกร้องให้มีการกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นและข้าราชการพลเรือนให้มีมาตรฐานเดียวกัน ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริง ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในหน่วยงาน และควรมีการติดตามประเมินผลบุคลากรทุกครั้ง ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ควรใช้ระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้ออกจากงาน ควรมีการจัดทำเอกสารชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการออกจากราชการในกรณีต่าง ๆ

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การใช้แบบสอบถามและการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร มี 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเป็นการพัฒนาความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

พระมหาสุเทพ สุทเวมณี (ดีเยี่ยม) (2556) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การใช้แบบสอบถามและการวิจัยเชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนคติพนักงานส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รวม 4 ด้าน อยู่ในระดับ

มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ 2. พนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน 3. ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน คัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน เรียกรับผลประโยชน์ในการบรรจุพนักงาน ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การพิจารณาความดีความชอบเห็นแต่ความสำคัญกับเครือญาติ พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีการโอนย้ายบ่อย ไม่มีนโยบายสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ไม่มีนโยบายให้คำปรึกษาแก่พนักงานในการโอนย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรเว้นจากอคติ ควรใช้หลักสังคหวัตถุ 4 และปฏิบัติตามหลักเหตุจูงใจ ใช้หลักธรรมสำหรับนักปกครอง นักบริหารที่ดี หลักความถูกต้อง มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยความถูกต้อง รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม

พิชญา วัฒนรังสรรค์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การใช้แบบสอบถามกับพนักงานจำนวน 218 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 คน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ส่วนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า 1. ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องความผิดพลาดในการทำงานอย่างเป็นระบบ 2. ควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปยังพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม และ 3. ควรปรับปรุงวิธีการทำงานให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันได้

วาสนา จันทรแสงสว่าง (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน โดยการใช้แบบสอบถามข้าราชการ สำนักงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (เฉพาะส่วนกลาง) จำนวน 68 คน ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมิน พิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ข้าราชการจึงเสนอแนะให้

ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ดังต่อไปนี้

วิธีการศึกษา

ประชากรที่ใช้การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวน และนิติการ กรมการปกครอง โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative method) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ประชากรที่ใช้การวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากประชากรจากสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองที่ใช้เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ประชากรประกอบด้วยบุคลากรทั้งสิ้น 312 คน (กรมการปกครอง, 2560) แบ่งออกดังนี้

ข้าราชการ                      จำนวน 250 คน

ลูกจ้างประจำ                    จำนวน 2 คน

พนักงานราชการ                จำนวน 33 คน

ลูกจ้างเหมาฯ                    จำนวน 27 คน

ในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการเก็บแบบสอบถาม บุคลากรในหน่วยงานได้ลาศึกษาอบรม และช่วยราชการหน่วยงานอื่น จำนวน 23 คน จึงทำให้การศึกษาครั้งนี้ สามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 289 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามคือแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีประเด็นคำถามคือ ตำแหน่ง/ ระดับ/ สังกัด เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. ตำแหน่ง/ระดับ/สังกัด

๑.ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ..... สังกัด.....

๒.เจ้าพนักงานปกครอง..... สังกัด.....

๓.นิติกร..... สังกัด.....

๔.เจ้าหน้าที่ปกครอง..... สังกัด.....

๕.พนักงานราชการ..... สังกัด.....

๖.ลูกจ้าง..... สังกัด.....

๗.อื่นๆ.....

๒. เพศ

๑.ชาย       ๒.หญิง

๓. อายุ

๑. ต่ำกว่า ๒๐ ปี       ๒. ๒๐ - ไม่เกิน ๓๕ ปี

๓. ๓๕ - ไม่เกิน ๕๐ ปี       ๔. ๕๐ ปีขึ้นไป

๔. ระดับการศึกษาสูงสุด

๑. ปริญญาตรี       ๒. ปริญญาโท

๓. ปริญญาเอก       ๔. อื่นๆระบุ.....

๕. ประสบการณ์ทำงานที่ท่านดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน

๑-๒ ปี       ๓-๔ ปี       ๕-๖ ปี

๖-๗ ปี       ๘-๑๐ ปี       มากกว่า ๑๐ ปี

ภาพที่ 3-1 คำถามส่วนที่ 1

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะของการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยทุกข้อคำถามใช้มาตราวัดแบบค่า 5 ระดับ (Rating scale) สร้างตามมาตราวัดตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert scale) ประเมินคำตอบ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้ 5 ระดับ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด

รายละเอียดในแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้านการสรรหาบุคลากร เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2. ระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรท่านทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน 3. ท่านมีความคิดเห็นว่าการสรรหาบุคลากรของหน่วยงานมีความเหมาะสม 4. หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ 5. หน่วยงานของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง 6. ท่านมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

#### 2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณมีความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2. ท่านมีความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน 3. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะได้ อย่างรวดเร็ว 4. ท่านสามารถทำงานได้ตามปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด 5. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยผิดพลาดน้อยมาก 6. ท่านพยายามคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. ท่านพึงพอใจที่หน่วยงานจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ 2. การเข้ารับการฝึกอบรมสามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานของท่าน 3. งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น 4. หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร 5. ท่านได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหน่วยงานอยู่เสมอ 6. ท่านได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. หน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการ 2. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถของท่าน 3. หน่วยงานของท่านกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน 4. หน่วยงานมีการชี้แจงวิธีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบ 5. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. ท่านมีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. หน่วยงานมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของท่าน
2. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. หน่วยงานจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
4. หน่วยงานจัดค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมกับงานของท่าน
5. หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม
6. ท่านมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

