

การบริหารงานบุคคล

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน ย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่ไว้นั้นเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ หรือ เทคนิคในการบริหารนั้น “คน” มีความสำคัญมากด้วยเหตุที่ “คน” นอกจากจะมีความสำคัญในด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว “คน” ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงานในขั้นตอนดังกล่าว

การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานพัฒนาองค์กร ตลอดไปจนถึงการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรทุกองค์กรล้วนแต่มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวได้ว่าความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และมีคุณค่าเสมอ ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง คือ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างกระตือรือร้น ทดมเทกำลังกายใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานแก่องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้นไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากงานบริหารบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานผลงานจะดีจะเสียจึงอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้การบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จทุกฝ่ายก็จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ภิญโญ สาธร 2519 :ก)

อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารจะมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่นการขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือก และสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่สรรหา และคัดเลือก “คน” ให้เหมาะสมกับ

“งาน” และตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งมีการ
ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

ดังนั้น จึงกล่าวพอสรุปได้ว่า **การบริหารงานบุคคล** หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน
เกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความ
ต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงาน
บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน อันประกอบไปด้วย
การวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษาบุคลากร เงินเดือนและค่าจ้าง และการ
พ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีย่อมจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน
และได้รับผลงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน (เสนาะ ,2539)

ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน มีแนวทางปฏิบัติซึ่งยึดระบบสำคัญ 2 ระบบคือ

1.ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์ (ภาควิชา สาขารัฐศาสตร์ 2519 : 22)

1. ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยก็จะทำให้สมบูรณ์ขึ้น
2. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหาร
3. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการเพราะมีพิธีรีตองมาก

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์ (ภาควิชา สาขารัฐศาสตร์ 2519 : 22-23)

1. ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ
2. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
3. ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวและประจบผู้มีอำนาจ
4. ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
5. บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือก้าวหน้า
6. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม
7. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมืองเพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

2.ระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบและมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิ และความสามารถ ของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1.หลักความเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

การบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม จะเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปไม่เห็นแก่ความสนิทสนมคุ้นเคยส่วนตัว ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม สามารถได้บุคคลที่ดี มีความรู้ เข้ามาปฏิบัติงาน

ข้อดีของระบบคุณธรรม (ภิญโญ สาธร 2519 :29-30)

1. ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
3. บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน
4. ป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมือง
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ

ข้อเสียของระบบคุณธรรม

1. เสียค่าใช้จ่ายสูง
2. ขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยาก ทำให้เกิดความล่าช้า

หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมควรยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันในการกำหนดค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” นอกจากนี้บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และการรักษาวินัย
2. หลักความสามารถ (Competence) การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
3. หลักความมั่นคง (Security or tence) หมายถึงหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจางานโดยไม่มีคามผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มุ่งที่จะให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้

อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มภาคภูมิและเต็มความสามารถในระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่วนบุคลากรในภาคเอกชน ย่อมมีสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญ

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ในการกำหนดขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล สามารถจัดหมวดหมู่ได้ 4 ประการคือ

1. การจัดหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

การจัดหาบุคลากร หมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการที่เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศ การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ ข้าราชการ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษ ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
3. การวิจัย
4. การสัมมนาทางวิชาการ
5. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป (วิทยุ โสภณ 25.9:453)

สาเหตุของการให้พ้นจากงาน มีดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล 2527 : 23 1 25)

1. การย้ายการโอน
2. การลาออก
3. การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย
4. การให้ออกชั่วคราว
5. การไล่ออก
6. การเกษียณอายุ
7. การพ้นจากงานเนื่องจากตาย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับหน่วยงานนานๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

การบริหารงานบุคคล

เกี่ยวข้องกับ

การจัดหาบุคลากร

- การวางแผนกำลังคน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การบรรจุ
- การทดลอง

การบำรุงรักษาบุคลากร

- การจูงใจ
- ค่าตอบแทน
- การมอบหมายงาน
- สภาพการทำงาน
- การหมุนเวียน
- การสร้างความสัมพันธ์
- ความก้าวหน้า
- การประเมินผลงาน

การพัฒนาบุคลากร

- การปฐมนิเทศ
- ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
- การสัมมนา
- การฝึกอบรม
- การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

การพ้นจากงานของบุคลากร

- การย้ายการโอน
- การลาออก
- การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย
- การให้ออก
- การไล่ออก
- การเกษียณอายุ
- การถึงแก่กรรม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อรักษาให้บุคลากรมีความพอใจในงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคลากรมีคุณค่าต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

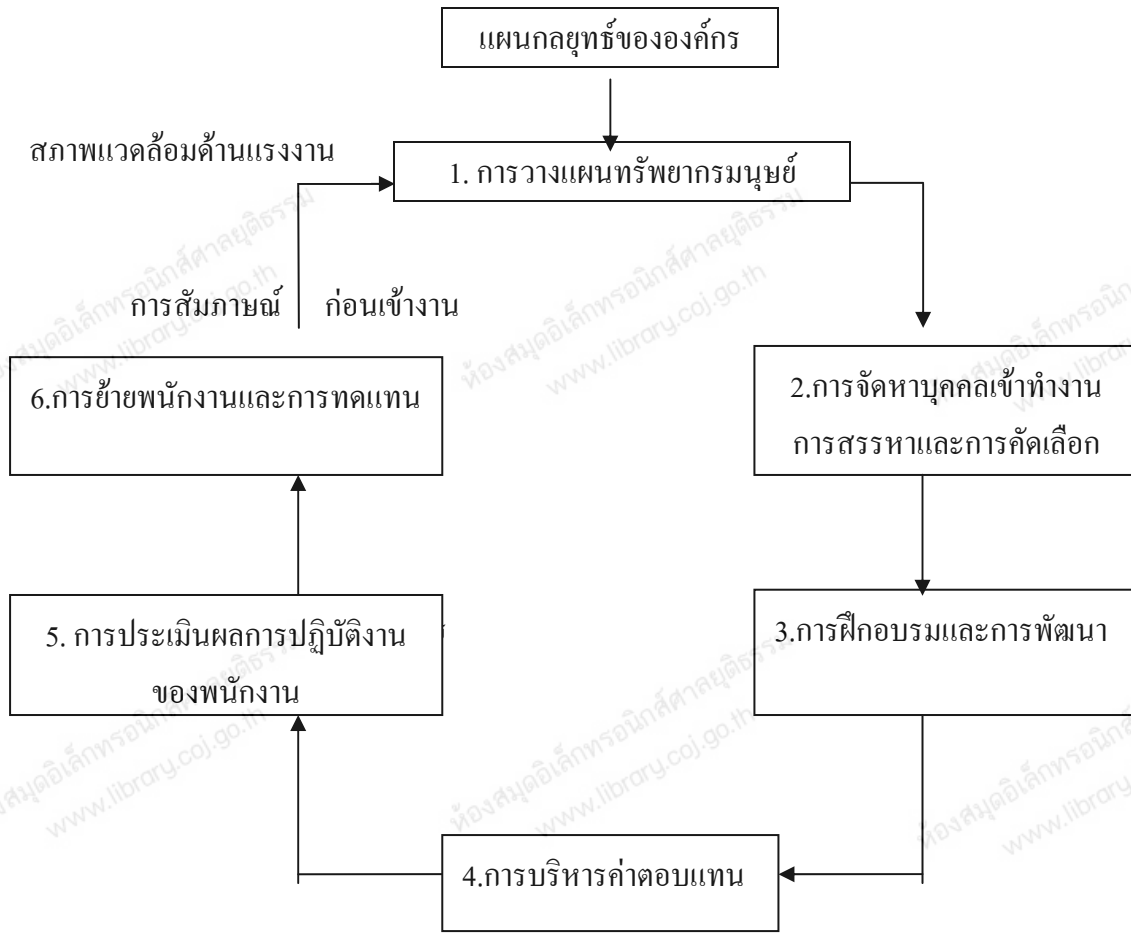
เพื่อตอบสนองบุคลากรที่
ต้องการลาออก

กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนการปฏิบัติต่อกัน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การบริหารจัดการค่าตอบแทน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การย้ายพนักงานและการทดแทน

