

# ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารจัดการ

การบริหารจะสำเร็จได้ด้วยคน ถ้ามีคนมาก ๆ การบริหารต้องทำให้เป็นระบบ ด้วยมัยคือการบริหารบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ Personal Management กับ Human Resource Management ที่แตกต่างกันได้ มีแนวคิดเหมือนกัน สุปรานี ศรีจันทร์วิเศษ (2542:10) ให้ความหมายของ ทรัพยากรมนุษย์ Inter Changeable และเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของ Line ที่ต้องทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของ Officer หน้าที่การเจ้าหน้าที่ทำ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากมนุษย์เพียงอย่างเดียว บุคคลในสังกัดหน่วยงานทำผิดศีลธรรมจรรยา มาลงถูกไล่ออก อาจถูกฟ้องร้องค่าเสียหายได้ เพราะพฤติกรรมแต่เดิมเป็นคนดี แต่มาอยู่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานนั้นกลับมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางไม่ดี เพราะตนเองยังไม่รู้ดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผลลัพธ์ของงานเพียงอย่างเดียวไม่คุ้มถึงจิตใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งรัฐธรรมนูแห่งราชอาณาจักรไทย ได้คุ้มครองชนชาวไทยในประเด็นนี้แล้ว

ในส่วนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยคืออย่างไรกับบุคลากรในสังกัด ส่วนมากคิดว่าบุคลากรหรือพนักงานเหล่านี้ โดยเฉพาะบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยสมัยนี้นั้นวิชาการเป็นผู้ปฏิบัติงาน (Workers) หรือลูกจ้าง (Employees) ที่เป็นเพียงปัจจัยการผลิตงาน หรือบริการตามคำสั่งหรือทำตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานที่หันมาที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะกรรมการบริหารบุคคล มหาวิทยาลัย มติคณะกรรมการบริหาร มติสภามหาวิทยาลัย บุคลากรเหล่านี้คงไม่ต้องเสียเวลา เสียค่า

ใช้จ่ายในการพัฒนามาภายในภาค เพียงแต่ได้ยอมรับให้มีความรู้ในภาวการณ์ การใช้ การวิเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ มติ หนังสือเวียน และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างถูกต้อง ก็ไม่เพียงพอแล้ว แต่ถ้าผู้บริหารมหาวิทยาลัยคิดว่าบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้ คือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มีคุณค่าที่สามารถสร้างความสำเร็จหรือความดีได้เหลือในภาวการณ์สหุภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสร้างศักยภาพการแข่งขันในภาวการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสนใจ และต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ภาวการณ์จะมีการปรับเปลี่ยนระบบราชการจะต้องทำให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อมรศ ศิลอา่อน (2543:63) มีความเห็นว่าสมัยปัจจุบันมี 2 ประการ คือ

1. สร้างบรรยากาศการทำงานขึ้นในการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สนใจที่จะพัฒนาตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในเรื่อง ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ระหว่างข้าราชการที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับข้าราชการที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
2. มีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม ทั้งสิ่งที่เป็นตัวเงิน และการสร้างการยกย่อง การยอมรับข้าราชการที่ดี สิ่งจูงใจที่เหมาะสมจะเป็นแรงเสริมให้ข้าราชการแข่งขันกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องแยกกำลังคนที่ไม่จำเป็นออกไปก่อน

## การแยกกำลังคนที่ไม่จำเป็นออก มีแนวคิดดังต่อไปนี้

1. จะต้องปลดปล่อยคนทำงานน้อยกว่าความรู้ออกไป แต่เอาคนที่ทำงานมากกว่าความรู้ไว้
2. การบริหารสมัยใหม่เชื่อว่าการมี Job description ที่ชัดเจน ไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ภาระงาน วิเคราะห์กำลังคนว่าบุคลากรทำงานเดิมกำลังหรือไม่ หรือไม่ทำงาน หรือมีบุคลากรเกินงาน มีงานเกินกำลังบุคลากรหรือไม่ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เท่ากันหรือ Job description ปัจจุบันระบบคุณภาพ ISO ทดแทนด้วยคู่มือ (Manual) หรือปัจจุบันมีการปฏิบัติงานตามโครงการ (Project) เสร็จสิ้นตามโครงการหรือข้อตกลงสัญญา (Commitment/Contact) ถ้าหากมีตำแหน่งใดล่อออก หรือตำแหน่งว่างลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนปรับปรุง (Review) งานทั้งหมด

ภาวะของการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันยังมีการสรรหานักการภารโรง คนงาน จนถึง อธิการบดี มหาวิทยาลัยต้องมีการหาบทว่ามีความจำเป็นอย่างไรที่ต้องสรรหาตัด เลือกตำแหน่งนักการภารโรง หรือคนงาน จุดเน้นของการสรรหาในระบบราชการ ที่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงคือ (1) ต้องหาคนเก่ง (2) จำนวนน้อย (3) ต้องมีการ ฝึกฝนให้ถูกต้อง เพราะระบบราชการในการ **คัดเลือกคนที่ไม่ใช่ตัวเอง** เพราะฉะนั้นเราต้องหาคนที่ศักยภาพ มีจำนวนพอเหมาะ ฝึกให้เป็นผู้กำกับ ไม่ใช่ ผู้แสดง (อมเรศ ศิลอาชน 2543:62) และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ศีลธรรม เราอาจได้คนเก่ง แต่หากไม่มีศีลธรรม จริยธรรมแล้ว ก็ไม่จำเป็นไปสู่ผลร้ายมากกว่า ผลดี

หลักการบริหารที่ผู้เขียนเสนอเป็นแนวคิด คือ **หลักการบริหารกิจการบ้าน**

**เมือง และสังคมที่ดี** ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมแห่งภาครัฐ ภาค ธุรกิจ และภาคประชาชน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ ฝ่ายธุรกิจ ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ ประเทศเพื่อปรองดองกัน หรือแก้ไขปัญหายวดยากจะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่จะมีมาใน อนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็น คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคือความโปร่งใสและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย และรัฐธรรมนูญ และกระแสโลกปัจจุบัน

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่าง น้อย 6 ประการคือ

1. **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรวจกฎหมาย ขอบบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรือ อำนาจของตัวบุคคล
2. **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยปรารถนาให้ เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3. **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนใน

ชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีความสามารถในการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

4. **หลักความมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความ เห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. **หลักความรับผิดชอบ** ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกใน การรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะ ยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรดาคำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่าง คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และ รักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยและการตรวจสอบทางวิชาการ และภาคปฏิบัติ สอดคล้องกับการดำเนินการจัดระเบียบราชการควรมุ่งหมาย ดังนี้

- สร้างกฎเกณฑ์ และกลไกที่ดีในการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม ให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัย และ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟื้นฟูการทำงาน และ การประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทั่วถึงทั้งที่มีปัญหา
- พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษาค้นคว้า และเสนอแนะแนว ทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และ สังคมอย่างถูกต้องกล้าหาญและมีจริยธรรม
- ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจ เอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจนและเป็นธรรม
- ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับ กับการดำเนินงานเมือง เพื่อร่วมกับภาครัฐในการตัดสินใจและแก้ไข

## ปัญหาส่วนรวม

- ขจัดกาารทุจริตประพฤตมิชอบและหลีกเลี่ยงกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ตน หรือกิจการที่ตนมีส่วนตัวเสีย เพื่อให้เกิดความลำเอียงกับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

ก่อนจะกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ขอเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงเปรียบเทียบกับการปลูกต้นไม้ เพราะประเทศไทยส่วนใหญ่ประชาชนจะทำเกษตรกรรม ดังต่อไปนี้