ชื่อ		คำถาม	สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล				
			มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานและนิติกรกรมการปกครอง		คำสั่ง	โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ให้ละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระบิตความถี่ของข้อ ๒ ข้อ				
เป้าหมายคะแนน							
๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด							
๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก							
๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง							
๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย							
๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด							
		สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร</b>							
๑	ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						
๒	ระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรของท่านทำให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน						
๓	ท่านมีความตื่นตัวในการสรรหาบุคลากรของหน่วยงานมีความเหมาะสม						
๔	หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น สักยภาพ หรือ ตำแหน่งหน้าที่						
๕	หน่วยงานของท่านมีการสรรหาบุคลากรที่มากในและภายในองค์กรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง						
๖	ท่านมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีระบบการสรรหาที่เป็นระบบ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง						
<b>ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร</b>							
๗	ท่านมีความตื่นตัวว่าท่านมีความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						
๘	ท่านมีความเข้าใจในภาระที่มอบหมาย และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						
๙	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว						
๑๐	ท่านสามารถทำงานได้จนสิ้นความรับผิดชอบตามที่มอบหมายกำหนด						
๑๑	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยยึดหลักคุณธรรม						
<b>ด้านสวัสดิการของบุคลากร</b>							
๑๒	หน่วยงานมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของท่าน						
๑๓	หน่วยงานจัดค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ						
๑๔	หน่วยงานจัดค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมกับงานของท่าน						
๑๕	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม						
๑๖	ท่านมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร						

ภาพที่ 3-2 คำถามส่วนที่ 2

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักการสอบสวนและนิติกร กรมการปกครอง จำนวน 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นการถามให้ผู้ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นในประเด็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวนและนิติกร กรมการปกครอง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการสอบสวนและนิติการ  
กรมการปกครอง

๓. ด้านการสรรหาบุคลากร

.....  
 .....  
 .....

๔. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

.....  
 .....  
 .....

๕. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

.....  
 .....  
 .....

๖. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
 .....  
 .....

๗. ด้านการบริหารค่าตอบแทน

.....  
 .....  
 .....

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามครั้งนี้

### ภาพที่ 3-3 คำถามข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลคะแนนเฉลี่ยของตอนที่ 2 โดยใช้วิธีการอ้างอิง  
เกณฑ์ในการแปลข้อมูลออกเป็น 5 ระดับ โดยเปรียบเทียบเกณฑ์ที่แบ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า  
ระดับคะแนนออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

$$\text{คะแนนพิสัย} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ระดับค่าเฉลี่ย การแปลค่าความหมาย

1.00 - 1.80 มีความคิดเห็นในข้อคำถาม ระดับเป็นไปได้น้อยที่สุด

1.81 - 2.60 มีความคิดเห็นในข้อคำถาม ระดับเป็นไปได้น้อย

2.61 - 3.40 มีความคิดเห็นในข้อคำถาม ระดับเป็นไปได้ปานกลาง

3.41 - 4.20 มีความคิดเห็นในข้อคำถาม ระดับเป็นไปได้มาก



4.21 - 5.00 มีความคิดเห็นในข้อคำถาม ระดับเป็นไปได้อย่างมากที่สุด

### **การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ปรึกษาประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อขอคำแนะนำ

2. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามตอบขอบเขตของการศึกษา โดยครอบคลุมสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแล้วนำเสนอต่อประธานกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อพิจารณา ตรวจสอบเสนอแนะ แก้ไขปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

รองศาสตราจารย์ ดร. ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ

ดร. สกฤติ อิศริยานนท์

ดร. ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์

5. การหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ทดลองมาใช้วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อเพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp.202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ผลการหาค่าความเชื่อมั่นทั่วไปต้องสูงกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงพอที่จะนำไปใช้ในการศึกษา โดยผลการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ด้านการสรรหาบุคลากร เท่ากับ 0.88 ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เท่ากับ 0.90 ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เท่ากับ 0.88 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.84 ด้านสวัสดิการของบุคลากร เท่ากับ 0.89

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่มีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความร่วมมือในการประสานงาน ไปยังสำนักงานการสอบสวน และนิติการ กรรมการปกครอง ที่เป็นตัวอย่างเพื่อประสานงานขอเข้าเก็บข้อมูล จากนั้นจึงนำ

แบบสอบถามแจกจ่ายให้นักลากรและกำหนดระยะเวลารับกลับมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลภายใน 2 สัปดาห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจ ลงรหัส และนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัยในรูปแบบสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) โดยการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในส่วนของความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นคำตอบคำถามการวิจัย เรื่อง “ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง” จากกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ เจ้าพนักงานปกครอง นิติกร เจ้าหน้าที่ปกครอง พนักงานราชการ ลูกจ้างของสำนักการสอบสวนและนิติการ จำนวน 289 คน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวน และนิติการ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร/ ผู้อำนวยการ	5	1.7
เจ้าพนักงานปกครอง	114	39.5
นิติกร	40	13.8
เจ้าหน้าที่ปกครอง	42	14.5
พนักงานราชการ	38	13.2
ลูกจ้าง	35	12.1
อื่น ๆ	15	5.2
รวม	289	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครอง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 ตำแหน่งรองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ปกครอง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 นิติกร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 พนักงานราชการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ลูกจ้าง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ตารางที่ 4-2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	142	49.1
หญิง	147	50.9
รวม	289	100

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 และเพศชาย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1

ตารางที่ 4-3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	3	1
20 – 30 ปี	110	38.1
31 – 40 ปี	128	44.3
41 – 50 ปี	44	15.2
51 – 60 ปี	4	1.4
รวม	289	100

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ช่วงอายุรองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 ช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ช่วงอายุ

ระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4-4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	164	56.8
ปริญญาโท	109	37.7
ปริญญาเอก	1	0.3
อื่น ๆ	15	5.2
รวม	289	100

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 และระดับการศึกษาอื่นๆ ซึ่งเป็นระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษา มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3

ตารางที่ 4-5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 - 2 ปี	39	13.5
3 - 4 ปี	41	14.2
5 – 6 ปี	37	12.8
7 – 8 ปี	18	6.2
9 - 10 ปี	35	12.1
มากกว่า 10 ปี	119	41.2
รวม	289	100

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 3-4 ปี จำนวน 41 คน

คิดเป็นร้อยละ 14.2 มีประสบการณ์การทำงาน 1-2 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีประสบการณ์การทำงาน 5-6 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 มีประสบการณ์การทำงาน 9-10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 7-8 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนนี้เป็นการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสอบสวนและนิติการกรมการปกครอง ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านสวัสดิการของบุคลากร