โดยขั้นตอนแรกจะนำไปสู่ขั้นตอนถัดไปหมุนเวียนเป็นวงจรสำหรับขั้นตอนสุดท้าย คือ การย้ายพนักงานและการทดแทน จะสามารถช่วยปรับปรุงขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1. แสดงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ซึ่งรวมแล้วก็คือ การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการพิจารณาโดยการสังเกตและการศึกษา ซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน แต่ละหน้าที่ และตำแหน่งของงานในแต่ละระดับภายในองค์กร เสนอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น หลังจากการวิเคราะห์งานผู้บริการจะต้องมีการออกแบบงาน (Job design) และกระบวนการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน (Structure of work) โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มผลผลิต และสร้างความพอใจในการทำงาน

ภายหลังจากที่องค์กรได้มีการออกแบบงานแล้วจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) โดยกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) โดยระบุถึงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง ได้แก่ เพศ อายุ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์งาน นั้นจะต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- คำบรรยายลักษณะงาน เป็นข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจและความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งปฏิบัติงานใดงานหนึ่งอยู่
- การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรระบุถึงความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skills) บุคลิกลักษณะ (Traits) คุณสมบัติ (Attributes) ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง ดังรูป ที่ 2

การวิเคราะห์งาน (Job analysis)	
<p>คำบรรยายลักษณะงาน ประกอบด้วย ข้อความต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งงาน - สถานที่ปฏิบัติงาน - หน้าที่รวมของงาน - ภาระหน้าที่หลักและรอง - เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ - วัสดุ และแบบฟอร์มที่ใช้ - การรับคำสั่งและการสั่งงาน - สภาพของการทำงาน - อันตรายที่จะเกิดจากการทำงาน 	<p>การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อความที่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษา - ประสบการณ์ - การฝึกอบรม - การใช้ดุลพินิจ - การคิดริเริ่ม - สมรรถภาพทางกาย - ทักษะทางร่างกาย - ความรับผิดชอบ - ทักษะการติดต่อสื่อสาร - ลักษณะทางอารมณ์ - ความผิดปกติของสัมผัสทางกาย

รูปที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน : การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาบุคลากร

Werther and Davis (1996) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้าทำปฏิบัติงานในองค์กร

1. หลักการสรรหา

หลักการสรรหาบุคลากร คือ การหาคนที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดได้มาตรฐานตามหลักการสรรหาโดยทั่วไปนิยมใช้คือระบบคุณธรรม (อุทัย (2534)) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.1 การสรรหาบุคคลต้องสรรหาที่มีคุณภาพไม่ใช่ปริมาณ ในหลักการจึงควรสรรหาให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพจากแหล่งงานที่เลือกสรรแล้ว

1.2 การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำงานต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อม โดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา หรือภูมิถิ่นฐานของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

1.3 การสรรหาบุคคลจะต้องยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

2. กระบวนการสรรหา

ขั้นตอนกระบวนการสรรหา สรุปลงเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ (ธงชัย,2542)

2.1 การกำหนดลักษณะงาน คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่าง ๆ

2.2 การพิจารณาการวางแผนสรรหาเพื่อสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องการโดยตรงมากที่สุด

2.3 กำหนดรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานให้เห็นชัดเจนเพื่อให้เกิดการจูงใจในการสรรหา

2.4 ดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีที่กำหนดไว้

3. แหล่งของการสรรหา

แหล่งที่จะสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

3.1การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร (Internal sources) เพื่อทดแทนตำแหน่งงานในองค์กรที่ว่างลง หรือมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

3.2การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร (external sources) แหล่งกำลังงานจากภายนอกเป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การสรรหาจากภายนอกมีอยู่หลายวิธี

การคัดเลือกบุคคล (selecting หรือ selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่มาสักคนให้เหมาะสมกับงานมีข้อควรพิจารณาดังนี้

1.การคัดเลือก (selection) : จะต้องคัดเลือกจากเหล่าบรรดาผู้มีคุณสมบัติที่มาสักคนงานเพื่อให้เข้าทำงานในองค์กร

2ระบบการคัดเลือก (System approach to selection) เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการคัดเลือก การวางตำแหน่งงานและการเลื่อนขั้น จึงจะต้องกระทำพร้อมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายของ

บริษัท ความต้องการภายนอก เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ หลังจากที่บุคคลได้รับการคัดเลือก และบรรจุเข้ารับตำแหน่งแล้ว จะต้องได้รับการแนะนำงานใหม่ การปรับตัว การเรียนรู้ เกี่ยวกับบริษัท การดำเนินงาน และรูปแบบสังคม

3.ความต้องการตำแหน่งงานและการออกแบบงาน (Position requirements and job design) การคัดเลือกผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่จะบรรจุ องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในผลงาน รวมทั้งการขยายงาน และการขยายความรับผิดชอบ การออกแบบงานต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างที่เหมาะสมทั้งด้านปริมาณ หน้าที่ และความสัมพันธ์ ผู้บริหารที่คัดเลือกให้เข้ากับตำแหน่งงานจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมีความคิดรวบยอด รู้จักการวางแผน และการปรับให้เข้ากับสถานการณ์

4.ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบงาน (Factors influencing job design) ในการออกแบบงานจะต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กรประกอบกับการพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความแตกต่างของบุคคลแต่ละบุคคลทั้งทางด้านนิสัย ทักษะ การทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างใหม่และสถานการณ์ภายในของแต่ละองค์กรว่ามีความพร้อมทางด้านทรัพยากรมากน้อยเพียงใด

5.ทักษะและคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ผู้บริหารต้องมี (Skills and personal characteristics need by managers) เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะที่หลากหลาย ตั้งแต่ความสามารถทางเทคนิครวมถึงการออกแบบ ความสำคัญของความเชี่ยวชาญเหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามระดับชั้นในองค์กร เช่นผู้บริหารระดับสูง (Top management) จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skills) คือมีความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาภายในองค์กร และสามารถคิดวิธีแก้ไขที่เหมาะสม ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management)จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น กล่าวคือต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relations skills) สามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ส่วน ผู้บริหารระดับล่างจะต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในการทำงาน (Technical skills) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีลักษณะส่วนตัวที่สำคัญอีกหลายประการดังนี้

5.1.มีความปรารถนาที่จะบริหารงาน (Desire to manage)

5.2.มีความสามารถในการสื่อสาร และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Communication skill and empathy)

5.3.มีความซื่อตรงและซื่อสัตย์ (Integrity and honesty)

5.4.มีประสบการณ์การทำงานในฐานะผู้บริหาร (Past performance as a manager)

6.คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ (Matching qualification with position requirements) ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดวางตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการดังนี้

- (1) มีการวางแผนกำลังคน (Manpower planning)
- (2) การสรรหา (Recruitment)
- (3) การคัดเลือก (Selection)
- (4) การฝึกอบรม (Training and development)

ทั้งนี้บุคคลที่เข้ารับการคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ได้ออกแบบไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

