



เอกสารผลงาน  
การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ  
ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน

นายสหวัดน์ มหาสวัสดิ์  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
ตำแหน่งเลขที่ 916 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เสนอขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
ตำแหน่งเลขที่ 916 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ปีงบประมาณ 2559

การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ  
ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน

นายสหวัดน์ มหาสวัสดิ์  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
ตำแหน่งเลขที่ 916 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เสนอขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
ตำแหน่งเลขที่ 916 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ปีงบประมาณ 2559

## บทคัดย่อ

หน้าที่หนึ่งของการบริหารงานบุคคล คือ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งวิธีการสรรหาสามารถดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของ หน่วยงานที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำผลงานจากการดำเนินการสรรหาโดยวิธีการ สอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน มาเป็น กรณีศึกษา ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการ สอบแข่งขัน และเพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งเป็นการศึกษา โดยการรวบรวมข้อมูลเอกสารทางวิชาการ ระเบียบกฎหมายและเอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงบริบทของสถานภาพองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทางทฤษฎี ระเบียบและขั้นตอนการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติงานในอดีตและสารทางวิชาการ และการบริหารที่สำคัญ โดยมีรูปแบบการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive studies) เกี่ยวกับปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการสอบแข่งขัน ฯ

ผลการศึกษาพบว่า ในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้า รับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน มีปัญหาและอุปสรรคในการ ดำเนินการดังนี้ 1) การดำเนินงานยังขาดฐานข้อมูลที่รองรับ เช่น ฐานข้อมูลด้านคุณวุฒิ และสาขาวิชาเอก ทำให้ไม่สามารถประมาณการได้เลยว่าจะมีผู้สมัครสอบเป็นจำนวน มากน้อยแค่ไหน 2) การออกข้อสอบโดยเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในการ สร้างข้อสอบ เนื่องจากการสร้างข้อสอบที่ดีจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ข้อสอบแบบเลือกตอบ ขั้นตอนและแนวทางการสร้างข้อสอบ และการวิเคราะห์ ข้อสอบ 3) ขาดบุคลากรในการดำเนินการกระบวนการสรรหาที่เพียงพอ กล่าวคือ การดำเนินการสอบแข่งขันในแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบ ระวัง ระมัดระวัง เอาใจใส่ และต้องมีความโปร่งใสเป็นอย่างมาก ถ้าการสอบมีจำนวนผู้สมัครสอบ เป็นจำนวนมาก หรือมีการสอบหลายตำแหน่งในเวลาเดียวกัน ทำให้ขาดบุคลากรที่จะ ดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การทำข้อสอบ การคุมสอบ การตรวจข้อสอบ เป็นต้น

เพื่อให้การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในสังกัด  
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นไปด้วยความโปร่งใส  
ยุติธรรม และเพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทาง  
ราชการ ควรมีการบริหารงานที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันที่สำคัญ เช่น การตรวจสอบ  
ตำแหน่งว่าง การแต่งตั้งกรรมการตามความจำเป็น การกำหนดหลักสูตรและวิธีการ  
สอบ การเผยแพร่ประกาศรับสมัคร การรับสมัคร การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร  
การออกข้อสอบ การเก็บรักษาข้อสอบ การกำหนดสถานที่และวันสอบ การจัดสอบ  
การรวบรวมผลการสอบ และการประกาศผลสอบ เป็นต้น

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้ขอประเมินขอขอบพระคุณ นายไกวัด ไทยपाल ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และอำนวยความสะดวก ในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน รวมทั้งขอขอบพระคุณ ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง ที่ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

สรวัดน์ มหาสวัสดิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ ก	
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	3
พื้นที่ดำเนินการ	3
สัดส่วนของผลงาน	3
ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน	4
ประโยชน์ของผลงาน	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
การบริหารงานบุคคล	5
แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคล	11
การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยการสอบแข่งขัน	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	24
มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน	34
บทบาทและหน้าที่ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง	36
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	39
บทที่ 4 ผลการศึกษา	42
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	47
สรุปผล	47
ข้อเสนอแนะ	47
ภาคผนวก	49
บรรณานุกรม	62

จ

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประวัติผู้เขียน	64
คำรับรองผู้บังคับบัญชา	66

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานจะต้องมีทรัพยากรในการบริหาร 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) การบริหาร (Management) ทรัพยากรแต่ละประเภทมีความสำคัญทุกประการ โดยต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดเสียอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ อาทิเช่น ไม่มีเงิน ไม่มีวัสดุ อุปกรณ์ องค์กรก็ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้จะมีเงิน มีวัสดุ อุปกรณ์ แต่ไม่มีคน การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงาน จะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า คนเป็นทรัพยากรบริหารที่สำคัญที่สุดเหนือทรัพยากรใด ๆ เนื่องจาก คน เป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น ในแต่ละองค์กร จึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ คนยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ กระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยเฉพาะการสรรหาและการคัดเลือกมีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการได้คนเข้ามาทำงาน (สมบุญ อุปลัมภ์, 2532 : 207) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ย่อมมั่นใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมานรังสิโยกฤษณ์, 2531 : 1)

การรับราชการนั้นถือเป็นการประกอบอาชีพแขนงหนึ่ง ซึ่งในอดีตอาชีพการรับราชการเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมมาก เพราะเห็นว่า อาชีพการรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ หรือมีเกียรติภูมิสูง มีความมั่นคง และมีความสุขสบายมากกว่าอาชีพอื่น ๆ แต่ในปัจจุบันนี้ สภาพสังคมและเศรษฐกิจได้เปลี่ยนแปลงไป ความเจริญก้าวหน้ามีมาก รวมทั้งด้านธุรกิจและการประกอบการในภาคเอกชน ซึ่งกลายเป็นแหล่งอาชีพที่ดึงดูดใจบุคคลมากกว่าราชการ ทั้งนี้ เหตุผลประการหนึ่ง



ก็คือผลประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า สามารถทำให้ครองชีพอยู่ได้ด้วยความสะดวกสบายมากกว่าการรับราชการ และนอกจากนั้นแนวความคิดที่สังคมไทยยอมรับเกียรติภูมิของอาชีพราชการนั้นน้อยลงกว่าเดิม แต่กลับยอมรับว่าเงินเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถแลกเปลี่ยนความสุขสบายต่าง ๆ ได้ ซึ่งจากทัศนะหรือแนวความคิดนี้เป็นเหตุให้คนปัจจุบันไม่มุ่งหวังที่จะรับราชการมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ดี มีความรู้ จะไปทำงานในธุรกิจต่าง ๆ มากกว่า ส่งผลให้ส่วนราชการเกิดปัญหาการสรรหากำลังคนเพื่อมาปฏิบัติงานในหน่วยราชการ และเกิดสภาวะขาดแคลนและการสูญเสียกำลังคนในระบบราชการ ซึ่งการขาดแคลนบุคลากรที่มารับราชการมีสาเหตุสำคัญหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น ระบบการบริหารงานขาดความคล่องตัว มีขั้นตอนมากและซับซ้อน การกำหนดนโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกความคิดเห็นน้อยมาก ภาวะผู้นำทั่วไปของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่แสวงหาผลประโยชน์ทำให้ขาดความศรัทธา ระบบอุปถัมภ์ยังแฝงอยู่ในระบบราชการ ค่าตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับองค์กรภาคธุรกิจ เป็นต้น

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นบทบาทหนึ่งของสำนักบริหารกลาง ในการจัดหากำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอันเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยหลักหรือปรัชญาของการสรรหาคือ “การยึดถือระบบคุณธรรม อันได้แก่ ความเสมอภาค มาตรฐาน ยุติธรรม โปร่งใส และความสามารถ คำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และ ถูกหลักวิชาการ เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี”

การดำเนินการสอบแข่งขัน เป็นหนึ่งในกระบวนการสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้กำหนดไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004./ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการสอบแข่งขัน ในตำแหน่งนายช่างเทคนิค ปฏิบัติงานเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อสรรหาบุคคลมาบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยวิธีการสอบแข่งขัน

### ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 (ธันวาคม 2558 – เมษายน 2559)

### พื้นที่ดำเนินการ

ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### การดำเนินการในส่วนของผู้ประเมิน

การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่ง นายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ผู้ขอประเมินดำเนินการร่วมกับนางสุนิตยา เลิศลักษณ์ปรีชา ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ โดยผู้ขอประเมินมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ร้อยละ 80 ดังนี้

รายละเอียดของผลงาน	สัดส่วนของผลงาน	
	นายสหวัดน์ มหาสวัสดิ์	นางสุนิษา เลิศลักษณ์ปรีชา
1. กำหนดปัญหาและหัวข้อศึกษา	20	-
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษา	20	-
3. กำหนดวิธีการศึกษาและเครื่องมือ	20	-
4. เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษา	20	10
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	20	10

#### ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน

1. ในการดำเนินการสอบแข่งขันมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการดำเนินงานให้แล้วเสร็จเนื่องจากมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน และต้องใช้งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการมาก

2. ขาดบุคลากรในการดำเนินการกระบวนการสรรหาที่เพียงพอ กล่าวคือ การดำเนินการสอบแข่งขันในแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบ ระวังเอาใจใส่ และต้องมีความโปร่งใสเป็นอย่างมาก ถ้าการสอบมีจำนวนผู้สมัครสอบเป็นจำนวนมาก หรือมีการสอบหลายตำแหน่งในเวลาเดียวกัน ทำให้ขาดบุคลากรที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การทำข้อสอบ การคุมสอบ การตรวจข้อสอบ เป็นต้น

#### ประโยชน์ของผลงาน

1. ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้บุคคลที่เหมาะสมมารับราชการในสังกัด
2. สามารถนำผลจากการศึกษามาปรับปรุงและแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ของการสอบแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ผู้ขอประเมินได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคล
3. การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญการสอบแข่งขัน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน
6. บทบาทและหน้าที่ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง

#### 1. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ซึ่งคนถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และคณะ, 2539 : 1) ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

##### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความหมายที่ตรงกับภาษาอังกฤษหลายคำด้วยกัน เช่น คำว่า Personnel Administration หรือ Management of Human Resource หรือ Personnel Management และ Modern Personnel Management ส่วนคำในภาษาไทยนั้นนอกจากจะใช้คำว่า การบริหารงานบุคคลแล้ว บางทีก็เรียกว่าการบริหารงานเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่หรือการจัดการบุคคลหรือฝ่ายบุคลากรและฝ่ายจัดการบุคคล (สมพงษ์

เกษมสิน, 2536 : 3) ถึงแม้จะมีคำเรียกไม่เหมือนกัน แต่ความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ไว้จะมีความหมายใกล้เคียงกัน สรุปได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 3) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 2) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2536 : 5) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารให้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพันการทำงานด้วยเหตุทุกพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

นนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป. : 6) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าหมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคล เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติ การพัฒนา และ บำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีขวัญและ กำลังใจในการทำงานรวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งคนถือได้ว่าเป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (สิวาพร มั่นทุกานนท์ และคณะ, 2539 : 1) นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

นนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป.: 9) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์การได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จแล้วทำให้พนักงานรักงาน รักองค์การ ทำให้งานขององค์การในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยพัฒนาองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคลากรเมื่อระบบการบริหาร องค์การเป็นไปด้วยดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์การย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์การมั่นคงก้าวหน้าก็ย่อมส่งผลต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป

พะยอม วงศ์สารศรี (2536 : 5-6) กล่าวโดยสรุปว่าการบริหารงานบุคคลได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้ ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การนั้นเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานและช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้มีสภาพสังคมโดยรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารได้ว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จสิ้นด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ จึงจะสำเร็จลงได้

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 3) สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ว่าเป็นพลังอำนาจใหม่ ซึ่งเป็นส่วนประกอบโครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์การพึงได้รับโดยการบริหารงานบุคคลที่ดีมีประโยชน์ ดังนี้ ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์การ ช่วยในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำซึ่งต้องปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากร



มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ และช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาทการเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดสรรคนที่เหมาะสมกับงานการบำรุงรักษาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อความสำเร็จความเจริญเติบโตและพัฒนาขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นไป

### 1.3 หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปยึดหลักการของระบบสำคัญ 2 ระบบด้วยกัน คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบทั้งสองนี้มีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันในลักษณะตรงข้ามสาระสำคัญของระบบทั้งสองสรุปไว้ดังนี้

1.3.1 การบริหารงานบุคคลระบบอุปถัมภ์ นอกเหนือจากคำ Patronage System แล้วอาจมีคำอื่นที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น ระบบชুবเลียงหรือระบบเน่าหนอนชอนไซ (Spoil System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีนโบราณ ซึ่งใช้วิธีคัดเลือกสรรหาคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน และระบบชอบพอเป็นพิเศษ การบริหารงานบุคคลที่ยึดระบบอุปถัมภ์

เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะไม่คำนึงถึงคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ คือถูกใจมากกว่าถูกต้อง การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่มีเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะเป็นการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงาน เพื่อที่จะเอาใจหัวหน้าหรือผู้ที่มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคงและมักมีอิทธิพลทางการเมือง หรือ มีผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้ามาแทรกแซงการบริหารกิจการภายในหน่วยงาน

1.3.2 การบริหารงานบุคคลระบบคุณธรรม ระบบคุณธรรมเป็นคำที่ถอดความมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Merit System เป็นระบบที่เกิดขึ้นมาจากความพยายามในการจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมาแต่ดั้งเดิม ปรัญชาเมธิที่ได้มีส่วนอย่างสำคัญในการวางรากฐานความคิดของระบบคุณธรรม คือ ขงจื้อ ผู้ซึ่งได้วางหลักในการเลือกสรรหาข้าราชการโดยเน้นหลักของความสามารถ ซื่อสัตย์และความเสียสละ ประเทศจีนโบราณได้อาศัยหลักการดังกล่าวจัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นประเทศแรกในโลก ในประเทศตะวันตก เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา เพิ่งจะนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เมื่อประมาณปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 นี้ สำหรับประเทศไทย แม้จะเริ่มมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาระบบคุณธรรม โดยริเริ่มตั้งแต่รัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แต่การนำระบบคุณธรรมมาใช้จริง ๆ เกิดขึ้นใน พ.ศ. 2471 ซึ่งเป็นปีที่ได้รับการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นฉบับแรก ในปัจจุบันระบบคุณธรรมเป็นระบบที่นิยมใช้กันแพร่หลายทั่วโลก โดยเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด เป้าหมายสำคัญของระบบคุณธรรมก็คือการจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในระบบบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้ได้ คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

การยึกระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลนั้น หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่างๆ คือ ทางด้านหน่วยงานเมื่อได้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงาน ก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย ทางด้านบุคลากรเมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการปกครองระบบประชาธิปไตย และระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ ซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ ส่วนในภาคเอกชนระบบนี้จะส่งเสริมการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมแล้วทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารสองทางในองค์กร (บรรยงค์ โตจินดา, 2543 : 61-64)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

### 2.1 ความหมายของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

การสรรหาบุคคล (Recruitment) หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในงานหนึ่งมาจำนวนหนึ่งซึ่งหากองค์กรสามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการให้มาสมัครได้ตามจำนวนที่ต้องการก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเลือกสรรบุคคลมากยิ่งขึ้น

การเลือกสรรบุคคล (Selection) หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้สรรหามาทั้งหมดและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดเอาไว้การเลือกสรรบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการแยกความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้เป็นสิ่งที่สามารถทดสอบหรือวัดได้โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการเลือกสรรให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการเลือกสรร

## 2.2 จุดมุ่งหมายในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

การเลือกสรรบุคคลเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งได้กำหนดให้มีการดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การอนุมัติคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ เป็นต้น สำหรับวิธีการสอบแข่งขันตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ โดยในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเพื่อเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ใช้วิธีการสอบ 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ได้กำหนดให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป โดยการสอบข้อเขียนหรือสอบโดยวิธีอื่นในทำนองเดียวกันในวิชา ดังต่อไปนี้