### 1. ด้านการสรรหาบุคลากร

ตารางที่ 4-6 จำนวน และร้อยละ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	5.2	28.4	42.2	19	4.8	3.11	0.94732	ปานกลาง
ระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรท่านทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	5.5	37	41.9	12.1	3.5	3.29	0.87715	ปานกลาง
ท่านมีความคิดเห็นว่าการสรรหาบุคลากรของหน่วยงานมีความเหมาะสม	4.5	34.6	43.3	14.9	2.8	3.23	0.85689	ปานกลาง
หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่	6.2	33.2	42.9	14.5	3.1	3.25	0.88988	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง	8	32.2	42.6	15.2	1.7	3.30	0.88328	ปานกลาง

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ท่านมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรมโดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	4.5	34.6	40.5	17	3.5	3.20	0.89318	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม						3.23	0.89128	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาบุคลากร ในความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความคิดเห็นมากที่สุดในการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.30$ ) รองลงมาคือ ระบบการสรรหาบุคลากรทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.29$ ) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.25$ ) ความเหมาะสมในการสรรหาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.23$ ) ความคิดเห็นรองลงมาคือระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 3.20$ ) และประเด็นบุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.11$ )

## 2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
ท่านมีความคิดเห็นว่าท่านมี ความสามารถที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	10.4	48.1	39.4	2.1	-	3.67	0.68746	มาก
ท่านมีความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และ มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	14.9	52.2	32.2	0.7	-	3.81	0.68188	มาก
ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะ ได้อย่างรวดเร็ว	10.7	43.6	42.2	2.8	0.7	3.60	0.74259	มาก
ท่านสามารถทำงานได้ตามปริมาณงาน ตามที่หน่วยงานกำหนด	14.9	51.9	0.4	2.4	0.3	3.79	0.7329	มาก
ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดย ผิดพลาดน้อยมาก	9.3	42.9	43.3	4.2	-	3.71	2.3714	มาก
ท่านพยายามคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบ ความสำเร็จ	11.1	37.7	45	5.9		3.64	1.78813	มาก
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม						3.70	1.167393	มาก

จากตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร โดยความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความเห็นมากที่สุดคือประเด็น บุคลากรความเอาใจใส่กระตือรือร้น และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาคือ บุคลากรมีความสามารถทำงานได้ตามปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด ( $\bar{X} = 3.79$ ) บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมีความผิดพลาดน้อยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) บุคลากรมีความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.67$ ) ความคิดเห็นต่อมากคือ บุคลากรมีความพยายามคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.64$ )



และประเด็นที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่าความสามารถ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.60$ )

### 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ตารางที่ 4-8 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
ท่านพึงพอใจที่หน่วยงานจัดให้มีการ อบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	9.3	38.1	37	11.8	3.8	3.37	0.94215	ปานกลาง
การเข้ารับการฝึกอบรมสามารถลด ข้อบกพร่องในการทำงานของท่าน	9	39.8	36	12.8	2.4	3.40	0.90799	ปานกลาง
งานที่ท่านทำเปิด โอกาสให้ท่านพัฒนา ทักษะความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น	9.3	42.6	33.2	12.8	2.1	3.44	0.9039	มาก
หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนา บุคลากร	6.6	34.3	36	18.3	4.8	3.19	0.97388	ปานกลาง
ท่านได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนาจากหน่วยงานอยู่เสมอ	5.9	31.1	40.1	16.6	6.2	3.14	0.97265	ปานกลาง
ท่านได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	5.5	16.3	33.2	27.3	17.6	2.65	1.11492	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม						3.20	0.96925	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-8 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยในความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรของหน่วยงาน แสดงความคิดเห็นมากที่สุดที่ประเด็น การเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถ เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมาคือ การเข้ารับการฝึกอบรมสามารถลดข้อบกพร่องในการทำงาน ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.40$ ) ความพึงพอใจที่หน่วยงานจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้

ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.37$ ) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.19$ ) การได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.14$ ) และสำหรับประเด็นที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่าการได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นเรื่องที่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.65$ )

#### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
หน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการ	10.4	37.4	40.8	8.3	3.1	3.44	0.89959	มาก
ท่านมีโอกาที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถของท่าน	5.2	25.3	41.9	19.7	8	3.00	0.98953	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน	5.9	30.4	41.5	18	4.2	3.16	0.92923	ปานกลาง
หน่วยงานมีการชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบ	6.6	29.8	43.9	14.5	5.2	3.18	0.94031	ปานกลาง
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7.3	37	35.3	10.7	9.7	3.21	1.05524	ปานกลาง
ท่านมีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	8	2.2	41.2	12.8	5.9	3.24	0.97539	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม						3.21	0.964882	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดใน

ประเด็น การกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการ ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.24$ ) ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.21$ ) การชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบ ( $\bar{X} = 3.18$ ) ความชัดเจนในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.16$ ) และสำหรับประเด็นที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่ามีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถ เป็นเรื่องที่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.00$ )

#### 5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร

ตารางที่ 4-10 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ด้านสวัสดิการของบุคลากร

ประเด็น	ระดับการแสดงความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
หน่วยงานมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของท่าน	6.2	26.6	43.9	18.0	4.8	3.22	1.9924	ปานกลาง
หน่วยงานจัดค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	7.6	30.4	43.6	14.2	4.2	3.23	0.9307	ปานกลาง
หน่วยงานจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	5.9	29.4	42.2	19.7	2.8	3.16	0.90269	ปานกลาง
หน่วยงานจัดค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมกับงานของท่าน	10	36.3	42.6	9.3	1.7	3.44	0.86012	มาก
หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม	13.5	37.4	32.5	11.8	4.8	3.43	1.02197	มาก
ท่านมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร	8.7	30.4	43.6	13.5	3.8	3.27	0.9326	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม						3.29	1.106747	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-10 จำนวนและร้อยละการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสวัสดิการของบุคลากร ความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรในหน่วยงานเห็นด้วยมากที่สุดคือ การจัดค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.43$ ) ความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.27$ ) การจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.23$ ) ความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.22$ ) และประเด็นที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ สวัสดิการในเรื่องการจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร เป็นเรื่องที่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.16$ )