(1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสนับสนุนการคัดเลือกที่ประสบผลสำเร็จ (Information exchange contributing to successful) องค์กรต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลให้กับผู้ที่มาสมัครงาน ในขณะที่เดียวกันผู้สมัครก็ต้องมีการเตรียมข้อมูลให้กับองค์กร เพื่อให้การคัดเลือกง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จ

(2) การคัดเลือก (Selection) การทดแทนตำแหน่ง (Placement) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การคัดเลือกผู้บริหาร เป็นการเลือกจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้ตรงกับตำแหน่งลักษณะงานที่ระบุไว้ การทดแทนตำแหน่งอาจทำได้โดยการเลือกบุคคลภายในที่เหมาะสมแล้วมีการแลกเปลี่ยนกัน เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการเลื่อนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา กฎของ Peter (The Peter Principle) ซึ่งแต่งโดย Laurence J.Peter และ Raymond Hall กล่าวว่า อาจจะมีข้อผิดพลาดในการคัดเลือกแต่ก็ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา เพราะผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเขาอาจจะมีความสามารถ แต่ขาดทักษะความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารไม่มี เพราะฉะนั้นการคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่ง จะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ มิฉะนั้นอาจกลายเป็นว่านอกจากองค์กรจะได้ผู้บริหารที่ไม่ดีแล้ว องค์กรยังต้องสูญเสียพนักงานที่ดีไป (คนเดียวกัน)

(3) ความรับผิดชอบในการคัดเลือก (Responsibility for selection) ในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหาร ควรจะให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาในการคัดเลือก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารฝ่ายบุคคลอาจขาดทักษะในการคัดเลือกบุคคลในระดับบริหาร นอกจากนั้นบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่สามารถรับการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับล่างได้ด้วยความแม่นยำ จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องคัดเลือกเอง ดังรูปที่ 3 แสดงขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือก และเหตุผลของการไม่ผ่านการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือก	เหตุผลของการไม่ผ่านการคัดเลือก
1.แบบฟอร์มใบสมัคร	1.คุณสมบัติบกพร่อง
2.การปรากฏตัวหรือสัมภาษณ์	2.ขาดความกระตือรือร้นความสามารถไม่เพียงพอหรือขาดมนุษยสัมพันธ์
3.การทดสอบ	3.คะแนนทดสอบต่ำ
4.การตรวจสอบการอ้างอิง	4.การอ้างอิงไม่น่าเชื่อถือ
5.การตรวจร่างกาย	5.สภาพร่างกายไม่เหมาะกับงาน
6.การวิเคราะห์และตัดสินใจ	6.ศักยภาพโดยรวมต่ำ

รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือก : เหตุผลของการไม่ผ่านการคัดเลือก

7 กระบวนการคัดเลือก (Selection process) การคัดเลือกบุคคลต้องอาศัยลำดับขั้นต่าง เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอนดังนี้

(1) การรับสมัคร โดยการให้ข้อมูลกับบุคคลทั่วไปที่สนใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน วิธีการคัดเลือกและการกรอกใบสมัคร ควรออกแบบใบสมัคร เพื่อเก็บข้อมูลของผู้สมัครให้ได้มากที่สุด เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวจำเป็นสำหรับการพิจารณาในเบื้องต้น

(2) การตรวจใบสมัคร เพื่อเลือกสรรผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่จะคัดเลือกออกในขั้นต้น

(3) การตรวจสอบประวัติ โดยการติดต่อขอข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่สารจะให้ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานเก่า หรือบุคคลอ้างอิง

(4) การสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อต้องการที่จะดูบุคลิกภาพ ไหวพริบ ทักษะคิด กำนันยอมรับ และการใช้ถ้อยคำของผู้สมัคร

(5) วิธีการคัดเลือก โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัคร อาจจะมีการทดสอบต่าง ๆ เช่น

5.1.การทดสอบความฉลาด (Intelligence test)

5.2.การทดสอบความถนัดและไหวพริบ (Proficiency and aptitude test)

5.3.การทดสอบทางอาชีพ (Vocational test)

5.4.การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test)

(6) การตรวจสอบคุณภาพ คือ การตรวจสอบคุณภาพของผู้ที่ผ่านการทดสอบว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในหน้าที่หรือไม่

(7) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย องค์กรจะให้หัวหน้างานที่ต้องการรับพนักงานได้ตัดสินใจเลือกเอง

(8) การบรรจุเข้าทำงาน เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ก็จะมีการบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการทดลองงาน 3 เดือน ตามกฎหมายแรงงานก่อนที่จะบรรจุเป็นพนักงานประจำ

ขั้นที่ 3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) เป็นการจัดหาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเป็นการสอนพนักงานในระดับล่างถึงวิธีการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของเขา ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่าและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม (Manager development process and training) ก่อนที่จะเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งโดยเฉพาะลงไป ในขั้นแรกควรต้องพิจารณาถึงความต้องการขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ของบริษัท ประโยชน์ที่จะได้รับจากผู้บริหาร อัตราการหมุนเวียนของผู้บริหาร เป็นต้น ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับหน่วยปฏิบัติงานอื่น และลักษณะของงาน ข้อมูลของแต่ละคนที่เกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถรวบรวมได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสำรวจ และแผนอาชีพของแต่ละคน ในขั้นต่อไปสิ่งที่ต้องพิจารณาคือ กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยเริ่มแรกให้ดูที่งานในปัจจุบันแล้วดูงานต่อไปตามบันไดก้าวสู่แผนอาชีพ และอันดับสุดท้ายดูอนาคตในระยะยาวที่องค์กรต้องการ

ขั้นที่ 4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน

การบริหารจัดการค่าตอบแทน (Compensation management) ค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น หรือเป็นการจ่ายเงิน (ในรูปค่าจ้างเงินเดือน) และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลาภัก และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน ผลประโยชน์ (Benefits) เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันสุขภาพ ในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 % ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์กร

เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของค่าตอบแทน ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินได้โดยใช้ระบบการประเมินค่าของงาน (Job evaluation system) ซึ่งเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าแรงงานและหน้าที่ของงานในองค์กร หลังจากนั้นจะมีการประเมินค่างานเพื่อคิดออกมาเป็นค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง

วิธีการประเมินงานและบันทึกเป็นคะแนนเป็นวิธีหนึ่งในการเปรียบเทียบงานภายในองค์กร และการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน ขั้นแรกผู้บริหารจะต้องกำหนดคะแนนมากที่สุดสำหรับปัจจัยต่าง ๆ ของงาน โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่าง หรือความสำคัญของแต่ละปัจจัย หลังจากนั้นแต่ละงานจะมีการให้คะแนน โดยขึ้นกับปัจจัยที่ต้องการ งานที่ได้คะแนนสูงสุดก็จะได้ค่าตอบแทนสูงตามลำดับของคะแนน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่ากับหรือดีกว่าหรือสูงกว่าของมาตรฐานที่กำหนดไว้ และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ (สมคิด บางโม , 2538)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่ควรพิจารณา 2 ส่วนดังนี้ ประเมินผลงานที่ปฏิบัติทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย ทำเสร็จตามกำหนดเวลา ทำงานได้มาก ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน และการรักษาวินัย เป็นต้น

โดยปกติจะประเมินควบคู่กันไปทั้งสองส่วนข้างต้น นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความสามารถในการนำเสนอรายงาน ความแข็งแรงอดทนต่อความยากลำบากในงานที่ทำ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและผู้ปฏิบัติในหน่วยงานนั้น แต่ละวิธีมีข้อดีข้อบกพร่องต่าง ๆ กัน วิธีที่นิยมใช้กัน มีดังนี้

1. วิธีจดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแผน ทำซ้ำ ๆ กัน เช่นงานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของตนที่ทำต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำผลที่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัน คือการกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อย อาจจะทำให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้ วิธีนี้นิยมใช้มากที่สุด