- 1) วิชาความสามารถทั่วไปและวิชาภาษาไทย
- 2) วิชาภาษาอังกฤษ

1.1 ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดให้มีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปและตรวจคำตอบ ผู้สอบวิชาความสามารถทั่วไปและวิชาภาษาไทยได้คะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 หรือ ตามที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงหลักวิชาการวัดผล และสอบวิชาภาษาอังกฤษได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือตามที่ ก.พ. กำหนดของแต่ละระดับคุณวุฒิการศึกษา จึงจะถือว่าเป็นผู้สอบผ่านการวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ในกรณีที่มีเหตุผลจำเป็น ก.พ. อาจอนุมัติให้ส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งว่างที่ ก.พ. ให้ความเห็นชอบได้ภายใต้หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556

1.2 ผู้เข้าสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปที่มีหลักฐานรับรองผลการทดสอบภาษาอังกฤษที่ยังไม่หมดอายุการรับรองผลการทดสอบจาก TOEFL (ไม่รวม TOEFL ITP) TOEIC IELTS CU TEP และ TU GET และได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของการทดสอบนั้น ๆ ตามรายละเอียดเงื่อนไขผลการทดสอบภาษาอังกฤษให้ถือเสมือนว่าเป็นผู้สอบผ่านวิชาภาษาอังกฤษในการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปในครั้งนั้น

## 2. การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ซึ่งส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการสอบ เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยเลือกใช้วิธีการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติหรือสอบโดยวิธีอื่น ทั้งนี้ จะใช้วิธีการสอบหนึ่งวิธีหรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยประกาศรับสมัครสอบของส่วนราชการจะต้องระบุวิธีการสอบไว้อย่างชัดเจน

## 3. การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง

การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ เป็นการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง โดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือวิธีอื่นเพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง พิจารณาจาก ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สังคมและสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สอบแข่งขัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

## 2.3 คุณลักษณะของบุคคลเพื่อการเลือกสรรบุคคล

คุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.3.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ทั่วไปและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2.3.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนาญ โดยเฉพาะทักษะที่เกิดจากการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางช่าง ฯลฯ

2.3.3 ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำความสามารถในการวางแผนงาน ฯลฯ

2.3.4 คุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) หมายถึง คุณลักษณะอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้ทักษะความสามารถซึ่งมักเป็นคุณลักษณะภายในจิตใจของบุคคล เช่นทัศนคติแรงจูงใจค่านิยมบุคลิกภาพคุณลักษณะทางจริยธรรมรวมทั้งสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้คุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ดังนี้

จุดมุ่งหมายในการเลือกสรรบุคคล	คุณลักษณะของบุคคล
ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป - ศักยภาพการเรียนรู้การฝึกฝนเพื่อการปฏิบัติงาน	ความสามารถ (Ability)
ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง - ความรู้ความสามารถทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability)
ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง - แรงจูงใจทัศนคติค่านิยมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางจริยธรรมสมรรถนะต่างๆ	คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics)

## 2.4 รูปแบบของการวัดคุณลักษณะของบุคคล

รูปแบบของการวัดคุณลักษณะของบุคคลเพื่อการเลือกสรรบุคคล จะประกอบด้วยรูปแบบการวัด 3 ด้าน ดังนี้

2.4.1 การวัดด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นการวัดความรู้ในเนื้อหาต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ หรือพฤติกรรมด้านความคิด อันเป็นความสามารถทางสมอง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 ระดับ ดังนี้ 6

(1) ความรู้/ความจำ (Knowledge/Memory) เป็นความสามารถในการระลึก (Recall) สิ่งที่ได้เรียนรู้มา หรือประสบการณ์ที่ได้จากสภาพแวดล้อม

(2) ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความสามารถในการจับประเด็น อธิบายการโยงความหมายของเรื่องราวความคิดต่าง ๆ

(3) การนำไปใช้ (Application) เป็นการนำความรู้หรือประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

(4) การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวของเหตุการณ์แล้วแตกย่อยเป็นรายละเอียดที่เห็นถึงความสัมพันธ์ หรือสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นได้

(5) การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการผสมผสานสิ่งย่อย ๆ ของเรื่องราวให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยมีการคิดริเริ่มตัดแปลงและปรับปรุง

(6) การประเมินค่า (Evaluation) เป็นความสามารถในการวินิจฉัยและตีค่าของเรื่องราวเหตุการณ์อย่างมีหลักเกณฑ์

2.4.2 การวัดด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นการวัดทักษะ ความชำนาญ หรือพฤติกรรมด้านการปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการนำความรู้สู่การปฏิบัติ จนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะทางช่าง ทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ

2.4.3 การวัดด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เป็นการวัดคุณลักษณะด้านความรู้สึก เช่น เจตคติ ความสนใจ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ

## 2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเลือกสรรบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการเลือกสรรบุคคลมีอยู่ด้วยกันหลายชนิด เช่น การประเมินจากใบสมัครการทดสอบข้อเขียนการทดสอบทางจิตวิทยา ฯลฯ สำหรับเครื่องมือที่นิยมใช้ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ได้แก่ การทดสอบข้อเขียน และการสัมภาษณ์ โดยการทดสอบข้อเขียนนิยมใช้ในการทดสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปและการทดสอบในภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ส่วนการสัมภาษณ์นั้นจะใช้ในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งนอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้เพื่อการเลือกสรรบุคคลยังสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทตัวอย่าง เช่น

### 2.5.1 การแบ่งตามจุดมุ่งหมายของการทดสอบเช่น

- (1) แบบทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (General Ability Test)
- (2) แบบทดสอบวิชาเฉพาะตำแหน่ง (Specific Knowledge Test)
- (3) แบบทดสอบทัศนคติ (Attitude Test)
- (4) แบบทดสอบความสนใจ (Interest Test)
- (5) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)

### 2.5.2 การแบ่งตามวิธีการทดสอบเช่น

- (1) การทดสอบข้อเขียน (Written Test)
- (2) การทดสอบปากเปล่า (Oral Test)
- (3) การทดสอบการปฏิบัติ (Performance Test)

### 2.5.3 การแบ่งตามการดำเนินการสอบเช่น

- (1) การทดสอบเป็นกลุ่ม (Assemble Test)
- (2) การทดสอบเฉพาะกลุ่ม (Unassemble Test)

### 2.5.4 การแบ่งตามเวลาที่ใช้ในการทดสอบเช่น

- (1) การทดสอบแบบจำกัดเวลา (Speed Test)
- (2) การทดสอบแบบไม่จำกัดเวลา (Power Test)



## 2.6 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเลือกสรรบุคคล

การกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการเลือกสรรบุคคลควรกำหนด โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการวัดและประเมินเป็นหลักทั้งนี้ ควรครอบคลุมขอบเขตการวัดคุณลักษณะทั้งในด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) และจิตพิสัย (Affective Domain) ไม่ควรใช้ เครื่องมือเพื่อวัดคุณลักษณะเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพราะจะทำให้วัดได้ไม่ครอบคลุม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่จะเลือกสรร

## 3. การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญโดยการสอบแข่งขัน

### 3.1 ความหมาย

การสรรหา (recruitment) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

การบรรจุผู้สอบแข่งขันได้ หมายถึง การรับบุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญซึ่งเป็นผู้สอบแข่งขันได้ เข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนโดยเป็นการ ทำให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

### 3.2 แนวทางการดำเนินการสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ.

ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุ บุคคลเข้ารับราชการ ดังต่อไปนี้

3.2.1. การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน และตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ให้มีการสอบ 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถ ทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง โดยมีผู้ดำเนินการ ดังนี้

(1) ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ในกรณี ที่มีเหตุผลความจำเป็น ก.พ. อาจอนุมัติให้ส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบเพื่อ วัดความรู้ความสามารถทั่ว ภายใต้นหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556

(2) ส่วนราชการดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยรับสมัครจากผู้สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ของ ก.พ. ในวุฒิการศึกษา ที่ ก.พ. ยังมีได้ดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ให้ส่วนราชการ ดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยใช้ข้อสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ.