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากแบบสอบถามในส่วนสุดท้ายคือส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวนและนิติการ มีบุคลากรแสดงข้อเสนอแนะในแต่ละด้านซึ่งมีความสัมพันธ์กับประเด็นตามแบบสอบถาม ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคลากร

จากการวิจัยนำสู่ข้อเสนอที่ว่าควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ควรประเมินจากประวัติการทำงานก่อนมาลงในตำแหน่งงาน ควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมชี้แจงบุคลากรให้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนเองควรกระทำ เพราะบุคลากรบางส่วนไม่ทราบถึงบทบาท หน้าที่ของตนเอง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ และทำให้เกิดปัญหาความไม่สะดวกในการดำเนินการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กร เสนอให้เปิดรับนักเรียนทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) จากบุคคลทั่วไป เพื่อที่จะเป็นการเปิดโอกาสให้มีความสามารถที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามาพัฒนาหน่วยงาน และต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจากส่วนภูมิภาค เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เห็นว่าควรมีวิธีสรรหาที่เป็นธรรม ไม่ใช่ระบบเด็กเส้นเด็กฝาก ควรพิจารณาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความถนัดและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จัดวางคนให้ตรงกับงาน ตรงตามคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน จากคุณวุฒิการศึกษา ประกอบกับประสบการณ์การทำงาน ความถนัด ความสนใจในการทำงานส่วนต่าง ๆ อีกทั้ง การพิจารณาย้ายบุคลากรเข้ามาทำงานควรเลือกจากผู้ที่มีความสนใจและตั้งใจที่จะทำงานอย่างจริงจัง มีความรู้ความสามารถ กระตือรือร้น เข้ามาปฏิบัติงาน ไม่ควรให้โอกาสบุคลากรที่ย้ายมาเพื่อความสะดวกสบายของตนเอง และครอบครัวเท่านั้น เพราะหากบุคลากรไม่มีจิตวิญญาณในการทำงานจะมีพฤติกรรมเลื่องงาน เกียจงาน ต้องการทำงานเฉพาะที่ตนเองสบาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าบุคลากรไม่เพียงพอต่องานในความรับผิดชอบซึ่งมีปริมาณมาก ทำให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพน้อย การ

ทำงานล่าช้ากว่าที่กำหนด อีกทั้งหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ดังนั้นควรเพิ่มบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน และมีข้อเสนอแนะให้รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและนำความคิดเห็นนั้นยึดถือเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาสรรหาบุคลากร ควรยึดหลักเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน (Put the right man into the right job) คำนี้ถึงแต่ความต้องการขององค์กรไม่ใช่ตัวบุคคล

## 2. ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

บุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือต้องรับภาระงานมากเกินไป ความสามารถจนเกิดความท้อแท้ที่จะทุ่มเทให้กับงาน ในขณะที่เดียวกันพบบุคลากรบางส่วนใช้เวลาการปฏิบัติงานไปทำกิจกรรมอย่างอื่น เช่น เล่นอินเทอร์เน็ต ดูหนัง เปิดเพลง เนื่องจากการมอบหมายงานไม่เป็นกรรม คนมีความรับผิดชอบต่องานได้ก็รับภาระในปริมาณมาก คนใดไม่มีความรับผิดชอบต่องานก็ไม่ได้รับมอบหมายงาน เห็นว่าบุคลากรยังขาดความกระตือรือร้นและใส่ใจกับรายละเอียดของงาน โดยพบว่าบุคลากรใช้เวลาการปฏิบัติงานไปทำกิจกรรมอย่างอื่น เช่น เล่นอินเทอร์เน็ต ดูหนัง เปิดเพลง ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถมาก แต่ควรปรับปรุงในเรื่องการตั้งใจ มุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ อีกทั้งหน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจในการสร้างความกระตือรือร้นการทำงาน มีข้อเสนอแนะว่าควรจัดคนให้เหมาะกับงาน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/หัวหน้างานควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และไม่ควรโยกย้ายบุคลากรบ่อย เนื่องจากส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและขาดคนรู้จริงในเนื้องาน จากปัญหาบุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ซึ่งเกิดจากความเหลื่อมล้ำในการทำงาน และเกิดการเอาเปรียบในการทำงาน จนทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานรับภาระงานมากเกินไปจนความสามารถ และเกิดความท้อแท้ที่จะทุ่มเทให้กับงาน เช่น ให้ผู้จบด้านรัฐศาสตร์ไปทำงานด้านการร่างกฎหมายและงบประมาณ ฉะนั้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความชำนาญเฉพาะด้าน แต่ก็ควรมีการปรับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบด้วย ควรปลูกฝังจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ อีกทั้งควรทำมีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำหนดระดับความสามารถและส่งบุคลากรที่มีระดับต่ำกว่าเกณฑ์ไปฝึกอบรมในอนาคต เนื่องจากเกิดปัญหาบุคลากรบางท่านขาดทักษะและความรู้ในงานที่ปฏิบัติไม่กระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อการคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ ดังนั้นหน่วยงานควรส่งเสริมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้ทันสมัย ควรฝึกอบรมและหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ไปตามส่วนต่าง ๆ มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

