

หลักการบริหารงานบุคคล



1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรค้ำมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"¹

คำว่า "บุคคล" ในที่นี้มีความหมายกว้างขวางมาก ในวงราชการก็ หมายถึง บรรดาข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างและคนงาน คนใช้ในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหมด ในวงการศึกษาจึงหมายถึงตัวเจ้าหน้าที่ทั้งหมด นับตั้งแต่ผู้จัดการบริหารลงมาจนถึงยามประตู ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงหมายถึงการบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นหรือตำแหน่งงานตามหน้าที่ปริมาณ และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนให้สิ้นน้ำใจ ราววัล บำเหน็จบำนาญหรือสมนาคุณเมื่อออกจากงานไป²

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516) หน้า 5

²อมร รักษาสัตย์ กับโสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี 2514) หน้า 15

Felix A. Nigro ให้คำจำกัดความว่า "การบริหารงานบุคคลคือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"¹

Edwin B. Flippo ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ²

บุคคลไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่ในองค์การใด ๆ ย่อมประกอบขึ้นด้วยร่างกายและจิตใจหรืออาจแยกออกเป็น 3 ส่วนในการปฏิบัติงานดังนี้คือ³

Head หมายถึง การทำงานที่ใช้สมอง

Hand หมายถึง การทำงานที่ใช้มือ

Heart หมายถึง จิตใจความรู้สึกของบุคคลทุกระดับ

จากความหมายของ 3 ประการดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของบุคคลที่ต้องใช้ความสามารถของตนตามลักษณะงานหรือความถนัด ซึ่งตามคำจำกัดความที่ Stahl ได้ให้ไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ ผลรวมของความเกี่ยวข้องขององค์การมนุษย์ในองค์การ"⁴

¹Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York: Henry Holt and Company, Inc, 1959) p. 36

² Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York: Mc Graw-Hill Inc, 1971), p. 4-7

³ฐศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517) หน้า 5

⁴ Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 6th ed (New York: Harper & Row Publishers, 1971), p. 25

ซึ่งหมายถึง การบริหารกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด เพราะการบริหารเป็นวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลที่นำมาเสนอนี้จะเห็นได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้างขวางครอบคลุมกิจการหลายอย่าง หลายประการและเกี่ยวข้องกับทุกชั้นตอนของการบริหารงาน ผู้เขียนมีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารเกี่ยวกับตัวบุคคลขององค์การ นับตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การบำรุงรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้บำเหน็จ บำนาญหรือการพ้นจากหน้าที่การงานขององค์การแล้ว

2. วิวัฒนาการของแนวความคิดในทางการบริหารงานบุคคล

แม้ว่าการบริหารจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับมนุษย์แต่การศึกษาการบริหารอย่างจริงจังได้เริ่มขึ้นเพียงไม่กี่สิบปีเอง ก่อนหน้าซึ่งการบริหารเป็นเพียงวิธีการที่ถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา คือ เคยทำอะไรก็ทำอย่างนั้น การเปลี่ยนแปลงอาจมีแต่ไม่ได้เกิดจากการศึกษาอย่างมีระบบ ในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) การศึกษาได้เริ่มขึ้นในยุโรปและต่อมาได้เผยแพร่เข้ามาในสหรัฐอเมริกา แต่ก็เป็นการศึกษาในแง่กฎหมาย การศึกษาการบริหารในแง่ของการจัดการได้เริ่มขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 นี้เอง¹ โดยการศึกษาค้นคว้าวิชาการบริหารและการบริหารงานบุคคลได้นำเอาวิธีการที่พัฒนาจากการศึกษาวิชาบริหารธุรกิจ (Business Administration) และเทคโนโลยีในทางอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้อยู่มากทั้งนี้เพราะว่าในยุโรปและสหรัฐอเมริกานั้นความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจได้รับความสนใจนิยมยกย่องและมีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง หลักการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ บางประการได้นำมาใช้ในการบริหารราชการด้วย

¹เกษม สุวรรณกุล, เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการบริหารงานบุคคล, คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (เอกสาร โรเนียว, พ.ศ. 2518)