ข้อ	ต้นไม้	มนุษย์
1	เมล็ดพันธ์ดี	1. เลือกคน คนเก่ง คนดี โดยจะต้องหาคนที่มีความสามารถการบริหาร เช่น จบปริญญาโท 3.30 จบปริญญาตรี 2.70 ซึ่งการตั้งเกณฑ์นี้สูง-ต่ำ จะพิจารณาจากสถาบันผู้ผลิตตลาดแรงงาน
2	ดินดี	2. บุคคลดี มีทั้งระบบค่าจ้างเงินเดือน การประเมินผลงาน ถ้ามีคนดีเข้ามาเงินเดือนไม่ดี ประเมินผลงานก็แบบอุปทานประชุม คนดีก็ไม่อยู่ เหนือกับเมล็ดพันธ์ดีที่ไม่ยอมออกในดินที่ไม่ดี
3	รดน้ำ-พรวนดิน	3. ผู้บังคับบัญชา ต้องใกล้ชิด ต้องดูระบบซึ่งเป็นตัวหนังสือเท่านั้น คนไปทาง ระบบไปทางเหมือนผู้บังคับบัญชาไม่ดูแล
4	ไถพรวน	4. การฝึกอบรม เหมือนคนที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมก็ขึ้นได้ แต่ขึ้นแบบแกลน ๆ คนก็เหมือนกัน ไม่อบรมแล้วก็ทำงานได้แต่ทำไปไม่มี Smart work hard การอบรมก็ต้องดู เช่นต้นไม้ เพิ่งปลูกก็ต้องไถพรวนเร่งราก ไม่ใช่เร่งออก เร่งผล ต้นไม้ก็โทรมตายหมด ถ้าคนเพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ก็อบรมอะไรช่วยให้เขาปรับตัว เพราะฉะนั้นจะเหมือนกันกับการที่ฝึกอบรม การให้ไถพรวนไม่จะต้องดูวงจรหว่านด้วย แล้วจะต้องดูชนิดของไถด้วย การไถต้องก่อนหว่านแล้วไถให้เข้าลึกหรือให้ทั่ววัน
5	ให้ยาฆ่าแมลง	5. การจัดการความคับข้องใจ หมายถึงความคับข้องใจ คือหนอน เพลี้ย หน้ำงานทางมาจะมีเรื่องที่ไม่เข้าใจ ทำไม่องค์กรกำกับเขาอย่างนั้น เช่นเขาควรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นแล้วไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถชี้แจงข้อบกพร่องใจได้เป็นต้น

ที่มา : ยุพา บัวอราร. การบริหารบุคคลฉบับผู้สมัครตำแหน่งแทน, 2542:19

ประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภดังนี้

## 1. STAR เป็นกลุ่มที่มีลักษณะสูงและผลงานดี

2. WORK HORSE เป็นกลุ่มที่ขยันแต่ไม่ค่อยฉลาด คิดเองไม่ค่อยเป็น แต่ทำงานสม่ำเสมอ ผลงานดี แต่ต้องมีแนวทางให้

3. DEAWOOD เป็นกลุ่มที่ทำงานก็ไม่ทำ ผลาตกก็ไม่ฉลาดต้องควบคุม คนอื่นเรียกว่า ไม่ผู้ ไม่แม้ยังนำมาและลักไปได้ ไม่ผู้ทำอะไรก็ได้ต้องเฝ้าถึง

4. PROBLEM CHILD เป็นกลุ่มที่ฉลาดมากแต่ใช้ความสามารถในทางที่ไม่ถูกต้อง ชอบหนีหน้าเจ้านาย ดูถูกคนอื่น จัดเป็นพวกมีปัญหา

การบริหารค่าตอบแทนในองค์กรหนึ่ง ๆ จากผลงานศึกษาวิจัยจะมีความ WORK HORSE ประมาณ 80% กลุ่ม STAR ประมาณ 15% กลุ่มที่เหลือประมาณ 5% ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่กลุ่ม WORK HORSE ในระบบราชการปัจจุบัน มีข้อคิดว่า “เมื่อตายไปแล้วจะเป็นผู้ที่รวย” หรือ “เลี้ยงคนให้รวย” หรือ “เลี้ยงคนให้มีเสีย” ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารค่าตอบแทน นอกจากจะพิจารณาถึงการดึงดูด-รักษา-จูงใจ (Attract-Retain-Motivation) ความเป็นธรรม (Internal Equity) การแข่งขัน (External Competitive) ต้นค่า (Cost Effective) ความเหมาะสมกับสถานะขององค์กร (Company Status) ~ในระบบราชการจะคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความเป็นธรรม ความมั่นคง ความก้าวหน้า หรือเติบโต โดยทั่วไปการบริหารค่าตอบแทนจะมี 3 อย่าง คือ

1. ค่าจ้าง (เงินเดือน เงินที่มีค่าจ้าง)
2. สวัสดิการ (Long term, Short term)
3. ผลประโยชน์พิเศษ (Kinds, Cash)