### 3. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

เห็นว่าหน่วยงานไม่ค่อยเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น และหน่วยงานยังมีปัญหาการใช้คนไม่ถูกต้องกับงาน ดังนั้นหน่วยงานควรส่งบุคลากรไปอบรมในเรื่องนั้น ๆ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านงบประมาณ อีกทั้งควรมีการสับเปลี่ยนบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกคน เพราะการฝึกอบรมเป็นการเปิดโลกทัศน์การทำงาน เพื่อนำกลับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จะยังประโยชน์แก่องค์กรและหน่วยงานมากที่สุด มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรน้อยมาก ดังนั้นหน่วยงานควรควรฝึกอบรมงานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ โดยแบ่งออกเป็นจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดทักษะและความเข้าใจในหน้าที่ ให้มีทักษะในการปฏิบัติ มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน และจัดอบรมในด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะด้านภาษาอังกฤษ สร้างจิตสำนึกในการทำงานเพื่อองค์กร ยังพบปัญหาขาดการให้ความสำคัญ ดังนั้นหน่วยงานควรจัดให้มีแบบสอบถามแก่ผู้เข้ารับการอบรม ในการนำไปปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม อีกทั้งควรมีการส่งบุคลากรไปพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวเนื่องกันให้มากขึ้น พบว่า บุคลากรขาดการรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลการฝึกอบรม โดยหน่วยงานจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารการจัดอบรมให้ทราบเป็นการทั่วไป อีกทั้งควรนำความรู้ใหม่ๆ ถ่ายทอดให้แก่บุคลากร หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมน้อย ดังนั้นควรให้มีการจัดฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจกำหนดหลักสูตร 6 เดือน 1 ปี หรือมีการจัดอบรมโดยกำหนดให้เข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งต่อคน นอกจากนี้ ควรมีการสลับเปลี่ยนปรับปรุงเนื้อหาการฝึกอบรมให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยแต่ละปีอาจมีกำหนดวิชาการอบรมไม่เหมือนกัน อบรมลักษณะการต่อยอดความรู้

### 4. ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บุคลากรเห็นว่า การประเมินผลของหน่วยงานไม่มีความชัดเจน และไม่เป็นธรรม จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรประเมินผลการปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานมากกว่าความรู้สึกรู้สึก ความอาวุโส โดยควรพิจารณาจากผลงานจริง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และจะได้ไม่เป็นการสนับสนุนให้คนที่ไม่มีควมรับผิดชอบปฏิบัติงานแบบผิด ๆ อีกทั้งควรพิจารณาจากลักษณะของงานแต่ละกลุ่มงาน โดยผู้บังคับบัญชาแบ่งงานให้เหมาะสม และให้โอกาสได้เรียนรู้งาน เพื่อเกิดทักษะในการทำงาน และให้เกิดความสนใจเรียนรู้ เพื่อประเมินการทำงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น และควรให้ผู้บังคับบัญชาถูกประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรมีความเห็นว่าควรประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นผลงานเชิงประจักษ์ ตอบสนองนโยบาย ภารกิจของรัฐบาล และองค์กรเป็นหลัก ไม่ควรประเมินเฉพาะการทำข้อสอบแบบท่องจำ และนอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรประเมินความรู้ ความสามารถที่ควรมีในระดับตำแหน่งของบุคลากรนั้น ๆ

อีกทั้งมีข้อเสนอแนะให้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกกลุ่มผู้มีความตั้งใจ อุทิศตนให้แก่การปฏิบัติราชการ และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้ค่าตอบแทนหรือการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับทั่วไป ว่าควรกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงานให้เหมาะสม ควรมีการประเมินผลงานทุกสายเมื่อประกอบกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และความยากง่ายของเนื้องาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายสภาพปัญหาที่เป็นปัญหามากที่สุด จึงมีข้อเสนอแนะว่าควรมีเส้นทางความก้าวหน้าที่มีความชัดเจนและเป็นธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น ควรพิจารณาจากลักษณะของงานแต่ละกลุ่มงาน โดยผู้บังคับบัญชาแบ่งงานให้เหมาะสม และให้โอกาสได้เรียนรู้งาน เพื่อเกิดทักษะในการทำงาน และให้เกิดความสนใจเรียนรู้ เพื่อประเมินการทำงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น

#### 5. ข้อเสนอแนะด้านสวัสดิการของบุคลากร

เห็นว่าควรจัดให้มีค่าตอบแทนให้แก่พนักงานผู้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร ในรูปแบบเงินค่าจ้างพิเศษ หรือเพิ่มเงินค่าตอบแทน เงินนอกเวลาทำงานหรือโบนัส บุคลากรมีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่าเดินทางมาทำงาน (ค่ารถโดยสาร หรือค่าน้ำมัน) และช่วยเหลือค่าครองชีพให้แก่ข้าราชการทุกระดับ รวมถึงเสนอให้ปรับปรุงสวัสดิการให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่น ๆ บุคลากรเห็นว่ามีความไม่เป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน หากประเมินผลงานตามประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคนจริง ค่าตอบแทนก็จะสมเหตุสมผลสอดคล้องกัน บุคลากรเห็นว่าค่าตอบแทนของบุคลากรในการทำงาน (การประเมินขั้น) ไม่สอดคล้องกับการกระทำหน้าที่การทำงาน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาได้ให้ค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม ผู้ทำงานกับผู้ไม่ทำงานกลับได้การประเมินที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ยังมีข้อเสนอแนะให้บุคลากรระดับล่างได้รับค่าตอบแทนมากกว่าปัจจุบัน เนื่องจากเงินเดือนน้อยไม่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ ควรให้ความสำคัญในด้านความเป็นอยู่ของบุคลากรมากขึ้น ควรให้ความสำคัญสภาพแวดล้อมในการทำงาน การซ่อมแซมอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ไขปัญหาเอง เสนอให้เพิ่มค่าตอบแทนให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน ควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงานและเวลาในการปฏิบัติให้มากกว่านี้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการสอบสวนและนิติการ และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการสอบสวนและนิติการ จากผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 สามารถนำมาสรุปผลและอภิปรายผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง จำนวน 289 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 289 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 และเพศชาย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1

อายุ สำหรับช่วงระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ช่วงอายุรองลงมา คือ ระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครอง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ปกครอง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 นิติกร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 พนักงานราชการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ลูกจ้าง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 และตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ระยะเวลาประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ประสบการณ์การทำงาน 3 - 4 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ประสบการณ์การทำงาน 1 - 2 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีประสบการณ์การทำงาน 5 –