ผู้บุกเบิกการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์คือ เฟรดเคอริค คัมบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) นักวิศวกรชาวอเมริกัน เทเลอร์เริ่มรับจ้างเป็นพนักงานของโรงงานเหล็กในมลรัฐพิลลาเดเฟีย ใน ค.ศ. 1878 และต่อมาอีก 11 ปี เขาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นนายช่างใหญ่ ตลอดระยะเวลาการทำงานในโรงงานเหล็กแห่งนี้ เทเลอร์ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานของโรงงานแห่งนี้ "ฝ่ายการจัดการไม่มีแนวความคิดที่ชัดเจน เกี่ยวกับความรับผิดชอบทางด้านการจัดการคนงาน โรงงานไม่กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติหน้าทำงานชนิดมีประสิทธิผล การตัดสินใจของผู้จัดการอาศัยคำสั่ง หรือและประสบการณ์ไม่มีการศึกษา โดยทั้งหมดเพื่อเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าทำงานระหว่างแผนกต่าง ๆ มีการบรรจุคนงานให้ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเขาไม่มีความสามารถหรือความถนัดหรือมีก็เพียงเล็กน้อย และประการสุดท้ายฝ่ายจัดการเพิกเฉยต่อความจริงที่ว่าผลเลิศของการปฏิบัติหน้าที่การงานเป็นรางวัลแก่ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายแรงงาน" ตลอดระยะเวลาการทำงานของเขาที่โรงงานนี้ เทเลอร์ได้ใช้วิธีการอย่างมีหลักเกณฑ์แทนประสบการณ์ กล่าวคือ เพ่งเล็งการใช้คำสั่งแก่อย่างระมัดระวัง ทดลองและวัดหรือประเมินผล ทั้งหมดนี้ก็เพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดของการปฏิบัติหน้าที่ เทเลอร์ได้นำวิธีอย่างมีหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้กับการจ่ายค่าแรงเป็นขั้นมาตรฐานการจูงใจ การศึกษาเกี่ยวกับเวลาและอริยาบถและอื่น ๆ วิธีการปฏิบัติทั้งหมดดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นเทคนิคของการปฏิบัติหน้าทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเทเลอร์ได้พยายามค้นคว้ามากกว่านี้ โดยที่ได้กล่าวว่าเทคนิคนี้เป็นแค่เพียงส่วนประกอบของการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์ กล่าวคือในขณะที่การค้นคว้าอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการกำหนดปริมาณงาน ลำดับปฏิบัติงานและวิธีปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ส่วนที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จ คือการยอมรับของทุก ๆ ฝ่ายในกิจการว่า ความร่วมมือเป็นปัจจัยอย่างเกี่ยวเท่านั้นที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการผลิตอย่างเต็มที่ เทเลอร์เชื่อว่าถ้าได้นำหลักของการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์ไปใช้กับการปฏิบัติหน้าทำงานของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับการปฏิบัติหน้าทำงานของกิจการขนาดใหญ่ ผลได้จะเป็นที่น่าประหลาดใจอย่างแท้จริง หลักพื้นฐานของการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์ที่เทเลอร์ค้นพบคือ¹

¹ ศาสตราจารย์ เดอว์ลีย์ แห่งมหาวิทยาลัย หลักการจัดการ (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) พ.ศ. 2520 หน้า 17-18

1. ผู้จัดการควรพัฒนาวิธีปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์แก่ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ของคณงานแต่ละคน แทนวิธีปฏิบัติแบบเก่าซึ่งอาศัยประสบการณ์
2. ผู้จัดการควร เลือกลงและฝึกหัด สอนและพัฒนาคณงานอย่างมีหลักเกณฑ์
3. ฝ่ายจัดการควรร่วมมือกับคณงาน เพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่าหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นสอดคล้องกับหลักการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์
4. ควรจัดให้มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายจัดการและแรงงานอย่างเหมาะสม เช่น ฝ่ายการจัดการควรรับหน้าที่งานวางแผนซึ่งแต่เดิมส่วนใหญ่มักกระทำโดยคณงาน

3. วัตถุประสงค์

การบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่าง ประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่ามีความสำคัญเป็นเอก ทั้งนี้เพราะว่า ทรัพยากรบุคคลนั้นนอกจากจะมีความสำคัญในด้านการบริหารแล้ว บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหาร

การบริหารงานนั้นมีลักษณะเป็นการใช้พลังร่วมของกลุ่ม (Group Effort) เพื่อให้การปฏิบัติงานประสานสอดคล้องต่อกัน โดยเฉพาะการบริหารราชการซึ่งมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป ทั้งนี้เพราะองค์การรัฐบาลมีลักษณะมั่นคงถาวรเป็นที่เชื่อถือของ ประชาชนและขนาดของการบริหารก็นับวันแต่จะขยายตัวเติบโตกว้างขวางใหญ่ยิ่งขึ้นทุกที อย่างไรก็ตาม การบริหารงานที่ค้ำนี้ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานขององค์การรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจก็ตามจะต้องดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่วางไว้ เพราะลักษณะการทำงานมักเป็นการแบ่งงานกันในรูปแบบของหน่วยงานที่ลดหลั่นกันไป

4. หน้าที่การบริหารงานบุคคล

สำหรับหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลนั้นสามารถแยกออกได้เป็น 5 หน้าที่ใหญ่ ๆ คือ

- 4.1 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Procurement)
- 4.2 การพัฒนาพนักงาน (Development)
- 4.3 การกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation)
- 4.4 การรวบรวมหน่วยงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
- 4.5 การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล (Maintenance)

หน้าที่งานเหล่านี้มีส่วนช่วยเหลือให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการและการบริหารงานบุคคลในแต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดสายงาน (Organizing) การดำเนินการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)¹

4.1 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Procurement) การที่องค์การต้องดำเนินการใหม่ ๆ และขยายกิจกรรมเดิมออกไปทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มตำแหน่งใหม่ ซึ่งต้องการบรรจุผู้ที่มีความรู้และความสามารถในวิชาการแผนใหม่ ตำแหน่งเหล่านั้นบางตำแหน่งจะเป็นผลอันเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และทางวิชาการในแขนงต่าง ๆ ดังนั้นการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานและการเลือกสรรจำต้องอาศัยการวางแผน เป็นเครื่องมือในการจัดเตรียมและประกาศสอบแข่งขันและคัดเลือก แต่ในทางปฏิบัติโดยเฉพาะในวงราชการมักจะกระทำซ้ำกันทุกปี ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ความพยายามที่จะทำการสอบแข่งขัน เป็นอุปกรณ์ที่ทรงประสิทธิภาพ เช่นให้มิเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน กับคะแนนที่สอบเข้ามาได้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอบให้ได้ดี มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นนั้นไม่ค่อยได้มีผู้คิดปฏิบัติกัน เหตุการณ์ที่เป็นอยู่

¹Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York: Mc Graw-Hill Inc, 1971), p. 3-4.

จึงมีลักษณะเสมือนการผูกขาดตลาดแรงงาน ซึ่งมีผลเป็นการดึงผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนและมหาวิทยาลัยไปไว้ในวงราชการเสียหมด เพราะเห็นว่างานราชการเป็นงานสบาย และมีหลักประกันมั่นคงกว่าธุรกิจ อันทำให้การวางแผนตัวบุคคลไร้ความหมายปรากฏการณ์นี้จะหมดไปเมื่อรัฐบาลต้องแข่งขันกับธุรกิจของเอกชนในเรื่องการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน และเมื่อนั้นรัฐบาลก็จำต้องวางแผนการบริหารงานบุคคลให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เช่น ต้องแสวงหาแหล่งสนองความต้องการกำลังคนใหม่ ๆ ต้องจัดการพัฒนาข้าราชการให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น และต้องพยายามจูงใจบุคคลต่าง ๆ เป็นพิเศษ เพื่อให้มีคุณสมบัติและรักการรับราชการเป็นต้น

4.2 การพัฒนาพนักงาน (Development) เป็นการสำรวจและประเมินกำลังคนเพื่อจะได้ทราบลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคนและการคาดคะเนกำลังคน อันเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาพิจารณาศึกษาประกอบเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมว่ามีกำลังคนด้านใด เพียงใด และยังมีขาดแคลนด้านใด เพียงใด เพื่อฝึกอบรมคนให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในถิ่นระดับต่าง ๆ อันได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านพัฒนาบุคคล และการพัฒนาบุคคลในปัจจุบันส่วนใหญ่หนักไปในเรื่องการใช้กำลังคนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน ในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น มีความหมายเกินกว่าที่จะกำหนดให้บุคคลทำหน้าที่ตามคุณวุฒิทางวิชาการที่เขา มีอยู่ แต่ยังหมายความรวมถึง การรู้ว่าบุคคลใดเป็นผู้มีทำที่และความสามารถสูงส่งเป็นพิเศษ ซึ่งต้องการความสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยการฝึกอบรม โดยการให้ลาศึกษาต่อและให้โอกาสรับผิดชอบในหน้าที่ที่จะนำความคิดเห็นของเขามาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการจัดหาสิ่งของล่อใจที่เพียงพอมาเพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