เพื่อให้เข้าใจตรงกันไม่สับสนของคำว่า “ค่าจ้าง” (Wage) “ค่าตอบแทน” (Compensation) “เงินเดือน” (Salary) ซึ่งในความหมายทั่วไปจะเหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาถึงค่าตอบแทนแล้วจะมีความแตกต่างกัน ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าให้เสียต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายในรูปตัวเงิน หรือมีตัวเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าจ้าง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการทำงาน โดยอาจจะจ่ายเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายเดือนก็ได้ ซึ่งค่าจ้างจะให้กับผู้ปฏิบัติงานใช้แรงงาน

เงินเดือน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือนเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารหรืองานอาชีพ

[illegible]

1. ระบบราชการง่ายคำตอบแทนโดยใช้บัญชีตราเงินเดือนของ ก.พ. ที่ใช้  
อยู่ปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ
2. ระบบคำตอบแทนการทำงานแต่ละสิ่งไม่มีความแรงจูงใจให้คนดีมีความสามารถ  
เข้าสู่วิชาชีพได้

3. ระบบราชการที่มีอยู่เป็นผลก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชน

4. ระบบราชการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความสามารถให้มีความก้าวหน้าในระยะเวลาที่รวดเร็ว

5. ឥទ្ធិពលច្បាប់ព័ត៌មាននិងបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន

6. ค่าตอบแทนในระบบราชการที่ต่ำ ทำให้บุคลากรต้องไปแสวงหาเงินจากแหล่งเงินอื่น ทำให้เกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อความเจริญขององค์กร

7. ระบบราชการไม่มีข้อกำหนดในเรื่องรางวัล การลงโทษที่ชัดเจน ทำให้

8. ระบบราชการมีระเบียบกฎเกณฑ์ ที่ไม่ยืดหยุ่น ทำให้ขาดความอิสระและ  
ไม่ตอบสนองต่อการบริหารองค์กร

9. คำตอบแทนในระบอบราชาธิปไตยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาสู่การ สังคม และภาวะเศรษฐกิจ จึงมีคำถามที่พอสรุปได้ดังนี้

— คำตอบที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหรือ  
— คำตอบที่เหมาะสมกับความสามารถที่เข้าสู่อุปการ และคงอยู่ใน

องค์กรตลอดไปหรือไม่

- คำตอบแทนที่เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดีและทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่

- คำตอบแทนที่สิ่งหนึ่งหรือบางวิถีทาง ผู้พิชิตรวมเผ่าละสุมหรือ

- คำตอบแทนทำ ให้ทราบถึงศักยภาพและความสามารถของผู้นำปฏิบัติและทำ ให้เกิดความสนใจในการบริหารงานบุคคลหรือไม่

คำตอบแบบห้องกระจกจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ตาม จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นอย่างมาก ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการมากที่สุด ตัวอย่างเงินเดือนหรือจำนวนเงินหนึ่งจะได้รับจากการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนเป็นลำดับแรก ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินจะช่วยให้ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดหาปัจจัย 4 ได้ตามความต้องการ ช่วยสร้างฐานะของเศรษฐกิจและสังคมของ

มีผู้ติดตามให้รู้ทันแต่เดิกันชุด และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนในฐานะตัวเงินที่เพียงพอในระดับหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้ถึงฐานะ ตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียงขององค์กร การยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและสังคม โดยไม่ต้องจ่ายเป็นเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง แนวคิดที่ต้องถูกทบทวนคือการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะที่ "ค่าแรงสูง" หรือการจ่ายสวัสดิการจนมีแต่ผู้ปฏิบัติงานที่พิการเติมองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกำหนดตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสาย  
ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริหารทางวิชาการ และตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบริหาร

ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดดั้งเดิม ในการจัดทำแหล่งและอัตราเงินต้นดังต่อไปนี้

1. จัดตำแหน่งและอัตราเงินต้นในระบับฐานประจำตัวข้าราชการ 5 ประเภท

### 1.1 ชั้นวิชาการพิเศษ (Special Class)

### 1.2 ສຳຮາງການຈັດປະເພດ (First Class)

### 1.3 ผู้บริหารชั้นโท (Second Class)

1.4 **ชั้นราชาการชั้นตรี**  
(Third Class)

1.5 ชั้นวิชาการชั้นที่ 4 (Fourth Class)