3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว วิธีนี้นิยมใช้ในโรงงานสำหรับหัวหน้างานประเมินลูกน้อง
4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่าใครดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่ แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ

ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2536)

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวที่ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชาในรูปคณะกรรมการหรือผู้บริหารกลุ่มหนึ่งทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการนี้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บังคับบัญชาโดยเพียงคนเดียว
3. กลุ่มบุคลากรระดับเดียวกัน จะถูกประเมินจากเพื่อนร่วมงานกันเอง วิธีการนี้ใช้กันมากในทางการทหาร
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชา เช่น ให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์

ขั้นที่ 6 การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และลดตำแหน่ง

1. การโยกย้าย (Transfers) หมายถึงการโอนหรือย้ายข้าราชการหรือพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งในระดับเดียวกัน การโยกย้ายนี้กระทำเพื่อประโยชน์สำคัญ 2 ประการคือ

1. เพื่อบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสมรรถภาพและความสามารถของตนยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งบุคคลดำรงตำแหน่งหนึ่งอยู่ แต่อาจจะไม่เหมาะสมการโยกย้ายจะช่วยให้บุคคลผู้นั้นได้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกงานในหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดความรอบรู้ยิ่งขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ แก่องค์การและเตรียมความที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นไปได้อย่างดี

2. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึงการเลื่อนข้าราชการจากอีกตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและเงินเดือนเพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพอันจะนำผลดีต่อการปฏิบัติงานและเป็นไปตามความมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลนั้นมีหลักดังนี้

1. ต้องเป็นการเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด มิใช่เป็นการเลือกบุคคลที่ใกล้ชิดที่สุดหรือพวกพ้อง

2.ต้องจัดให้มีกระบวนการที่จะช่วยให้การพิจารณาตัดสินได้อย่างเที่ยงธรรมที่สุด
ขบวนการที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในข้อนี้ ได้แก่การนำขบวนการบางอย่าง มาใช้เป็น
เครื่องมือการพิจารณา

ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคล (Personal Management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะของการบริหารงานบุคคลใกล้เคียงกันมาก ถ้าจะพิจารณาถึงความแตกต่างกันนั้น ลักษณะของความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้จะขอพิจารณาความแตกต่างออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในด้านความหมาย

1.1 การบริหารงานบุคคล (PM) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ว่านี้ ได้แก่การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

2. ความแตกต่างด้านภารกิจ (Mission)

2.1 การบริหารงานบุคคล (PM) เน้นภารกิจในการได้มาซึ่ง คน ที่เข้ามาทำงานในองค์กร เป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่องๆ ไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการเช่น

2.1.1 ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในงานเป็นด้านๆ ไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมด ทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด

2.1.2 ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานที่ตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (Job Design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (Job Analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

2.1.3 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่วๆ ไป ไม่ใช่งานที่เป็นวิชาชีพ จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก

2.1.4 ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM) ภารกิจมุ่งสนองตอบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรดังนี้

- 2.2.1 การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งที่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้
- 2.2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึงการพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้าง ให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล
- 2.2.3 การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มุ่งใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด
- 2.2.4 การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำลายคนให้อยากทำงาน

3. ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่

3.1 ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

- 3.1.1 หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
 - การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล
 - การให้คำแนะนำ
 - การควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
- 3.1.2 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การเกษียณอายุ ฯลฯ

3.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาท ดังนี้

3.2.1 บทบาทภาคธุรกิจ ศึกษาทิศทางขององค์กร มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ดังนี้

- ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การพัฒนา ในเวลาสั้นๆ
- ระดับฝ่ายบริหาร เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร แผนค่าจ้าง เงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น
- ระดับกลยุทธ์ เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารระยะยาวในการตัดสินใจ

3.2.2 บทบาทในการสร้างความสามารถ เข้าไปสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติตาม (Line) ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

3.2.3 บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่า Human Resource Information System (HRIS) เข้ามาใช้

3.2.4 บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในองค์กร เช่น QWL, QC, TOM, Team work ฯลฯ

3.2.5 บทบาทในการปรับตัวขององค์กร โดยเข้าไปเกี่ยวข้องในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากฝ่ายบุคคลดังนี้

- ก) จากที่เคยมีส่วนร่วมในการวางแผนงานประจำ และวางแผนดำเนินงานต่างๆ เท่านั้น ก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และต้องเข้ามารับรู้และเตรียมการปรับทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปด้วยกันได้กับแผนต่างๆ
- ข) มีฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าร่วมวางแผน และเสนอแนะฝ่ายบริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ค) จากที่เคยได้รับมอบหมายให้เตรียมการและตัดสินใจเฉพาะกับพนักงานระดับต่ำ ก็จะได้รับบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาและหารตำแหน่งผู้บริหารและผู้อำนวยการต่างๆด้วย
- ง) จากที่เคยได้รับอำนาจตัดสินใจในเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานประจำเท่านั้น ก็จะได้รับอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้วย
- จ) จากที่เคยทำหน้าที่ประสานงานในขอบเขตที่แคบๆ และเฉพาะในบางเรื่องเท่านั้น ก็จะมีบทบาทขยายเพิ่มขึ้นในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ที่เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

4. ความแตกต่างในมิติอื่นๆ

การบริหารงานบุคคล (PM)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
1. กิจกรรมและกระบวนการต่างๆมีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย	1. กิจกรรมและกระบวนการต่างๆมีความสัมพันธ์และบูรณาการเข้าด้วยกันจนแยกไม่ออก
2. กิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	2. กิจกรรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
3. ไม่ค่อยให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3. มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
4. แนวความคิดแคบเป็นระบบปิด	4. แนวความคิดกว้างเป็นระบบเปิด

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ เช่น Margaret Foot และ Caroline Hook (1996) ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล (PM)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
1. มีลักษณะค่อนข้างเป็นยุทธวิธี มองเป็นจุดๆ	1. เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มองภาพรวมทั้งหมด
2. มองระยะสั้น	2. มองระยะยาว
3. การติดต่อสื่อสารเป็นแบบดั้งเดิม	3. ใช้หลายช่องทางในการติดต่อสื่อสาร
4. การแก้ปัญหาที่มีลักษณะเป็นส่วนๆไม่สัมพันธ์กัน	4. มีกรอบในการบูรณาการกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน
5. วิธีการทำงานเป็นแบบดั้งเดิม การตัดสินใจมักมาจากเบื้องบน การมีส่วนร่วมมีน้อย	5. เน้นให้ความสำคัญกับการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
6. มีลักษณะของสหภาพแรงงานแบบดั้งเดิม	6. พยายามลดบทบาทของสหภาพแรงงาน เน้นความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
7. การจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม (เน้นตัวเงิน)	7. มีการจ่ายค่าตอบแทนหลายรูปแบบ (ไม่เน้นตัวเงิน)
8. พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเน้นความมั่นคงในการทำงาน	8. เน้นการเปลี่ยนแปลง พยายามเพิ่มวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น
9. ยอมรับความแตกต่างของคนในองค์กร	9. เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
10. เจือปนใจการทำงานสำหรับกลุ่มจะคล้ายคลึงกัน	10. ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล นอกเหนือจากกลุ่ม
11. ผู้บริหารมักจะเข้าไปช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา	11. ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของคนในองค์กรในการตัดสินใจด้วยตนเอง
12. เน้นให้ความสำคัญกับทุกคนภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร	12. ถ้าเป็นความยุติธรรมมองที่สิทธิที่จะได้ จากการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเหมาะสมเกิดขึ้นภายใต้การจัดการที่มีประสิทธิภาพ
13. เป็นกิจกรรมพิเศษ มีเอกลักษณ์เฉพาะ	13. เหมือนการจัดการทรัพยากรด้านอื่นๆ
14. ผู้ชำนาญงานเฉพาะด้านเข้ามาบริหารจัดการ	14. ฝ่ายปฏิบัติการตามสายงานบริหารงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนเชิงกลยุทธ์

ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม

บุคลากรของศาลยุติธรรม มี 2 ประเภท คือ ข้าราชการตุลาการ และข้าราชการศาลยุติธรรม โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มาตรา 6 บัญญัติว่า ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ได้แก่

1. ข้าราชการตุลาการ คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี รวมตลอดถึงผู้ช่วยผู้พิพากษา และข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตาม มาตรา 11 วรรคสอง คือ ก.ต. อาจออกประกาศกำหนดให้มีตำแหน่งข้าราชการตุลาการที่เรียกชื่อ อย่างอื่นอีกได้ ตำแหน่งดังกล่าวจะเทียบเท่ากับตำแหน่งใดให้กำหนดไว้ในประกาศนั้นด้วย

2. คณะตุลาการ คือ ข้าราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้มีอำนาจและหน้าที่ ในการวินิจฉัยชี้ขาด ข้อกฎหมายอิสลาม

3. ข้าราชการศาลยุติธรรม คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ในทางธุรการ ซึ่งได้รับการบรรจุและ แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม

การบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ มีคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เป็น องค์การบริหารงานบุคคลดูแลพิศชอบทั้งระบบ ตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อน เงินเดือน การย้าย การออกจากราชการ การสอบสวนทางวินัย การลงโทษทางวินัย เป็นต้น โดยมี สำนักคณะกรรมการศาลยุติธรรม เป็นหน่วยงานทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ

การบริหารบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรม มีคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) เป็น องค์กระบวนนโยบาย การบริหารงานบุคคล ดูแล กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และออกระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ตลอดจนอุทธรณ์การลงโทษทางวินัย โดยจะมีสำนัก คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการของ

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม นอกจากนี้มีกองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานบริหารงาน บุคคล ที่มีบทบาทหน้าที่ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนระดับ สอบสวน และ ลงโทษทางวินัย เป็นต้น โดยดำเนินการตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่ ก.ศ. และคณะกรรมการบริหาร ศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) กำหนดไว้ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่ดำเนินการตามระเบียบหรือกฎ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

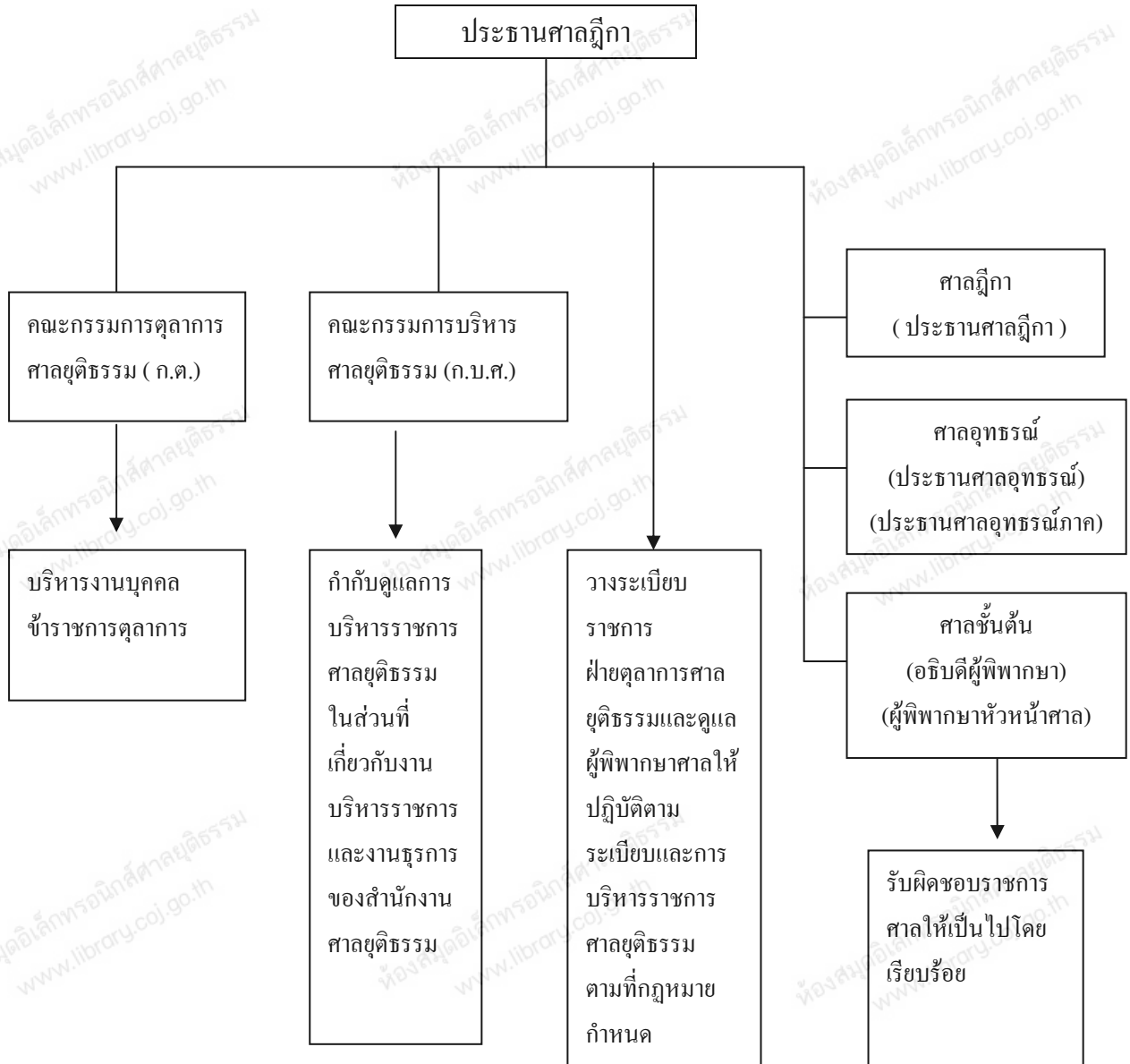
ระบบการบริหารราชการด้านตุลาการ

ระบบบริหารราชการด้านตุลาการ ไม่กระทบถึงความเป็นอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษาศาลยุติธรรม ทั้งนี้เพราะรัฐธรรมนูญฯ มาตรา 249 บัญญัติคุ้มครองความเป็นอิสระอยู่ 5 ประการ คือ

1. ผู้พิพากษาและตุลาการมีอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ และกฎหมาย
2. การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของผู้พิพากษาและตุลาการ ไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
3. การจ่ายสำนวนคดีให้ผู้พิพากษาและตุลาการต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายบัญญัติ
4. การเรียกคืนสำนวนคดีหรือการ โคนสำนวนคดีจะกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นกรณีที่จะกระทบกระเทือนต่อความยุติธรรมในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี
5. การโยกย้ายผู้พิพากษาและตุลาการ โดยไม่ได้รับความยินยอมจากผู้พิพากษาและตุลาการนั้นจะกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นการโยกย้ายตามวาระตามที่กฎหมายบัญญัติ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือการถูกดำเนินการทางวินัยหรือตกเป็นจำเลยในคดีอาญา

รูปแบบระบบบริหารราชการด้านตุลาการ

จากอำนาจหน้าที่ของบุคคล และองค์กรบริหารราชการศาลยุติธรรมสามารถสรุประบบบริหารราชการด้านตุลาการ ได้ดังนี้



การบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

การบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ให้คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ โดยประธานศาลฎีกาวางระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และดูแลผู้พิพากษาศาลยุติธรรมปฏิบัติตามระเบียบและการบริหารราชการศาลยุติธรรมตามที่กฎหมายกำหนด

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ศาลยุติธรรมต้องวางแผนบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ว่าในแต่ละปีจะเปิดทำการศาลใหม่จำนวนกี่แห่ง จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนผู้พิพากษาเท่าใด เพื่อให้การสรรหาคัดเลือกผู้พิพากษามีการเตรียมการและกำหนดวัน เวลาที่จะทำการสรรหาคัดเลือกไว้ล่วงหน้า

การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ศาลยุติธรรมไทยใช้ระบบการสรรหาด้วยวิธีสอบคัดเลือก ซึ่งเป็นระบบคุณธรรม อาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ที่จะได้รับการคัดเลือก

กระบวนการสอบคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน แบ่งการสอบคัดเลือกออกเป็น 2 สนาม คือสนามใหญ่และสนามเล็ก สนามใหญ่เป็นการสอบคัดเลือกทั่วไปจากผู้สำเร็จการศึกษากฎหมายชั้นปริญญาตรี และสอบไล่ได้ตามหลักสูตรของสำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา สนามเล็กเป็นการสอบคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ หรือผู้ที่สอบไล่ได้ปริญญาโท หรือปริญญาเอกทางกฎหมาย และสอบไล่ได้ตามหลักสูตรของสำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา สำหรับหลักสูตรการสอบคัดเลือกทั้งสนามใหญ่และสนามเล็กไม่แตกต่างกันคือ มีทั้งการสอบข้อเขียน เป็นข้อสอบแบบอัตนัย ถามความรู้ความเข้าใจในกฎหมายลักษณะต่าง ๆ ให้ผู้ตอบวินิจฉัยว่าใครผิดใครถูก และสอบปากเปล่า จะเป็นข้อสอบในเชิงให้ตอบเพื่อทบทวนหลักกฎหมายที่สำคัญ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อสอบ พร้อมรับคำตอบ ทั้งการสอบข้อเขียนและการสอบปากเปล่าของทั้งสองภาคสนามในการสอบคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม เป็นการทดสอบในแง่ของผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) ที่มุ่งวัดความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพด้านกฎหมายที่ผู้สมัครได้เรียนรู้มา วัดความถนัด (Aptitude) เป็นการวัดสมรรถภาพทางสมองที่เกี่ยวกับความสามารถปฏิบัติกิจกรรม หรือทำงานได้ถูกต้องแม่นยำ วัดความถนัดที่เป็นความสามารถทางสมองเฉพาะด้าน (Specific Mental Abilities) วัดความจำ (Memory) วัดความมีเหตุผล (Reasoning) วัดความสามารถในการใช้ภาษา (Verbal Comprehension) โดยจะเห็นได้จากลักษณะรับคำตอบ ผู้ตอบจะต้องแม่นยำ และสามารถจำตัวบทกฎหมายและคำพิพากษากฎีกาที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี โดยใช้เหตุผลตามเนื้อหาของกฎหมายและคำพิพากษากฎีกานั้น ๆ

ตลอดจนการใช้ภาษาและถ้อยคำที่ถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหาทุกประเด็นที่ถาม ไม่ได้สอบเพื่อให้ได้ความจริงเกี่ยวกับทัศนคติ ความสนใจ การปรับตัว พฤติกรรมหรือภูมิหลัง รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้รับสมัครด้วย ดังนั้นการสอบคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมจึงเป็นการสอบเพื่อวัดความเป็นคนเก่ง แต่ไม่ได้สอบเพื่อวัดคุณลักษณะของความเป็นคนดี

การตรวจสอบคุณสมบัติและความประพฤติของผู้สมัครสอบคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบันตรวจสอบจากใบสมัครสอบที่ผู้สมัครสอบได้กรอกไว้ การมีหนังสือขอทราบคุณสมบัติของผู้สมัครสอบคัดเลือกจากรายชื่อบุคคลที่ผู้สมัครระบุไว้ในใบสมัคร หากมีบัตรสนเท่ห์หรือมีการร้องเรียนก็จะมีหนังสือสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครสอบคัดเลือกยังอยู่ในวงแคบเฉพาะเจาะจงจากที่ผู้สมัครสอบระบุไว้ ไม่มีการทดสอบทางจิตวิทยา โดยเฉพาะการวัดการทดสอบบุคคล – สังคม ได้แก่ทัศนคติ (Attitude) วัดความสนใจ (Interest) และวัดการปรับตัว (Adjustment) ด้วยการผลักดัน เร่งเร้า กระตุ้นเพื่อดึงเอาความจริงเกี่ยวกับทัศนคติ ความสนใจ การปรับตัว พฤติกรรมหรือภูมิหลัง รวมทั้งบุคลิกภาพที่แฝงเร้นอยู่ในตัวผู้สมัครสอบแต่ละคนเพื่อตรวจสอบถึงคุณลักษณะของความเป็นคนดี ฉะนั้นการสอบคัดเลือกข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมที่ผ่านมา จะได้ทั้งคนเก่งและคนดี ครบถ้วนทุกคนหรือไม่ จึงไม่อาจจะทราบได้ในขณะคัดเลือก แต่จะมาปรากฏขึ้นภายหลังจากที่มีการบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ดังนั้นหากผู้ที่สอบได้มีความประพฤติไม่ดี ไม่มีคุณลักษณะของความเป็นคนดีแล้วสำนักงานศาลยุติธรรมก็คงจะได้แต่คนเก่งเข้ามาทำงานเท่านั้นแต่จะไม่ได้คนดีมาทำงานด้วย

การอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษา ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาประจำศาล จะต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา และได้รับการอบรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เมื่อพิจารณาหลักสูตรและกระบวนการอบรมในปัจจุบันแล้ว แม้จะวางระเบียบการอบรมเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การอบรมภาควิชาการ
3. การอบรมการพิจารณาพิพากษาคดีตามศาลต่าง ๆ

ระยะเวลาการอบรมใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ซึ่งเป็นระยะเวลาอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาที่น้อยมาก การฝึกอบรมอาจขาดความประณีต ขาดการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถอบรมให้ผู้ช่วยผู้พิพากษาที่ยังมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนให้กลับกลายเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้พิพากษาที่ดี เมื่อเทียบกับประเทศที่ใช้วิธีการสอบคัดเลือกผู้พิพากษา เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศฝรั่งเศส และประเทศเยอรมัน ใช้เวลาอบรมผู้พิพากษาฝึกหัดประเทศละหลายปี

การอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษา ต้องมุ่งเน้นอบรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม เพิ่มระยะเวลาการอบรมจาก 1 ปี เป็น 2 ปี

ระบบบริหารราชการด้านธุรการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 ได้บัญญัติเรื่องเกี่ยวกับบริหารราชการธุรการที่สำคัญ ๆ ไว้ ดังนี้

มาตรา 6 บัญญัติให้สำนักงานศาลยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการและงานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

มาตรา 7 บัญญัติให้สำนักงานศาลยุติธรรม จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมทุกแห่ง ให้เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานธุรการ งานช่วยค้นคว้าทางวิชาการแก่ผู้พิพากษา รวมถึงการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ และงานอื่นใดตามที่ศาลยุติธรรมมอบหมาย

จำนวนและระดับของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามที่ ก.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของประธานศาลฎีกา

ในการที่ ก.บ.ศ. เห็นว่าศาลยุติธรรมแห่งใดมีจำนวนเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมที่เหมาะสมเพียงพอจะจัดตั้งเป็นหน่วยงานประจำศาลยุติธรรม ให้ ก.บ.ศ. โดยความเห็นชอบของประธานศาลฎีกามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้มีสำนักงานประจำศาลยุติธรรมแห่งนั้น โดยมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้รับผิดชอบ

มาตรา 9 บัญญัติให้ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแห่งนั้น ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ

ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรม ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการศาลยุติธรรมนั้นดำเนินการให้สอดคล้องกับผลประเมินผลงานที่ผู้พิพากษา ซึ่งเป็นหัวหน้าในศาลยุติธรรมแห่งนั้นจัดทำขึ้น

จากบทบัญญัติของกฎหมาย ระบบการบริหารราชการด้านธุรการมีจุดเกาะเกี่ยวระหว่างการบริหารราชการธุรการในสายตรงจากเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมและผู้พิพากษาซึ่งรับผิดชอบราชการในศาล โดยข้าราชการศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแห่งนั้น ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ

การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรม

ประธานศาลฎีกา

- กำหนดนโยบาย

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม

(ก.ศ.)