(3) ในกรณีที่เห็นสมควร ก.พ. อาจดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือหลายตำแหน่งก็ได้

3.2.2 การดำเนินการสอบแข่งขัน ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ดังนี้

(1) ให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันขึ้นคณะหนึ่ง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นประธาน กรรมการอื่นซึ่งแต่งตั้งจากราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ หรือประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป เป็นกรรมการ โดยมีผู้แทน ก.พ. ซึ่งแต่งตั้งจากราชการพลเรือนในสำนักงาน ก.พ. เป็นกรรมการ และให้แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการนั้นซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการ

(2) ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการสอบ กำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบ จัดทำประกาศรับสมัคร วางแผนการดำเนินการสอบ จัดให้มีการออกข้อสอบและตรวจคำตอบ และดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นี้ ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันจะกำหนดให้ผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งก่อน แล้วจึงให้ผู้สอบผ่านการวัดผลการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้

เฉพาะตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งต่อไปก็ได้

(3) ประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(3.1) ชื่อตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง และเงินเดือนที่จะได้รับ

(3.2) จำนวนตำแหน่งว่างในวันประกาศรับสมัครสอบ

(3.3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

(3.4) คุณสมบัติทั่วไป ลักษณะต้องห้ามของผู้มีสิทธิสมัครสอบ

และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

(3.5) กำหนดการและวิธีการรับสมัครสอบ รวมทั้งกำหนด

ระยะเวลารับสมัครสอบซึ่งต้องไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ

(3.6) เอกสารและหลักฐานที่ใช้ในการสมัครสอบ

(3.7) หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน

การประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(3.8) เงื่อนไข หรือข้อความอื่น ๆ ที่ผู้สมัครสอบควรทราบ เช่น ส่วนราชการนั้น ๆ จะไม่รับโอนผู้สอบแข่งขันได้ เป็นต้น

(3.9) กำหนดวัน เวลาที่ผู้สมัครสอบต้องนำหนังสือรับรองผลการสอบผ่านการวัดความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ. มายื่นให้ส่วนราชการ ทั้งนี้ ต้องเป็นวันก่อนวันที่ส่วนราชการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(4) ให้หัวหน้าส่วนราชการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันตาม 3.4

โดยให้ปิดประกาศไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการที่รับสมัคร และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของส่วนราชการที่รับสมัครสอบ และเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. ก่อนวันเปิดรับสมัครไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ และเผยแพร่ทางสื่ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น หัวหน้าส่วนราชการอาจขยาย

กำหนดเวลารับสมัครสอบได้ต่อไปอีกตามที่เห็นสมควรแต่ต้องไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ ทั้งนี้ จะต้องประกาศการขยายเวลาการรับสมัครสอบดังกล่าว ก่อนวันปิดรับสมัครสอบครั้งนั้น

(5) ให้หัวหน้าส่วนราชการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ ระเบียบเกี่ยวกับการสอบ กำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบ ก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

(6) การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 200 คะแนน) เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยวิธีการสอบข้อเขียนการสอบปฏิบัติหรือสอบโดยวิธีอื่น ทั้งนี้ จะใช้วิธีการสอบหนึ่งวิธีหรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยต้องระบุวิธีการสอบไว้ในประกาศรับสมัครสอบให้ชัดเจนด้วย

(7) การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) เป็นการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง โดยวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีอื่นเพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งจากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สอบแข่งขัน และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

(8) ผู้สอบผ่านการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะสำหรับตำแหน่งจะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และผู้สอบผ่านการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งจะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงหลักวิชาการวัดผล

(9) ให้ผู้สมัครสอบเสียค่าธรรมเนียมสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่ง อัตราร้อยละไม่น้อยกว่า 200 บาท

ในกรณีที่ส่วนราชการจัดให้มีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปในคราวเดียวกับการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ให้ผู้สมัครสอบที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปเสียค่าธรรมเนียมสอบอัตราตำแหน่งละไม่น้อยกว่า 300 บาทและไม่เกิน 500 บาท

ค่าธรรมเนียมสอบเมื่อจ่ายแล้วจะไม่คืนให้ เว้นแต่มีการยกเลิกการสอบครั้งนั้นทั้งหมดเนื่องจาก มีการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตและไม่มีการจัดสอบใหม่แทน จะจ่ายคืนให้แก่ผู้สมัครสอบเฉพาะผู้ที่มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตนั้น

(10) ในกรณีคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันเห็นว่า ในการสอบแข่งขันใดมีการทุจริตหรือมีพฤติกรรมหรือข้อเท็จจริงที่ส่อให้เห็นว่ามีการทุจริตหรือมีพฤติกรรมใดที่อาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการสอบแข่งขัน ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันรายงานให้หัวหน้าส่วนราชการพิจารณาว่าสมควรจะยกเลิกการสอบแข่งขันในครั้งนั้นทั้งหมด หรือยกเลิกการสอบตาม 6 หรือ 7 หรือไม่

หัวหน้าส่วนราชการอาจยกเลิกการสอบแข่งขันครั้งนั้นทั้งหมดแล้วจัดให้มีการสอบใหม่ หรือยกเลิกการสอบตาม 6 หรือ 7 แล้วจัดให้มีการสอบใหม่ก็ได้ ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันวินิจฉัยว่าผู้เข้าสอบผู้ใดมีพฤติกรรมตามวรรคหนึ่ง ผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าสอบใหม่

(11) เมื่อคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันได้ดำเนินการสอบแข่งขันเสร็จแล้วให้รายงานผลการสอบแข่งขันต่อหัวหน้าส่วนราชการ โดยให้ส่งเอกสารประกอบการพิจารณา ดังต่อไปนี้

(11.1) หลักสูตรและวิธีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และความเหมาะสมกับตำแหน่ง

(11.2) บัญชีกรอกคะแนน

(11.3) รายชื่อผู้สอบแข่งขันได้

(12) ในกรณีที่ส่วนราชการใดมีตำแหน่งว่างและไม่มียกยติผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น แต่มีเหตุผลความจำเป็นที่ไม่อาจจัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เอง ถ้าส่วนราชการนั้นร้องขอ ก.พ. อาจให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้ได้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้นเป็นบัญชีร่วมสำหรับ

ให้ส่วนราชการนั้นใช้บรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้นก็ได้

3.2.3 การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และการดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีดังกล่าว ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ดังนี้

(1) ให้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เฉพาะผู้ที่สอบผ่านการสอบแข่งขัน เพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะสำหรับตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่ได้ยื่นหนังสือรับรองผลการสอบผ่านการวัดความรู้ความสามารถทั่วไปของสำนักงาน ก.พ. ตามระดับการศึกษาที่กำหนดแล้ว

(2) บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เรียงตามลำดับคะแนนรวมของผู้สอบผ่านการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่งจากมากไปน้อย ในกรณีที่มีคะแนนเท่ากัน ให้ผู้ที่ได้คะแนนความเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่าอยู่ในลำดับที่ดีกว่าแต่ถ้าคะแนนความเหมาะสมกับตำแหน่งยังเท่ากันอีก ให้เรียงลำดับตามเลขประจำตัวสอบแข่งขันจากน้อยไปมาก

(3) ให้หัวหน้าส่วนราชการประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้โดย ปิดประกาศไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการที่รับสมัครสอบ เผยแพร่บนเว็บไซต์ของส่วนราชการนั้น และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. และเผยแพร่ทางสื่ออื่นตามความเหมาะสม

(4) ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้มีรายละเอียด ดังนี้

(4.1) บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่งต้องมีรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ เรียงตามลำดับที่ที่สอบแข่งขันได้

(4.2) ระยะเวลาและเงื่อนไขที่บัญชีผู้สอบแข่งขันได้นี้มีผลบังคับใช้

(4.3) เงื่อนไขหรือข้อความอื่นที่ผู้สอบแข่งขันได้ควรทราบ

(5) บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ตาม 3 ให้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วัน