2. ตั้งแต่ปี 2518 เป็นต้นมา การจำแนกตำแหน่งงานตามหน้าที่ และความรู้ขีดขอบ มีการกำหนดรายละเอียดของงานในลักษณะเฉพาะจะงูเตลจะต้อมมีความรู้ความสามารถเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ ที่เรียกว่า "ระบบ P.C. (Position Classification)"

ในระหว่างที่รอรถเมล์ในมหาวิทยาลัย คณะกรรมการวิชาการ

พลเรือนในมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยมีรายละเอียดข้อ  
ของตำแหน่ง ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
ความรู้ความสามารถที่ต้องการ และระดับของตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่งกำหนดเป็น 4 ระดับคือ

1. ตำแหน่งระดับปฏิบัติการวิชาชีพ

## 2. ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

### 3. ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

#### 4. ตำแหน่งระดับชั้นปฏิบัติการ

หลักการบริหารงานบุคคลกำหนดตำแหน่งเป็นเรียงที่จะต้องทำก่อนอื่น เพราะก่อนที่จะรับบุคคลทำงาน จะต้องกำหนดว่าสิ่งงานอะไรให้ทำบ้าง จะมีตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถด้านใด โดยทั่วไปกำหนดตำแหน่งที่นิยมใช้กันแพร่หลาย คือ

1. การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (R.C.) จะถือชั้นยศของตัวบุคคลเป็นเกณฑ์กลาง ในการบริหารงานบุคคล และพิจารณาตำแหน่งเป็นราย ๆ ไป

2. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรืออำนาจตำแหน่ง เป็นระบบถือหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นเกณฑ์กลาง ในการบริหารงานบุคคล

3. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล (A.R.C.) เป็นระบบที่ถือเอาความสามารถ หรือวุฒิ และประสบการณ์ของบุคคลเป็นเกณฑ์กลาง ในการบริหารงานบุคคล เช่น ตำแหน่งอาจารย์

4. การกำหนดตำแหน่งโดยวิธีผสมกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นหลักแล้วพิจารณาคุณวุฒิของบุคคลด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกำหนดตำแหน่งจะต้องบัญญัติไว้ในกฎหมายหรือนโยบายทุกสายงาน ส่วนจะมีตำแหน่งอะไรบ้างต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและภาระงาน โดยต้องมีหลักว่าต้องให้บุคลากรทำงาน ให้เต็มศักยภาพ ไม่ควรกำหนดตำแหน่งเฉพาะที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือภาระงานที่อื่นได้ และไม่ควรมีกำหนดตำแหน่งไว้มากมายร้อยตำแหน่งเหมือนปัจจุบัน และหากรับยินยอมขยายให้อย่างชัดเจน เฉพาะ จะมีปัญหาหากว่าการเขียนให้ยืดหยุ่นเปิดกว้างไว้ แต่ให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อกำหนด (TOR) ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ามีคำสั่งมอบหมายให้ปฏิบัติ อภิปรายการที่คนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตำแหน่งทางวิชาการ ไม่สามารถประกันคุณภาพได้ว่าผู้คนจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพตามคุณวุฒิที่จบมานั้น จึงจำเป็นต้องมีการประเมินตามการมอบหมายให้รับผิดชอบ

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล**  
**การปฏิบัติงาน** ต้องมีระบบการประเมินค่างาน งานใดก็ตาม งานอะไรก็ตามต้องให้ทุกคนยอมรับกันให้ได้ ซึ่งมีใช้การประเมินผลการทำงาน การประเมินมีจุดมุ่งหมายสำคัญ เพื่อกำหนดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ในแง่ของระบบราชการ การประเมินมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน - ถ้า

จ้าง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง โดยคำนึงถึงผลงานที่ผ่านมา แต่ไม่สนใจใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพได้ทำงานต่อไปอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานแล้วซบเซาเสียก็ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าจ้าง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ประกอบกับการประเมินในแง่ของประเมินความสามารถ (Capability) ในเรื่องงานกับประเมินการเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) โดยผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการประเมินคอยดูแล ซึ่งกรรมการประเมินบางคนไม่รู้ข้อมูลจริงทุกอย่าง จึงทำให้เกิดการเบี่ยงเบนถึงปัจจุบัน