6 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 มีประสบการณ์การทำงาน 9 - 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และประสบการณ์การทำงาน 7 - 8 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

ระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ระดับปริญญาโท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 ระดับการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสอบสวนและนิติการ ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงานสอบสวนและนิติการ ในภาพรวมแสดงความเห็นด้วยกับประเด็นต่าง ๆ ตามแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านสวัสดิการของบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

1. ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.23 ซึ่งหากเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยรายประเด็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ หน่วยงานมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระบบการสรรหาบุคลากรทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน และประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.70 ซึ่งหากเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยรายประเด็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ บุคลากรมีความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานได้ตามปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยผิดพลาดน้อยมาก และประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะได้อย่างรวดเร็ว

3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.20 ซึ่งหากเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยรายประเด็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ งานเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น การเข้ารับการฝึกอบรมสามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานของบุคลากรได้ ความพึงพอใจที่หน่วยงานจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.21 ซึ่งหากเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยรายประเด็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการ ความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญธรรมแก่ทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถ

5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสวัสดิการของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.29 ซึ่งหากเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยรายประเด็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ หน่วยงานจัดค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมกับงาน การจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม ความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร และประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

1. ด้านการสรรหาบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่าควรประเมินประวัติการทำงานก่อนมาลงในตำแหน่งงาน การมอบหมายงานควรยึดหลักเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน (Put the right man into the right job) คำนึงถึงความต้องการขององค์กรเป็นหลักไม่ใช่ตัวบุคคล ควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมชี้แจงบุคลากรให้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนเองควรกระทำ เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรที่ไม่ตระหนักในบทบาท หน้าที่ของตนเอง ให้การสนับสนุนการเปิดรับนักเรียนทุนรัฐบาลเข้ามาเป็นบุคลากรของหน่วยงาน สนับสนุนระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบเด็กเส้นเด็กฝาก และควรเพิ่มบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อปริมาณงานในความรับผิดชอบ

2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่าปัญหาบุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงานเพราะบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ การได้รับมอบหมายงานไม่เป็นธรรม กล่าวคือ บุคลากรบางส่วนต้องรับภาระงานมาก ในขณะที่บุคลากรบางส่วนมีเวลาทำกิจกรรมอย่างอื่น เช่น เล่นอินเทอร์เน็ต สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/หัวหน้างานควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และไม่ควรโยกย้ายบุคลากรบ่อย เนื่องจากส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและขาดความรู้จริงในเนื้อ หน่วยงานควรส่งเสริมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้ทันสมัย ควรฝึกอบรมและหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ไปตามส่วนต่าง ๆ มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยจัดอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่ม

ศักยภาพให้บุคลากรทั้งในงานที่รับผิดชอบ และงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น ด้านกฎหมาย ด้านงบประมาณ อีกทั้งควรมีการสับเปลี่ยนบุคลากรในการเข้ารับการศึกษาอบรม เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง และหน่วยงานจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารการจัดอบรมให้ทราบเป็นการทั่วไป

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อเสนอแนะว่าควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงลักษณะงาน ความยากง่ายของเนื้อหา ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากความทุ่มเทในการทำงาน และผลงานเชิงประจักษ์ สามารถตอบสนองนโยบาย ภารกิจของรัฐบาล และองค์กรเป็นหลัก ไม่ควรประเมินเฉพาะการทำข้อสอบแบบท่องจำมากกว่า และไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความอาวุโส เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และจะได้ไม่เป็นการสนับสนุนบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านสวัสดิการของบุคลากร มีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรให้ความสำคัญในด้านความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การซ่อมแซมอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ไขปัญหาเอง ควรจัดให้มีค่าตอบแทนให้แก่พนักงานผู้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรในรูปแบบเงินค่าจ้างพิเศษ หรือเพิ่มเงินค่าตอบแทน เสนอให้เพิ่มค่าตอบแทนให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน ควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงานและเวลาในการปฏิบัติให้มากขึ้น บุคลากรระดับล่างควรได้รับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ ดังนี้

บุคลากรสำนักงานสอบสวนและนิติการมีความคิดเห็นว่าปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาต่อหน่วยงานมากที่สุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วาสิณี ไชโพธิ์ทอง (2558) พบว่าปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ และบุคลากรสำนักงานสอบสวนและนิติการยังเห็นว่าอุปสรรคสำคัญ คือ ระบบการสรรหาขาดการพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมีระบบเด็กเส้นเด็กฝาก ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศตปพร มีสุขศรี และ ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ (2557) พบว่า เทศบาลเมืองควนลังประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการสรรหาบุคลากร และผลงานวิจัยของ พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม) (2556) พบว่า ปัญหา อุปสรรค ด้านการจัดหาทรัพยากร

มนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหาคณากรเข้าทำงาน คัดเลือกเครือญาติเข้ามาทำงาน และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งเรียกเก็บผลประโยชน์ในการบรรจุพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของการสรรหามาเป็นแนวทางหลักในการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ หลักความสามารถ (Competence) ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) โดยเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการยื่นคำร้องขอย้ายมาปฏิบัติงาน และหลักความมั่นคง (Security on tenure) โดยมีหลักประกันและการรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (ศิวกพร มัชฌกานนท์, 2528) ตลอดจน การนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้าไปใช้ในการสรรหาโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจในทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น และเป็นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2525)

ปัญหาบุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงานเพราะบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพราะขาดแคลนบุคลากร สะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานขาดการวางแผนในเรื่องการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource forecast) ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร พยอม วงศ์สารศรี(2538) และปัญหาบุคลากรบางส่วนไม่ทุ่มเทให้กับงานขาดความรับผิดชอบส่งผลให้ภาระงานตกอยู่กับบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูงกว่า ควรปลูกฝังจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งสามารถนำระบบการให้สิ่งจูงใจตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ความรับผิดชอบ และการเติบโตของบุคลากรเอง เพื่อหวังกระตุ้นให้บุคลากรในภาครัฐอุทิศตัวให้กับงานและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานเนื่องจากสิ่งจูงใจเหล่านี้สร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนาน แต่ภาครัฐไม่นำตัวเงินมาเป็นสิ่งจูงใจสำคัญมาใช้อย่างเต็มที่ ศุภชัย เขียวประภาส (2541) อีกทั้งควรมีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำหนดระดับความสามารถและทำการส่งบุคลากรที่มีระดับต่ำกว่าเกณฑ์ทำการฝึกอบรมในอนาคต

กรณีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรของสำนักงานการสอบสวนและนิติการได้รับการพัฒนาสมรรถนะน้อยมาก รวมทั้งขาดการรับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหน่วยงาน บุคลากรจึงมีความต้องการโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพบุญย์ รั้งสิกรรพุม (2550) การพัฒนา

องค์ความรู้ของบุคลากรต้องมีการพิจารณาจัดให้มีการอบรมจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงสาระสำคัญของหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม ต้องตอบสนองต่อปัญหาจริงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรในอนาคต การที่สำนักงานสอบสวนและนิติการไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นการเฉพาะของหน่วยงาน จึงควรนำแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของ ดนัย เทียนพุด (2545) กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานต้องดำเนินการ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และควรพิจารณาควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในหน่วยงาน และควรมีการติดตามประเมินผลบุคลากรทุกครั้ง ศตปพร มีสุขศรี และศุภลักษณ์ สุวรรณชะภู (2557)

กรณีบุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติด้านลบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีความคิดเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถเป็นไปได้ น้อย รองลงมาคือ ปัญหาความชัดเจนในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การไม่ชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบ รวมถึง ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพบุลย์ รังสิกรรพุม (2550) เสนอว่าการประเมินผลต้องมีความชัดเจน โดยยึดหลักความเหมาะสม ตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจนและครบถ้วน มีการให้คำคะแนนและน้ำหนักของแต่ละประเด็นอย่างมีดุลยภาพ ควรจัดให้มีผู้ประเมินประมาณ 2-3 คนสำหรับการประเมินในแต่ละตำแหน่ง และผู้ประเมินควรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการประเมิน ดังนั้น สำนักงานสอบสวนและนิติการ ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 12 ประการ ัญญา ผลอนันต์ (2546) คือ 1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical distribution) 2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking) 3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check list) 4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field review) 5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work report) 6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal) 7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) 8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by results) 9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by objectives) 10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance report) 11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic rating scale) 12. แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed appraisal) โดยนำหลักทั้ง 12 ประการมาพิจารณาประเมินบุคลากร เพราะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร Dwivedi (1985) สำหรับปัญหาผู้บริหารพิจารณาตาม

ความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารควรเว้นจากอคติ ควรใช้หลักสังกตวัตถุ 4 และปฏิบัติตามหลักเหตุภูมิทิส ใช้หลักธรรมสำหรับนักปกครอง นักบริหารที่ดี หลักความถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2549)

สุดท้ายความคิดเห็นต่อกรณีสวัสดิการในเรื่องการจัดค่าตอบแทนเห็นว่าไม่เหมาะสม ความสามารถของบุคลากร ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ และไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพบุลย์ รังสิกรรพุม (2550) ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงปัจจัยตัวแปรที่สำคัญๆคือ ขนาดของเงินทุน โครงสร้างของฐานะการเงิน ประสิทธิภาพของบุคลากร ความน่าเชื่อถือและถูกต้องในกระบวนการประเมินบุคลากร สภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลานั้นๆ อัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยทั่วไปในท้องตลาด ลักษณะของภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง และงานวิจัยของ ถวิล คำโสภา และพระมหาสันติ ธีรภทฺโท (2551) การจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม มีสวัสดิการหลายอย่างที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ดังนั้นหน่วยงานควรพิจารณาจัดสรรสวัสดิการด้านต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น บริการด้านสุขภาพ (Health services) บริการด้านความปลอดภัย (Safety services) บริการด้านความมั่นคง (Security services) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for entitle leave) บริการด้านการศึกษา (Education services) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic services) บริการนันทนาการ (Recreational services) บริการให้คำปรึกษา (Counseling services) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and award) พยอม วงศ์สารศรี(2538) ในกรณีความเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ของบุคลากรควรเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ควรนำแนวคิดทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจิตใจของ เฮิร์สเบิร์ก ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา มาปรับใช้เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีในองค์กรจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงเสนอให้ปรับปรุงสวัสดิการให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่นๆหน่วยงานควรหมั่นตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษา เรื่องความคิดเห็นของบุคลากร ในสำนักการสอบสวนและนิติการต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวนและนิติการครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญควรยึดเป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของการสรรหา 4 ด้าน คือ หลักความสามารถ (Competence) หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) และหลักความมั่นคง (Security on tenure) มาเป็นแนวทางหลักในการสรรหา และควรยึดหลักระบบคุณธรรม ดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ตามหลักที่ว่าจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the right man into the right job)

2. การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ให้มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน โดยนำระบบการให้สิ่งจูงใจด้านปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ความก้าวหน้าเติบโตในสายงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตัวให้กับงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้วยการฝึกอบรมสร้างทักษะการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เป็นกลไกสำคัญที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่องาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่มีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบุคลากร ในการพิจารณาให้ความดีความชอบหรือการขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่บุคลากร ดังนั้น ควรกำหนดรูปแบบการประเมินให้เหมาะสมกับเนื้องาน ปริมาณงาน และผลงาน ผู้มีอำนาจในการประเมินจะต้องมีคุณธรรมไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เพราะมีผลในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับหน่วยงาน

5. การจัดสวัสดิการของบุคลากร ต้องกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพียงพอ กับความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และต้องคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อค่าครองชีพของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งความใส่ใจในสภาพความเป็นอยู่ เช่น ควรจัดสถานที่ปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรยินดีทุ่มเทแรงกาย แรงใจและสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการกรมการปกครองครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะ 5 ด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านสวัสดิการของบุคลากร ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการพ้นออกจากงาน