ประกาศ แต่ถ้าส่วนราชการนั้นได้จัดให้มีการสอบแข่งขันในตำแหน่งเดียวกันกับที่ได้ประกาศรับสมัครในครั้งก่อนนั้นอีก และได้ประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่แล้ว บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

(6) เมื่อได้มีประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้แล้ว ให้หัวหน้า

ส่วนราชการรายงานผลการสอบแข่งขันไปยังสำนักงาน ก.พ. ตามแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดภายใน 5 วันทำการนับแต่วันประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(7) ผู้ใดมีชื่ออยู่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ถ้าผู้นั้นได้สละสิทธิที่จะเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ตามบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้น ให้ถือว่าผู้นั้นไม่อยู่ในลำดับที่ตามที่ปรากฏในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้น

(8) ผู้ใดมีชื่ออยู่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ถ้าผู้นั้นไม่มารายงานตัวเพื่อบรรจุเข้ารับราชการภายในเวลาที่ส่วนราชการกำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นไม่อยู่ในลำดับที่ตามที่ปรากฏในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้น

การแจ้งกำหนดเวลาให้มารายตัวตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการ มีหนังสือทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) แจ้งให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 5 วัน นับแต่วันที่ส่ง หรือมีหนังสือส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนแจ้งให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 10 วันนับแต่วันที่ส่ง

ในกรณีผู้นั้นมีหลักฐานแสดงว่ามีความจำเป็นหรือมีเหตุผลที่ทำให้ไม่สามารถมารายงานตัวได้ภายในเวลาที่กำหนด ถ้าหัวหน้าส่วนราชการเห็นว่าเป็นความจำเป็นหรือมีเหตุผลอันสมควรและผู้นั้นมิได้หลีกเลี่ยงหรือเลือกโอกาสในการบรรจุ จะกำหนดให้ผู้นั้นกลับมาอยู่ในลำดับที่เดิมในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ก็ได้

(9) ผู้ใดมีชื่ออยู่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ แต่ไม่อาจมารับการบรรจุเข้ารับราชการภายในเวลาที่ส่วนราชการกำหนดได้ เนื่องจาก อยู่ระหว่างรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารให้ถือว่าผู้นั้นไม่อยู่ในลำดับที่ตามที่ปรากฏในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ แต่ถ้าผู้นั้นพ้นจากราชการทหารโดยไม่มีความเสียหายและประสงค์จะเข้ารับราชการในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ ถ้าบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นยังไม่ยกเลิก ให้หัวหน้าส่วนราชการกำหนดให้ผู้นั้นกลับมาอยู่ในลำดับที่เดิมในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(10) บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ที่เป็นบัญชีรวม ให้ส่วนราชการที่ร้องขอนั้นใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น และส่วนราชการนั้นจะดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ร้องขออีกไม่ได้จนกว่าจะได้ดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งครบตามจำนวนที่ส่วนราชการร้องขอนั้น

## 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 4.1 ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ(มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551 : ออนไลน์)

Lovell (1980 : 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

Domjan (1996 : 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อารี พันธุ์ณี (2540) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ภาวะใฝ่ ๆ ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่กระตุ้นหรือผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และจะพยายามรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ต่อไป

### 4.2 แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อม ดังนี้

4.2.1 ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด

4.2.2 ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น



4.2.3 ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4.2.4 ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

4.2.5 ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

4.2.6 การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน

4.2.7 ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

4.2.8 แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

4.2.9 พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น (สุภิญญา สุพรรณการ, 2551: ออนไลน์)

ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551 : ออนไลน์) คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) โดยแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การและองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเองโดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเองไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดา

บังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ (สุภิญญา สุพรรณการ, 2551 : ออนไลน์) การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขยับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอนทำให้เด็กมีความสนใจตั้งใจเรียนเป็นพิเศษความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศชื่อเสียงคำชมหรือยกย่องแรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรบุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

(สุภิญญา สุพรรณการ, 2551 : ออนไลน์) แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคลคนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมเช่นพนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้นย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้บุคลิกภาพความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ตัวอย่าง เช่น ครูอาจารย์ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือแก่นักปกครองผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีเป็นต้นนอกจากนั้นเครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรง กระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards)

อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชยการติเตียนการประกวดการแข่งขันหรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ที่มาของแรงจูงใจมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้าหรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกด ซึ่งบางทีเข้าตัวก็ไม่ว่าตัวจะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อนแรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกันแรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้โดยที่มาจากแรงจูงใจมีหลายประการ ได้แก่ (จักรกฤษณ์ สนอ่วม, 2551 : ออนไลน์)

ประการที่ 1 คือ ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเองเช่นเมื่อรู้สึกเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการนักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ(นงลักษณ์ ช่วยพรหม, 2551 : ออนไลน์) คือ ประเภทที่ 1 คือ แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำการพักผ่อน การได้รับความคุ้มครองความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิด ความเสื่อมของร่างกาย ประเภทที่ 2 คือ แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัวเพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงานเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมากความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกายคือแรงจูงใจด้านสังคมเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

ประการที่ 2 คือ แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคลความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหัวทึ่งเหน้อยแทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

ประการที่ 3 คือ สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปีสิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุเป็นสัญลักษณ์หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

ประการที่ 4 คือ การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมสมองพร้อมที่จะคิดกล้ำเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหวหนักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬาองค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดีการศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับ ระดับแรก คือ การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือ ตื่นเต้นเกินไปขาดสมาธิ ระดับที่สอง คือ การตื่นตัวระดับกลาง คือ ระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด ระดับที่สาม คือ การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชางานเสร็จช้า จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกัน ทั้งบุคลิกภาพนิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

ประการที่ 5 คือ การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4 - 5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตรวดเร็วซึ่งบางคนอาจสมหวังบางคนอาจผิดหวังก็ได้สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมถ้าองค์การ

กระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

ประการที่ 6 คือ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือเพราะมีเป้าหมายชัดเจน

สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุหรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์กรหรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจการจูงใจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ (หทัยทิพย์ดวงใจ, 2551 : ออนไลน์) คือ

ลักษณะที่หนึ่ง คือ เครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้นหรือเครื่องมือจูงใจในทางบวก ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนานเพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่ายและชัดเจนสามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้โดยสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีหลายประเภท ได้แก่ ประเภทแรกคือ อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุดจากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจางานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการจ่ายตามผลงานเป็นการช่วยให้คนขยันทำงานทำมากได้มากถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมการจ่ายตามกำหนดเวลา คือ จ่ายไปตามเวลาที่ได้ใช้หมดไปในการปฏิบัติงาน วิธีจ่ายตามอาวุโสของงานวิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ควรคำนึงถึงคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือในการทำงานด้วยวิธีการจ่ายตามขีดแห่งความต้องการซึ่งมีข้อจำกัดและยุ่งยาก เพราะความต้องการของแต่ละคน

ไม่เหมือนกันประเภทที่สองคือการจ่ายโบนัสเป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้นนิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ประเภทที่สาม คือ การแบ่งปันผลกำไรเป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั่นเอง และประเภทสุดท้ายที่นิยมใช้ในส่วนราชการ คือ การให้บำเหน็จหรือบำนาญวิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคงเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการ นอกจากสิ่งจูงใจที่ใช้เงินแล้วยังมีสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคงความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงานเป็นต้น โดยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะได้แก่ลักษณะการยกย่องและยอมรับนับถือจะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้นลักษณะความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยสิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ ลักษณะการแข่งขันเป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น แต่บางครั้งอาจมีความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน ลักษณะการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสมจะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจลักษณะการเข้ามีส่วนร่วมขององค์กร โดยการมีโอกาสร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร ลักษณะการมีโอกาสดำเนินการคือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะมีความยุติธรรมไม่มีความเหลื่อมล้ำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชานอกจากนั้นการให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ทักทาย เยี่ยมเยียนหรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นลักษณะอีกประการหนึ่งของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน

ลักษณะที่สอง คือ เครื่องมือควบคุมความประพฤติของพนักงานหรือเครื่องมือจูงใจในทางลบการที่คนทำงานร่วมกันย่อมมีทั้งคนดีและคนไม่ดีปะปนกันอยู่ ดังนั้น ในองค์กรต้องมีการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมความประพฤติของพนักงานในองค์กร ได้แก่ วินัยและโทษทางวินัย โดยการกำหนดโทษทางวินัย

เพื่อลงโทษผู้ประพฤตินั้นขององค์กรนั้นควรกำหนดเป็นลำดับขั้นจากเบาที่สุด เรียงลำดับไปจนถึงลำดับขั้นหนักที่สุด ได้แก่ ลำดับขั้นการตำหนิด้วยวาจา เช่น เรียกไปสั่งสอนว่ากล่าวซึ่งควรกระทำเป็นการส่วนตัว ลำดับขั้นการตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนตำหนิและตักเตือน ลำดับขั้นการไม่ให้โอกาสให้ผู้อื่น เช่น ไม่ให้สิทธิในการเลือกเครื่องจักรเครื่องมือ ไม่ให้งานสำคัญ ๆ ทำ เป็นต้น ลำดับขั้นการปรับ เช่น ถำมีการขาดงานโดยไม่จำเป็นหรือหนึ่งงานเป็นเหตุให้งานล่าช้าอาจปรับพนักงานคนนั้นเท่ากับจำนวนต้นทุนที่เสียไป ลำดับขั้นให้พักงาน หมายถึง การงดค่าจ้างในระหว่างพักงานด้วยและอาจทำให้เสียสิทธิอื่น ๆ อีก เช่น การนับอายุการทำงาน เป็นต้น ลำดับขั้นลดตำแหน่งลดขั้นหรือตัดเงินเดือนโดยวิธีนี้ควรใช้ต่อเมื่อกองงานขาดคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นต่อไป วิธีนี้ทำให้ผู้ถูกลงโทษเสียศักดิ์ศรีมากลำดับขั้นสุดท้ายคือ การไล่ออกเป็นโทษร้ายแรงที่สุดควรใช้วิธีนี้ต่อเมื่อได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วว่าไม่อาจใช้วิธีอื่นที่เบากว่าได้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ผู้บริหารควรให้ผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อสนองความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน ผลตอบแทนอาจมีได้หมายความว่าเป็นตัวเงินอย่างเดียวผู้บริหารอาจจะใช้สิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินมาใช้ในการจูงใจนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์แค่ไหน

### 4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Theories of Motivation)

#### 4.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลายมาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับกาตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แบ่งความต้องการออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย

ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น ระดับที่ 2 คือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้วมนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน ระดับที่ 3 คือความต้องการความผูกพันหรือ

การยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ได้แก่ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรักความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะความต้องการได้รับการยอมรับความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น ระดับที่ 4 คือ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือและสถานะจากสังคมได้แก่ความต้องการได้รับความเคารพนับถือความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น ระดับสุดท้าย คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้นนอกจากนั้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ยังสามารถแบ่งระดับความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรกคือความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ และระดับความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูงยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจที่มีพลังต่อไปอีก

#### 4.3.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่า



ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์โดยแบ่งออกเป็นประการ (Alderfer, Clayton P, 1972) โดยประการแรก คือ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุดประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรมมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น ประการที่สองคือความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น ประการที่สามคือความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

#### 4.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขาซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไปหากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะ

เจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว แมคเคลลันด์แลนดีได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจโดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นบุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

แบบที่ 3 ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## 5. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน

### 5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) ดูแล ควบคุม ตรวจสอบและบำรุงรักษา ระบบสาธารณูปโภค เครื่องจักร เครื่องยนต์ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ วัสดุและครุภัณฑ์อื่น ๆ ในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและพร้อมในการใช้งาน

(2) ซ่อม สร้าง ผลิต ประกอบ คัดแปลง เขียนหรือออกแบบ ติดตั้ง เครื่องจักร เครื่องยนต์ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการทดลองใช้เครื่องจักร เครื่องกล และสิ่งก่อสร้าง เพื่อให้เป็นไปตามหลักวิชาและมาตรฐานงานช่าง และให้เกิดความปลอดภัย

## ๒ . ด้านการบริการ

(1) ให้คำปรึกษา แนะนำ จัดทำข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ทั้งในเชิงทักษะเฉพาะด้านและทักษะทั่วไปให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานราชการ เอกชน และประชาชน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

(2) ติดต่อประสานกับหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

### 5.2 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณสมบัติอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทาง ที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคหรือคุณสมบัติอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทาง ที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือคุณสมบัติอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทาง ที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ได้รับประกาศนียบัตรหรือคุณสมบัติอย่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

### 5.3 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

## 6. บทบาทและหน้าที่ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2554 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2554 ในการประชุม อ.ก.พ. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการประชุมครั้งที่ 1/2555 เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2555 มีมติอนุมัติกำหนดหน่วยงานภายในและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการของกระทรวงในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เสนอความเห็นและคำแนะนำในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
2. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน
3. จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์
4. ประสานการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินการเรื่องราวร้องทุกข์ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
5. กำหนดนโยบาย ทำที่ และแนวทางความร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
7. ประสานงานและสนับสนุนราชการส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. ดำเนินการ รวมทั้งประสานงานและสนับสนุนการดำเนินการในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่

9. ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาคารบูกrukที่ดินของรัฐ

10. ปฏิบัติงานด้านการบินและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักบริหารกลาง เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ดังนี้

#### 1. ภารกิจ

1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณ งานช่วยอำนวยความสะดวก  
และงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงและกระทรวง

1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวง

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคาร  
สถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานปลัดกระทรวง

1.5 กลั่นกรองและเสนอความเห็นทางวิชาการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารกระทรวง

1.6 ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใด ใน  
สำนักงานปลัดกระทรวง

1.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่  
เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 2. การแบ่งงาน

2.1 ส่วนอำนวยความสะดวก

2.2 ส่วนบริหารอัตรากำลังและระบบงาน

2.3 ส่วนบริหารงานคลัง

2.4 ส่วนบริหารงานพัสดุ

2.5 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

2.6 ส่วนวิชาการและช่วยอำนวยความสะดวก

2.7 ส่วนวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม

2.8 ส่วนประชาสัมพันธ์

**อำนาจหน้าที่ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้**

1. ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การเลื่อนระดับ การลาออกจากราชการ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับทะเบียนประวัติ บำเหน็จความชอบ และบำเหน็จบำนาญ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และงานเงินเดือน
4. ดำเนินงานเกี่ยวกับการรักษาราชการแทน การรักษาราชการในตำแหน่ง การช่วยปฏิบัติราชการ และการปฏิบัติราชการ
5. ดำเนินการประเมินงานบุคคลและผลงานวิชาการ
6. ดำเนินการวินัยและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย



### บทที่ 3 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงานในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการสอบแข่งขัน ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเพื่อบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยจะประกอบไปด้วยประเด็น เนื้อหาทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้

#### 1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาเรื่องการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่ง นายช่างเทคนิคปฏิบัติงานในครั้งนี้ ได้อาศัยรูปแบบการศึกษาหลายรูปแบบ ดังนี้

##### 1.1 การศึกษาเอกสาร

การศึกษาเอกสารทางวิชาการ ระเบียบและหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. บันทึก ข้อความของสำนักบริหารกลางในอดีต และบทความที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- (1) การศึกษาเอกสารทางวิชาการ เพื่อทราบถึงสถานภาพองค์ความรู้เกี่ยวกับ แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- (2) การศึกษาระเบียบและหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. เพื่อทราบถึงระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
- (3) การศึกษานบันทึกข้อความของสำนักบริหารกลางในอดีต เพื่อทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักบริหารกลางในอดีตเกี่ยวกับการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อ บรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
- (4) การศึกษาบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงสาระทางวิชาการที่เกี่ยวข้องที่จะ สามารถสนับสนุนให้การศึกษาในครั้งนี้เป็นไปอย่างลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด



## 1.2 การศึกษาเชิงพรรณนา

การศึกษาเรื่องการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงานในครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการสอบแข่งขัน ฯ โดยจะมีรูปแบบการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive studies) เกี่ยวกับปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการสอบแข่งขัน ฯ (สุจิตรา บุญยรัตคุ์, 2552, หน้า 17)

## 2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นการเก็บข้อมูลทั้ง (1) ข้อมูลทุติยภูมิ และ (2) ข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเอกสารทางวิชาการ ระเบียบและหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. บันทึกข้อความของสำนักบริหารกลางในอดีต และบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงบริบทของสถานภาพองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติงานในอดีตและสาระทางวิชาการที่สำคัญ

### 2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวผู้ศึกษาเอง ผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการและสังเกตการณ์ (participant asobserver) โดยเป็นการสังเกตการณ์แบบกำหนดกรอบไว้ล่วงหน้า (structured observation) และอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เน้นสังเกตการณ์เฉพาะที่จะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดขึ้น มีการวางแผนอย่างเป็นระบบในลักษณะของขั้นตอนการดำเนินการสอบแข่งขัน ฯ ตามระเบียบที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดขึ้น มีการบันทึกข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในอดีต และสามารถตรวจสอบเอกสารย้อนหลังได้เพื่อความแม่นยำและความน่าเชื่อถือ (สุจิตรา บุญยรัตคุ์, 2552, หน้า 184 - 190)

### 3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือการวิเคราะห์เชิงตรรกะ (analytic induction) เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นลักษณะของการศึกษาเอกสารและการสังเกตการณ์ จึงมีความจำเป็นต้องมีการจัดการข้อมูลเชิงพรรณนาที่มีอยู่มาก ซึ่งต่างจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ จึงควรใช้หลักการมีส่วนร่วมและการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นแนวทางของวิธีการวิเคราะห์ในรูปแบบดังกล่าว (สุจิตรา บุญยรัตก์, 2552, หน้า 164 - 222)

การวิเคราะห์เชิงตรรกะเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อหาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรมของกระบวนการต่าง ๆ และเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งข้อมูลทฤษฎี และข้อมูลปฐมภูมิ (สุจิตรา บุญยรัตก์, 2552, หน้า 222)



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่ง นายช่างเทคนิคปฏิบัติงานในครั้งนี้นำมาปรากฏผลการดำเนินการและพบปัญหาในการดำเนินการสอบแข่งขัน ดังนี้

#### ก. งานทางด้านวิชาการ

1. ตรวจสอบระเบียบกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสอบแข่งขัน เพื่อทำการศึกษาเอกสารเหล่านี้ให้่องแท้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตามเอกสาร ดังนี้

1.1 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

1.2 คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

1.3 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการสอบ พ.ศ. 2549

#### ข. งานด้านบริหารและธุรการ

1. วางแผนการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ตามจำนวนตำแหน่งที่ว่างที่สามารถบรรจุได้ในครั้งแรก จำนวน 5 ตำแหน่ง แยกรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 3 ตำแหน่ง

1.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักงานการบินอู่รัศย์ ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 2 ตำแหน่ง

2. ดำเนินการเสนอคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน ตามสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004./ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการเป็นประธาน กรรมการอื่นซึ่งแต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

ประเภทอำนาจการ หรือประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป เป็นกรรมการ โดยมีผู้แทน ก.พ. ซึ่งแต่งตั้งจากราชการพลเรือนในสำนักงาน ก.พ. เป็นกรรมการ และให้แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการนั้นซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

3. จัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ในการประชุมคณะกรรมการฯ ได้แก่ 1) แผนการดำเนินการสอบ 2) รายละเอียดแผนการปฏิบัติงานสอบแข่งขัน 3) ร่างประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน

4. ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันฯ ตามสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004./ว 7 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เพื่อวางแผน กำหนดหลักสูตร และวิธีการสอบ เรื่องที่กำหนดในประกาศรับสมัคร วัน เวลา สถานที่สอบ ระเบียบเกี่ยวกับการสอบ คัดเลือกคณะกรรมการออกข้อสอบ จำนวนข้อสอบ ก่อนที่จะประกาศรับสมัคร ผลการดำเนินการ

1. จากการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันฯ และได้มีการ วิเคราะห์ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานทั้งราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค จึงมีมติให้ ดำเนินการสอบแข่งขันในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 2 ด้าน ดังนี้

1.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน โดยรับสมัครจากผู้ได้รับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาเครื่องกล สาขาวิชาการก่อสร้าง สาขาวิชาโยธา หรือสาขาวิชาเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์

1. 2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักงานบินอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ) โดยรับสมัครจากผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือคุณวุฒิ อย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันในสาขาวิชาเครื่องกล หรือสาขาอิเล็กทรอนิกส์

2 . จัดทำประกาศรับสมัครสอบ เผยแพร่ข่าวการรับสมัครสอบทางเว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โดยดำเนินการรับสมัครสอบแข่งขันทางเว็บไซต์ <http://www.mnre.go.th> หัวข้อ “การสอบบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน” และที่

เว็บไซต์ <http://job.mmre.go.th> ในระหว่างวันที่ 11 มกราคม 2559 ถึงวันที่ 29 มกราคม 2559 ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุดราชการ โดยผู้สมัครจะต้องดำเนินการตาม ขั้นตอนที่กำหนด และไปชำระเงินผ่านเคาน์เตอร์ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 280 บาท ซึ่งประกอบด้วย 1) ค่าธรรมเนียมสอบ จำนวน 250 บาท 2) ค่าธรรมเนียม ธนาคารรวมค่าบริการทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 30 บาท โดยผู้สมัครที่ชำระ ค่าธรรมเนียมสอบแล้ว จึงจะได้รับเลขประจำตัวสอบ โดยจะกำหนดเลขประจำตัวสอบ ตามลำดับของการชำระค่าธรรมเนียมสอบ

3. ดำเนินการประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบแข่งขัน และกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบและระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ซึ่งในการสอบแข่งขันครั้งนี้ ได้ กำหนดให้มีการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งในวัน อาทิตย์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2559 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมศักดิ์สิทธิ์ตรีเดช ชั้น 2 อาคารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีผู้สมัครสอบแข่งขัน ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 ตำแหน่ง นายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 70 ราย

3.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักงานบินอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 56 ราย

4. ดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ และงบประมาณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จัดเตรียมข้อสอบ คำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานกรอกและรวมคะแนน และคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบ ซึ่ง ประกอบด้วย 1) หัวหน้าห้องสอบ 2) เจ้าหน้าที่กองกลาง 3) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 4) เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา 5) หัวหน้าห้องสอบและเจ้าหน้าที่คุมสอบ

4.2 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ แผ่นผังห้องสอบ แผ่นผังที่นั่งสอบ อุปกรณ์การเขียนกระดาษ ชองข้อสอบ ชองกระดาษคำตอบ เป็นต้น

4.3 จัดเตรียมงบประมาณในการดำเนินการสอบข้อเขียน ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายสถานที่สอบ ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในการดำเนินการสอบข้อเขียน

5. ดำเนินการจัดเตรียมข้อสอบ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการออกข้อสอบ และให้คณะกรรมการออกข้อสอบส่งข้อสอบส่งข้อสอบให้ประธานคณะกรรมการ ดำเนินการสอบแข่งขันฯ เพื่อคัดเลือกข้อสอบที่จะใช้ และมอบให้เจ้าหน้าที่จัดเตรียม ข้อสอบ จัดพิมพ์ โรเนียว ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการกักตัวผู้ดำเนินการจัดทำข้อสอบโดยไม่ให้ติดต่อกับบุคคลภายนอกและปิดเครื่องมือสื่อสารจนกว่าการดำเนินการจะแล้วเสร็จ