คณะรัฐมนตรีในคราวประชุม เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2544 อนุมัติในหลักการในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ สำนักงาน ก.พ. จึงปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์การประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการเลื่อนขั้น การพัฒนา หรือให้รางวัล ฯลฯ

...ความผิดพลาดเล็กน้อยของบุคคลหรือกิจการต่าง ๆ นั้น ส่วนมากเกิดจากมูลเหตุข้อใหญ่ คือความผิดพลาดตัวเอง หลอกกันและกัน และเมื่อทำงานโดยไม่อาศัยความจริงเป็นหลักการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขก็ผิดพลาดไม่อาจทำให้งานและตนเองประสบผลสำเร็จได้ นักปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ และความเจริญ จึงต้องยอมรับความจริงและยึดมั่นในความจริง มีความจริงใจต่อตัวเอง และต่อกันและกัน อย่างไรก็ตามตลอดเวลา แต่ละคนจึงจะปฏิบัติตัวปฏิบัติงานได้อย่างสัตย์ซื่อใจ ถูกต้องเที่ยงตรงตามเป้าหมายและพอเหมาะพอดีแก่ฐานะ หน้าที่ แก่โอกาส พร้อมเจริญบรรลุสุภาพอันหนึ่งประสงค์" (พระราชโอรส)

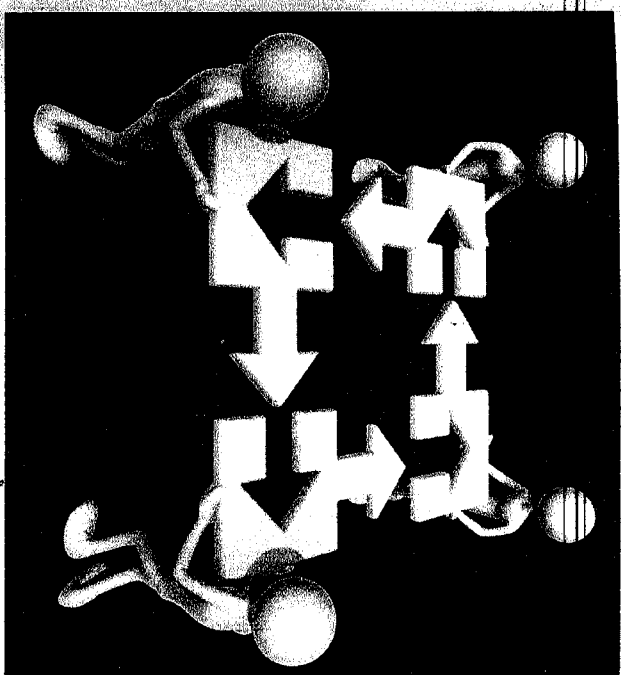
"...การจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและให้ดำเนินไปได้โดยราบรื่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทำด้วยความรับผิดชอบอย่างสูง ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ไม่บิดเบือนจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน ถ้าผู้ปฏิบัติต้องเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรับผิดชอบ" ให้ถูกต้อง ขอให้เข้าใจว่า "รับผิดชอบ" ไม่ใช่การรับโทษหรือถูกลงโทษ

“รับชอบ” ไม่ใช่รับรางวัลหรือรับค่าชมเชย การรู้จักรับผิดชอบหรือยอมรับรู้ว่าจะอะไรผิดพลาดเสียหยาและเสียหยาเพราะอะไร เพียงใดนั้น มีประโยชน์ ทำให้บุคคลรู้จักพิจารณาตนเองยอมรับความผิดของตนเองโดยใจจริงเป็นทางที่จะช่วยให้แก้ไขความผิดได้ และให้รู้ว่าจะต้องปฏิบัติแก้ไขความผิดได้ และให้รู้ว่าจะต้องปฏิบัติแก้ไขใหม่ ส่วนการรู้จักรับชอบหรือรับรู้ว่าจะอะไรถูก อันได้แก่ถูกตามความมุ่งหมาย ถูกตามหลักวิชา ถูกตามวิธีการนั้น มีประโยชน์ทำให้ทราบว่า จะทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์ได้อย่างไรบ้างได้ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ผู้ที่เข้าใจซึ่งในความรับผิดชอบจะสำนึกตระหนักได้ทันทีว่า ความรับผิดชอบคือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำ จะหลีกเลี่ยงละเลยไม่ได้” (พระราโชวาท)