- ออกกฎระเบียบ / หลักเกณฑ์ / มาตรการ
- เสนอแนะนโยบายการบริหารงานบุคคล
- ติดตามผล / ตรวจสอบ

กองการเจ้าหน้าที่

- นำนโยบายไปปฏิบัติ
- ปฏิบัติตามระเบียบ / หลักเกณฑ์
- รายงาน

หน่วยปฏิบัติ

(สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน / กอง)

- บริหารงานบุคคลตามอำนาจที่ได้รับมอบ
- รายงาน

การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรม

การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรมให้คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม(ก.ศ.) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล ดูแล กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และออกระเบียบหรือประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ตลอดจนการลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการศาลยุติธรรม โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการการของ ก.ศ. กองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านธุรการในการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ โดยดำเนินการตามระเบียบ หรือประกาศ กำหนดหลักเกณฑ์ที่ ก.ศ. หรือ ก.บ.ศ. กำหนดส่วนอำนาจในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรม ต้องเป็นไปตาม มาตรา 22 กล่าวคือ

1. ตำแหน่งเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ต้องแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งโอนมาจากข้าราชการตุลาการ หรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้ ก.บ.ศ. เสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมแล้ว ให้ประธานศาลฎีกาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

2. ตำแหน่งรองเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้ เลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม เสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม เพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมแล้ว ให้ประธานศาลฎีกาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบของ ก.ศ. นั้น ให้ฟังความเห็นของ ก.บ.ศ. ประกอบการพิจารณาด้วย

3. ตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม รองเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ให้ เลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

ดังนั้น ตำแหน่งรองเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม จึงเป็นตำแหน่งเดียวที่ต้องผ่านการเห็นชอบของ ก.ศ. ส่วนการแต่งตั้ง โยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม ตั้งแต่ระดับ 10 ลงมา เป็นอำนาจของ เลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรมที่จะมีคำสั่ง โดยกองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานทำหน้าที่ด้านธุรการเตรียมเอกสารและรายชื่อข้าราชการศาลยุติธรรม

หลักเกณฑ์การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ หรือจากผู้ที่ได้รับคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งเท่านั้น โดยการคัดเลือกให้เป็นไปตามที่ ก.ศ. กำหนด การพิจารณาคัดเลือกจะต้องกระทำโดยคณะกรรมการที่ ก.ศ. แต่งตั้ง จากนั้นคณะกรรมการจะประชุมพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม ดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
2. ข้อมูลบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

3. เกณฑ์การพิจารณาสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เช่นกำหนดว่าให้ใช้วิธีสอบคัดเลือก ให้ใช้วิธีประเมินบุคคลโดยให้เขียนบทความแสดงวิสัยทัศน์ และให้มีการสอบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

การวางแผนกำลังคน เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะเป็นกระบวนการที่กำหนด หรือระบุความต้องการกำลังคน รวมทั้งวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งกำลังคนตามที่ต้องการนั้น เพื่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนที่ขององค์กรที่วางไว้ การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจะได้มีคนไว้ทำงานทุกตำแหน่งและทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนกำลังคนจะเป็นเครื่องช่วยให้มีคนที่เหมาะสม จะบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรมไม่มีการวางแผนอัตรากำลังคน ทั้งแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม คงกำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นนามธรรมเท่านั้นทำให้บางศาลอัตรากำลังคนมากเกินไป บางศาลมีอัตรากำลังคนน้อยเกินไป ส่งผลให้แผนอัตรากำลังไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับลักษณะของงานและปริมาณงาน และไม่มีการวางแผนอัตรากำลังคนสำหรับศาลที่จะเปิดทำการใหม่ เมื่อเปิดทำการศาลใหม่จึงไม่มีกรอบอัตรากำลังมารองรับ ต้องเกลี้ยข้าราชการจากศาลอื่น ทำให้แต่ละศาลขาดแคลนบุคลากร ผู้บริหารศาลควรวางแผนอัตรากำลังบุคคล เพื่อให้ข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการศาลยุติธรรม โดยการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรก้าวหน้าในการทำงาน ลูกจ้างชั่วคราวที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ สามารถได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่การสรรหา หรือรับสมัครบุคคลภายนอกองค์กร จะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นต่างกันอันเป็นส่วนทำให้องค์กรก้าวหน้า เพราะได้รับความคิดใหม่ที่ผสมผสานกัน แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วการคัดเลือกในการทดสอบความรู้ นั้นจะมีการสอบทั้งข้อเขียนและสอบปากเปล่าหรือสอบสัมภาษณ์ ซึ่งในส่วนของสอบปากเปล่าหรือสอบสัมภาษณ์นั้นน่าจะเน้นที่สอบได้ไปพร้อมกับคะแนนที่สอบข้อเขียน และใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการหรือเข้าทำงานในองค์กรด้วย การสอบปากเปล่าหรือสอบสัมภาษณ์จึงเป็นช่องทางที่ทำให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ เข้าแทรกแซงระบบคุณธรรมได้ นอกจากนี้การประกาศผลการสอบคัดเลือกจะประกาศเฉพาะรายชื่อผู้ผ่านการทดสอบและมีสิทธิที่จะรับเลือกเข้ารับราชการในองค์กรเท่านั้น มิได้ประกาศคะแนนของผู้ที่สอบได้ในแต่ละส่วนทดสอบให้ปรากฏแก่สาธารณะ ซึ่งทำให้บุคคลทั่วไปไม่อาจทราบได้ว่าผู้ที่ผ่านการทดสอบนั้น มีคะแนนผลการทดสอบสอบได้จริงหรือไม่ ถึงแม้ทำให้การตรวจสอบเป็นไปได้ยากว่าผู้ที่ส่งสัยจะมีสิทธิขอตรวจสอบคะแนนของตนเองได้ก็ตาม แต่ ก็มีเหตุขัดข้องจากคนในองค์กรซึ่งอาจจะเห็นเหตุให้มีการนำระบบอุปถัมภ์มาแทรกแซงในระบบคุณธรรมได้อีกเช่นกัน ดังนั้น สำนักงานศาลยุติธรรมควรมีนโยบาย

การคัดเลือกข้าราชการศาลยุติธรรมที่ชัดเจน การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและเสมอภาค ยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

กระบวนการคัดเลือกข้าราชการศาลยุติธรรมล่าช้า เนื่องจากสำนักงานประจำศาลต่าง ๆ มี ตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังว่าง แต่ส่วนกลางไม่ได้บรรจุข้าราชการศาลยุติธรรมลงในตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้ครบตามกรอบ การคัดเลือกจะมีเมื่อขาดแคลนตำแหน่ง มีผลทำให้ได้ข้าราชการศาล ยุติธรรมล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ ควรกำหนดหลักเกณฑ์รายละเอียดในการคัดเลือกบุคลากร ให้เป็นมาตรฐาน และกำหนดเวลาการคัดเลือกให้ชัดเจน

การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง หลักเกณฑ์การประเมินยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้ การประเมินมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการแต่ละชุดที่ ก.ศ. แต่งตั้ง เนื่องจาก ก.ศ. ได้ กำหนดให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ประเมินมีอำนาจกำหนดวิธีการ วางมาตรฐาน ใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาหรือกำหนดภายในของกรรมการเอง จึงทำให้การประเมินแต่ละ ตำแหน่งในระดับเดียวกันยากง่ายไม่เท่ากัน ข้าราชการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการประเมิน ควรใช้หลักเกณฑ์การประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดทำคู่มือ การตรวจผลงานแต่ละตำแหน่งให้คณะกรรมการผู้ตรวจผลงานถือปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดมาให้กำหนด ตัวผู้ประเมินชั้นต้น คือหัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย เป็นผู้ให้คะแนนและลงความเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรม คุณลักษณะของงาน ซึ่งไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง เพราะผู้ประเมินใกล้ชิดกับผู้ถูก ประเมิน กลัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นเด็กของผู้ใหญ่ ทำให้เกิดความเกรงใจซึ่งแท้จริงแล้วแบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อบันทึกความเห็นของผู้ประเมิน สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาเลื่อน ขึ้นเงินเดือนจากข้อมูลแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการพัฒนา ข้าราชการศาลยุติธรรม

การพัฒนาบุคลากร เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรต้องดูแลรักษาบุคลากรในการ พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้มี ความสามารถในการปฏิบัติงาน และทักษะในการใช้เทคโนโลยี พัฒนางานของตนเอง ควรจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศึกษา ดู งาน รวมทั้งการจัดสรรโควตาให้ศาลต่าง ๆ มีโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ และพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพรองรับการมีตำแหน่งสูงขึ้นควบคู่กับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่าง ๆ ก่อนแต่งตั้งและเลื่อน ระดับต่อไป

สารบัญ

	หน้า
การบริหารงานบุคคล	1
ระบบการบริหารงานบุคคล	3
ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	6
กระบวนการบริหารงานบุคคล	9
ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20
ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม	24
ระบบการบริหารราชการด้านตุลาการ	25
การบริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม	27
ระบบการบริหารราชการด้านธุรการ	29
การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรม	31
บรรณานุกรม	34
ประวัติผู้ศึกษา	35

บรรณานุกรม

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546 การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น
ธงชัย สันติวงษ์. 2542 การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา
พานิช
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2527 หลักการบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร : องค์กรศิลปการพิมพ์
บรรยง โตจินดา. 2543 การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพมหานคร :
อมรการพิมพ์.
- ประทีน ศรีพรหม. 2520.” การบริหารงานบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์กรบริหาร
ส่วนจังหวัด” วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม. 2543. กรุงเทพมหานคร. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ไอเดียแอสควร์
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2542 การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
ภิญโญ สาร. 2519 การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร
จำกัด
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช จำกัด
- Beach, Dale S. Personnel: The Management of People at Work. New
York: The Macmillan Publishing Co., 1970
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. New York:
McGraw – Hill Book Co., 1971
- Jucius, Michael J. Personnel Management. Homewook, III : Richard D.
Irwin, 1971.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill
Book Co., 1961

สถาบันข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

รายงานวิชาการ เรื่อง บทวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการตุลาการและข้าราชการศาลยุติธรรม

กรรมการที่ปรึกษา นายมนูญาน ยศธแสนย์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแพ่ง

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ ๔

.....
(นายมนูญาน ยศธแสนย์)

กรรมการที่ปรึกษา

.....
(นายชัยสิทธิ์ ตราชูธรรม)

ผู้พิพากษาศาลฎีกา

ประธานกรรมการอำนวยการอบรม

และพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

หลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ ๔

ประวัติผู้ศึกษา

1. ชื่อ — สกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์

นายศุภกฤษฎี สามิบัติ

ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะศาลแรงงานกลาง (สมุทรปราการ)
นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนติบัณฑิตไทย

นิติศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาลแรงงานกลาง (สมุทรปราการ) ถนนสุขุมวิท ต.บางปู

อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ

ที่ทำงาน -

ที่บ้าน -

มือถือ 085-9098579

2. ชื่อ — สกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์

นายวินัย อินประสิทธิ์

ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง

นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนติบัณฑิตไทย

34 หมู่ที่ 7 ต.ท่าน้ำอ้อย อ.พยุหะคีรี จ.นครสวรรค์

ที่ทำงาน -

ที่บ้าน 056-267081

มือถือ 089-6865285

3. ชื่อ — สกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์

นายยุคนธร พาณิชปฐมพงศ์

ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนนทบุรี

นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนติบัณฑิตไทย

ศาลจังหวัดนนทบุรี ถ.รัตนาธิเบศร์ ต.บางกระสอบ อ.เมืองนนทบุรี

จ.นนทบุรี

ที่ทำงาน 02-9502310

ที่บ้าน -

มือถือ -

4. ชื่อ – สกุล
ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ
หมายเลขโทรศัพท์

5. ชื่อ – สกุล
ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ
หมายเลขโทรศัพท์

6. ชื่อ – สกุล
ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ
หมายเลขโทรศัพท์

7. ชื่อ – สกุล
ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ
หมายเลขโทรศัพท์

8. ชื่อ – สกุล

นายเกรียงศักดิ์ ตั้งปรัชญากุล
ผู้พิพากษาศาลจังหวัดมีนบุรี
นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เนติบัณฑิตไทย

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
222/24 หมู่บ้านลลิต แขวงออเงิน เขตสายไหม จ.กทม. 10220
ที่บ้าน 02-5634088 มือถือ 081-9030897

นายวราเชน ชูพงศ์
ผู้พิพากษาศาลจังหวัดมีนบุรี
นิติศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมดี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เนติบัณฑิตไทย

ศาลจังหวัดมีนบุรี ถ.สีหบุรานุกิจ แขวง/เขต มีนบุรี กทม. 10510
ที่ทำงาน 02-5407447
ที่บ้าน - มือถือ 081-6113245

นายชนาธิป เหมือนพะวงศ์
ผู้พิพากษาศาลอาญากรุงเทพใต้
นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เนติบัณฑิตไทย

295 จรัญสนิทวงศ์ 4 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.
ที่ทำงาน -
ที่บ้าน 02-4671414 มือถือ 081-8645278

นางอุบลรัตน์ อินทรกุล
ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นประจำกองผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค 7
นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เนติบัณฑิตไทย

64/113 ถ.เลียบคลองนายกิม แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กทม. 10210
ที่บ้าน 02-9291468 มือถือ 081-8663531

นายสุภกิจ บุญพันทุกข์

ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์

9. ชื่อ – สกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน
คุณวุฒิการศึกษา

สถานที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์

ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง
นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนติบัณฑิตไทย

70/79 หมู่ที่ 7 ถ.บางกรวย-ไทรน้อย ต.บางกรวย อ.บางกรวย

จ.นนทบุรี 11130

ที่ทำงาน -

ที่บ้าน 02-4467088

มือถือ 081-8495965

นายเสกสรร เจียมสุขสุจิตต์

ผู้พิพากษาศาลแขวงราชบุรี

นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนติบัณฑิตไทย

ศาลแขวงราชบุรี ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ราชบุรี

ที่ทำงาน -

ที่บ้าน -

มือถือ 089-8664029