6. ดำเนินการสอบข้อเขียน ในวันที่ อาทิตย์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2559 เวลา 09.00 - - 12.00 น. ณ ห้องประชุมศักดิ์สิทธิ์ตรีเดช ชั้น 2 อาคารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีผู้สมัครสอบแข่งขันฯ เข้าสอบข้อเขียนในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

6.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 41 ราย

6.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักงานบินอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 21 ราย

7. ดำเนินการประมวลผลจากการสอบข้อเขียน โดยจัดส่งกระดาษให้ คณะกรรมการตรวจข้อสอบ ให้คะแนน และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมิน ความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยระบุ ชื่อ สกุล เลขประจำตัวสอบ ของผู้ผ่านการสอบ ข้อเขียน และแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ในแต่ละ ตำแหน่ง ดังนี้

7.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 19 ราย

7.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักงานบินอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 5 ราย

8. ดำเนินการกรอกและรวบรวมคะแนนขั้นสุดท้าย เพื่อรวมคะแนนสอบข้อเขียน และคะแนนประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ตรวจสอบเอกสาร และตรวจสอบ คุณสมบัติผู้สมัคร หากปรากฏว่าคุณวุฒิการศึกษาไม่ตรงตามประกาศรับสมัครหรือ ใกล้เคียงกับคุณวุฒิที่ประกาศรับสมัครสอบ ให้รวบรวมหลักฐานการศึกษา และส่งไป ตรวจสอบที่กลุ่มงานรับรองคุณวุฒิ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

9. ในการดำเนินการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้ ได้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขัน ได้ในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ดังนี้

9.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 18 ราย

9.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักการbinอนุรักษ์  
ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 4 ราย

10 สามารถบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนายช่างเทคนิค  
ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

10.1 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

10.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักการbinอนุรักษ์  
ทรัพยากรธรรมชาติ) จำนวน 2 ราย

### ปัญหาในการดำเนินการสอบแข่งขัน

1. การดำเนินงานยังขาดฐานข้อมูลที่รองรับ เช่น ฐานข้อมูลด้านคุณวุฒิและ  
สาขาวิชาเอก ทำให้ไม่สามารถประมาณการได้เลยว่าจะมีผู้สมัครสอบเป็นจำนวนมาก  
น้อยแค่ไหน

2. การออกข้อสอบโดยเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในการสร้าง  
ข้อสอบ เนื่องจากการสร้างข้อสอบที่ดีจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ข้อสอบแบบเลือกตอบ ขั้นตอนและแนวทางการสร้างข้อสอบ และการวิเคราะห์  
ข้อสอบ เป็นต้น

3. ขาดบุคลากรในการดำเนินการกระบวนการสรรหาที่เพียงพอ กล่าวคือ  
การดำเนินการสอบแข่งขันในแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบ ระมัดระวัง  
เอาใจใส่ และต้องมีความโปร่งใสเป็นอย่างมาก ถ้าการสอบมีจำนวนผู้สมัครสอบเป็น  
จำนวนมาก หรือมีการสอบหลายตำแหน่งในเวลาเดียวกัน ทำให้ขาดบุคลากรที่จะ  
ดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การทำข้อสอบ การคุมสอบ การตรวจข้อสอบ เป็นต้น

4. การเบิกจ่ายเงินในการดำเนินการสอบแข่งขัน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการ  
การดำเนินการสอบแข่งขันจำนวนมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนกรรมการออกข้อสอบและ  
ตรวจกระดาษคำตอบ ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าเช่า  
สถานที่สอบข้อเขียน เป็นต้น จึงทำให้มีเอกสารประกอบการเบิกจ่ายจำนวนมาก  
จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่าย







## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในครั้งนี้ สามารถนำมาสรุปผล และข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

1. ในการรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน โดยการรับสมัครสอบทางอินเทอร์เน็ต เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัครสอบ อาทิเช่น สามารถสมัครสอบได้ตลอดเวลาทุกวัน ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาสมัครสอบ เป็นต้น แต่ก็มีปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือคุณภาพการศึกษาของผู้สมัครสอบไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้สมัครมีคุณภาพการศึกษาตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2. การรับสมัครสอบแข่งขันแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ นายช่างเทคนิคปฏิบัติงานและนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน (สำนักการbinอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) ทำให้สามารถสรรหาบุคคลเพื่อมาบรรจุแต่งตั้งได้ตรงกับภารกิจของตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ซึ่งต้องปฏิบัติงานแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

#### ข้อเสนอแนะ

จากที่ได้ทำการศึกษาการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนายช่างเทคนิคปฏิบัติงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้ขอประเมินขอแสดงความคิดเห็นในการให้ข้อเสนอแนะบางประการอันอาจจะทำให้การบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนี้

1. การกำหนดหลักสูตรการสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ควรมีการทดสอบหลาย ๆ วิธี เช่น การทดสอบปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องใช้ ทักษะ เพื่อให้สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที
2. การกำหนดคุณวุฒิการศึกษาของผู้สมัครสอบควรกำหนดให้ตรงกับลักษณะ งานที่ต้องปฏิบัติจริงตามคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และระบุรายละเอียด ให้ชัดเจนเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบคุณวุฒิการศึกษา
3. ก่อนการดำเนินการสรรหาบุคลากรโดยการสอบแข่งขันหน่วยงานควรมี การวิเคราะห์งาน ว่างานนั้น ต้องทำอะไร มีภารกิจอะไรบ้าง ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมี คุณสมบัติอย่างไร (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ) เพื่อจะทำให้ สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
4. ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษาระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินในการดำเนินการ สอบแข่งขัน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ให้ละเอียด และจัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ ในการเบิกจ่ายให้ครบถ้วน เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วในการเบิกจ่ายเงิน



## บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : อนันตศิลป์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ ฯ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2536). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. นิสิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ [ภาคพิเศษ] รุ่น 13. “แรงจูงใจ.” (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา [http://pirun.ku.ac.th/g4968073/report/475512/Motivation\\_by\\_1.doc](http://pirun.ku.ac.th/g4968073/report/475512/Motivation_by_1.doc) (31 กรกฎาคม 2551).
- ศิวาพร มั่นทุกานนท์ และคณะ. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : กิ่งจันทร์การพิมพ์
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2531). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2552). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2551). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงาน ก.พ. (2557). คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ. ศูนย์สรรหาและเลือกสรร.
- สำนักงาน ก.พ. (2553). พระราชกฤษฎีกา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และหนังสือเวียน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการสร้างข้อสอบเพื่อการเลือกสรรบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.

- สมบูรณ์ อุปถัมภ์. (2532). ความรู้และหลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2536). การบริหารงาน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

## ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ-สกุล นายสหวัฒน์ มหาสวัสดิ์
- วัน เดือน ปีเกิด 13 มกราคม 2529
- สถานที่เกิด จังหวัดนครศรีธรรมราช
- วุฒิการศึกษา สำเร็จปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต  
จากสถาบันราชภัฏสวนดุสิต  
ปีการศึกษา พ.ศ. 2551
- สำเร็จปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ปีการศึกษา พ.ศ. 2555
- สำเร็จปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ปีการศึกษา พ.ศ. 2555
- ตำแหน่งหน้าที่ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
- การทำงานปัจจุบัน 1. ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้  
ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล  
เข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการย้ายข้าราชการ
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย โอน เลื่อนระดับ และเปลี่ยน  
ตำแหน่งลูกจ้างประจำ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ  
ช่วยปฏิบัติราชการ



## ประวัติผู้เขียน (ต่อ)

- การทำงานปัจจุบัน (ต่อ) 6. ดำเนินการเกี่ยวกับการมอบหมายให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ไปปฏิบัติราชการ
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้โอน รับโอน และบรรจุกลับ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส และตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และ ชำนาญการพิเศษ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง/ย้าย/โอน/เลื่อน ข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส และประเภทอำนวยการระดับต้น ในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง/ย้าย/โอน/เลื่อน ข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง/ย้าย/โอน/เลื่อน ข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
11. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ/เลขานุการ/คณะกรรมการ และ คณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย



ภาคผนวก







