“...การตั้งต้นงานนี้สำคัญที่สุด คำว่า “ตั้ง” นี้ก็มีใช้ในพระราโชวาทสำหรับทำงานใด ๆ ก็จะต้องมีความตั้งใจ ตั้งใจ นั่นก็คือ เอาใจตั้งใจในงานหรือทำอะไรอย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจทำงาน เมื่อเอางานมาตั้งใจทำงานหรือเอาใจตั้งใจงานนั้น เชื่อว่างานก็คงสำเร็จลุล่วงไปได้โดยดี ตั้งใจนั้นกับประกอบด้วยการตั้งทุกสิ่งทุกอย่างที่สมอยู่ในใจ คือความสามารถ ความรู้ และความดีของตัวเอง ให้ใส่ลงไปในงานและงานนั้นก็จะมีความสำเร็จ มีคุณ และเป็นเกียรติสำหรับตนเอง เป็นเกียรติสำหรับหมู่คณะสำหรับประเทศชาติ...” (พระราโชวาท)

“...ต้นหญ้า ซึ่งถ้าศึกษาพิจารณาให้ดีก็จะก่อให้เกิดปัญญาได้ หญ้าหนึ่งมีทั้งหญ้าที่เป็นวัชพืช ซึ่งเป็นโทษ และหญ้าที่มีคุณอย่างหญ้าแฝก ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การอนุรักษ์ดินและน้ำ เพราะมีรากที่ยึดเกาะเกาะลงไม่ตรง ๆ ทำให้มีน้ำ และยึดเหนี่ยวดินไว้มั่นคง และมีลำต้นชิดติดกันแน่นหนาทำให้รักษาตะกอนดิน มีทั้งใบที่คลุมดินซึ่งช่วยโดยบังเอิญ และใบที่คลุมดินซึ่งช่วยอย่างมีคุณค่า ต้นหญ้าจึงเป็นบทเรียนได้อย่างดีเลิศ สำหรับนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป็นคนดีในการดำเนินชีวิตของบุคคล ว่าควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรดีอยู่ ณ ที่ใดก็มีแต่สร้างปัญหา ความเดือดร้อนให้แก่กันนั้น หรือควรจะประพฤติตนอย่างหญ้าแฝก ซึ่งมีแต่สร้างสรรพประโยชน์ และมั่นคงเป็นปึกแผ่น ให้แก่ดินและแก่แผ่นดินอันเป็นที่อยู่อาศัย...” (พระราโชวาท)

“...ในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไข อย่างทันท่วงทีให้พอพูนสุกตามแก่ยาก ขอให้ทุกคนระลึกว่า



ปัญหาทุกอย่างจะมีทางแก้ไขได้ ถ้าแก้คนเดียวไม่ได้ก็ช่วยกันคิดช่วยกันหลาย ๆ คน หลาย ๆ ทาง ด้วยความร่วมมือปรองดองกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น จักได้แก้ไขกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางและบั่นทอนทำลายความเจริญ และความสำเร็จของการทำงาน ตัวการที่ก่อให้เกิดปัญหาไม่ออก ทั้งทำให้ปัญหายุ่งยากยิ่งขึ้นก็คือ จิตใจ ความคิดที่ถูกครอบงำ คนเรามีสื่อคติแล้วก็มีจริง หรือถึงจะเห็นก็ไม่ยอมรับ และจะไม่เห็น หรือไม่ยอมรับความจริง แล้วก็ทำให้เราพบเห็นเหตุของปัญหาและแก้ปัญหาไม่ออก ยิ่งไปกว่านั้น ยังจะถูกอคติเข้าเติมให้เข้าใจผิด แล้วก่อปัญหาให้ใหญ่โตซับซ้อนไม่สิ้นสุด วิธีแก้ปัญหานี้ก่อนอื่นจำเป็นต้องทำให้มั่นคงเป็นกลางให้ได้ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหา และพิจารณาหาเหตุให้ทราบแน่ชัด การเห็นเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องชัดเจน จะช่วยให้คิดเห็นทางแก้ไข และทราบว่าการแก้ปัญหา นั้น ๆ ควรจะกระทำโดยวิธีใด จะกระทำได้อย่างไรบ้าง หรือต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้อื่นใด ฝ่ายใดอย่างไรบ้าง...” (พระบรมราโชวาท)

+++++