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการต่อยอดศึกษาเรื่อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม โดยนำข้อมูลเบื้องต้นของผลการวิจัยครั้งนี้ในเรื่อง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านสมรรถนะของบุคลากร ไปต่อยอดการศึกษาเฉพาะเรื่อง เพื่อให้ทราบถึงสภาพการบริหารในเชิงลึก สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ตรงประเด็นต่อไป



## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2560). *ข้อมูลบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง.
- กรณีการ์ สุวรรณศรี. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม.
- กุลชน ชนาพงศธร. (2532). *การบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- จุฑามาส แสงอาวุธ และ พรนิภา จินดา. (2553). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2517). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ถวิล คำโสภา และ พระมหาสันติ ธีรภทโท. (2551). *สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- บั่งอร ทับทิม. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัย การปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ สวนคูสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน ราชภัฏสวนคูสิต.
- พระมหาสุเทพ สุเทวมณี (ดีเยี่ยม). (2556). *การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ อุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ไพบุลย์ รังสิกรรพุม. (2550). *การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองส่วนท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภิญโญ สาร. (2517). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มหาวิทยาลัยสยาม. (2560). *แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.research-system.siam.edu/images/independent/Motivation\\_Factor\\_for\\_Maintenance\\_Fleet\\_in\\_Metropolitan\\_Waterworks\\_Authority/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97\\_2.pdf](http://www.research-system.siam.edu/images/independent/Motivation_Factor_for_Maintenance_Fleet_in_Metropolitan_Waterworks_Authority/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97_2.pdf)
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วาสนา จันทร์แสงสว่าง. (2549). *ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาสนี ไชโยธิ์ทอง. (2558). *สภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศตปพร มีสุขศรี และ ศุภลักษณ์ สุวรรณชะภู. (2557). *ปัญหาและผลกระทบในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมือง ควบึง อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. เข้าถึงได้จาก [www.hu.ac.th/PoliticalScience-P1-7.pdf](http://www.hu.ac.th/PoliticalScience-P1-7.pdf)
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2553). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ศิวาพร มั่นทุกานนท์. (2528). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2541). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ ที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน: หนทางสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). *กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/74/file\\_1383625868.pdf](http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/74/file_1383625868.pdf)
- สมยศ นาวิการ. (2525). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *รายงานการวิจัย ระบบข้าราชการในอนาคต: บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงาน ก.พ. (2560). 82 ปี แห่งการใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (2529). การบริหารงานบุคคล: การศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Adams, J. S. (1969). Inequity in social exchange. *Advance in Experimental Psychology*, 2, 267-299.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper Collins.
- Dwivedi, R. S. (1985). The utility of data from various airborne sensor for soil mapping. *International Journal of Remote Sensing*, 6(1), 143-168.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Likert, R. (1967). *The human organization: It's management and value*. New York: Mcgraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Massachusetts: Addison Wesley.
- McGregor, D. (1969). *The human side of enterprise*. Now York: McGraw – Hill.
- Nigro, F. A. (1959). *Public personnel administration*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. California: Jossey-Bass.

ภาคผนวก



### แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ  
กรมการปกครอง

#### คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร เศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหาร  
จัดการ โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา และการ  
คัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการของบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติ  
การ

โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวน และ  
นิติการ กรมการปกครอง

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสอบสวนและนิติการ

## 1. ตำแหน่ง/ ระดับ/ สังกัด

1. ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ.....สังกัด.....
2. เจ้าพนักงานปกครอง.....สังกัด.....
3. นิติกร.....สังกัด.....
4. เจ้าหน้าที่ปกครอง.....สังกัด.....
5. พนักงานราชการ.....สังกัด.....
6. ลูกจ้าง.....สังกัด.....
7. อื่น ๆ.....

## 2. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

## 3. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี  2. 20 ไม่เกิน 35 ปี
3. 35 ไม่เกิน 50 ปี  4. 50 ปีขึ้นไป

## 4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ปริญญาตรี  2. ปริญญาโท
3. ปริญญาเอก  4. อื่น ๆ ระบุ.....

## 5. ประสบการณ์ทำงานที่ท่านดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน

- 1-2 ปี  3-4 ปี  5-6 ปี
- 6-8 ปี  8-10 ปี  มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักการสอบสวน

### และนิติการ กรมการปกครอง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความพึงพอใจเพียง 1 ช่อง

#### น้ำหนักคะแนน

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร</b>						
1	ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
2	ระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรท่านทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน					
3	ท่านมีความคิดเห็นว่าการสรรหาบุคลากรของหน่วยงานมีความเหมาะสม					
4	หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่					
5	หน่วยงานของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง					
6	ท่านมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
<b>ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร</b>						
7	ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณมีความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					

ข้อ	คำถาม	สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	ท่านมีความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
9	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะได้อย่างรวดเร็ว					
10	ท่านสามารถทำงานได้ตามปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด					
11	ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยผิดพลาดน้อยมาก					
12	ท่านพยายามคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ					
<b>ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร</b>						
13	ท่านพึงพอใจที่หน่วยงานจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ					
14	การเข้ารับการฝึกอบรมสามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานของท่าน					
15	งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น					
16	หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร					
17	ท่านได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหน่วยงานอยู่เสมอ					
18	ท่านได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง					
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
19	หน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการ					
20	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถของท่าน					
21	หน่วยงานของท่านกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน					
22	หน่วยงานมีการชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบ					



ข้อ	คำถาม	สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ทุกคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
24	ท่านมีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านสวัสดิการของบุคลากร</b>						
25	หน่วยงานมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของท่าน					
26	หน่วยงานจัดค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ					
27	หน่วยงานจัดค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
28	หน่วยงานจัดค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมกับงานของท่าน					
29	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ อย่างเหมาะสม					
30	ท่านมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร					

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน  
และนิติกร กรมการปกครอง**

**1. ด้านการสรรหาบุคลากร**

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอบคุณในการให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามครั้งนี้