4.3 การกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation) โดยมักจะเป็นในรูปของค่าจ้าง ซึ่งจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการปฏิบัติงานของคนงาน และคนงานย่อมต้องการค่าแรงที่ยุติธรรม คือค่าจ้างที่ได้รับจะต้องได้สัดส่วนกับแรงงานที่เสียไป ซึ่งหมายถึงกำลังกาย กำลังสมอง เวลา และคุณวุฒิ นอกจากนี้ในการกำหนดแผนการบริหารงานบุคคลนั้นจะต้องคำนึงถึงค่าจ้างที่ต้องจ่ายเป็นพิเศษ เช่น ค่าจ้างล่วงเวลา เป็นต้น

นอกจากค่าจ้างก็กล่าวได้ว่าระยะเวลาและชั่วโมงการทำงานก็นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำงานเช่นกัน ทั้งนี้เพราะเหตุว่าคนงานนั้นถึงแม้ว่าจะต้องการเงินมากเพียงใดก็ตาม แต่กำลังแรงงานของบุคคลย่อมมีจำกัดและเมื่อถึงจุดที่จำกัดนั้นแล้วผลผลิตก็จะได้ผลคุ้มค่า ค้อยในคุณภาพและเสื่อมลงในที่สุด ดังนั้นการกำหนดชั่วโมงทำงานโดยไม่คำนึงถึงสุขภาพของคนงานจึงไม่เป็นการลงทุนที่ฉลาดแต่อย่างใดเลย

4.4 การรวบรวมหน่วยงานให้ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานี้ย่อมมีความสำคัญอยู่ทั่วไปทั้งในองค์การรัฐกิจและบริหารธุรกิจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานี้ เป็นเครื่องส่งเสริมและสร้างสรรค์ให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้บังคับบัญชาเองนับว่ามีความสำคัญเป็นอันมาก เหตุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมยึดถือเอาผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่าง เป็นที่พึ่ง เช่น ช่วยปกปักรักษาความทุกข์ยาก ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือให้ความเกื้อกูลอื่น ๆ เท่าที่จะทำได้ ลักษณะนี้ย่อมเป็นผลกระตุ้นเตือนให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มที่หรืออย่างที่เราเรียกว่าปฏิบัติงานให้ได้ดีทั้งผลงานและน้ำใจ¹

4.5 การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล (Maintenance) เป็นความจำเป็นขององค์การทุกแห่งที่จะต้องกระทำ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานและสามารถบริหารงานให้สำเร็จได้โดย

- 4.5.1 การฝึกอบรมพนักงาน
- 4.5.2 การจ่ายแก่ขั้นและเงินเดือนที่เหมาะสม
- 4.5.3 การสนใจในการทำงานที่คืออาจจะเป็นรูปร่าง วัยลหรือการเชิดชูเกียรติคุณ
- 4.5.4 การกำหนดค่าจ้างและชั่วโมงการทำงานที่ยุติธรรมและเหมาะสม

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516 หน้า 43-44

- 4.5.5 การส่งเสริมในเรื่องสุขภาพและอนามัย
- 4.5.6 ความปลอดภัยในการทำงาน
- 4.5.7 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคองงาน
- 4.5.8 สัมพันธภาพในการทำงานดี
- 4.5.9 การบริการต่าง ๆ ขององค์การ

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยในการรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์การได้นานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าสิ่งเหล่านี้ทางองค์การสามารถจัดทำอย่างเหมาะสม เกิดความยุติธรรมขึ้นในองค์การแล้ว ทรัพยากรบุคคลก็จะอยู่กับองค์การได้นาน

5. การจัดสายงานบริหารงานบุคคล

การจัดสายงานเป็นเสมือนพื้นฐานของโครงสร้างที่จะใช้จัดวางอัตราตำแหน่งบุคคลตลอดจนการจัดงานบุคคลในองค์การ เพราะเหตุว่าการบริหารงานบุคคลที่ดีไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยหากการจัดสายงานขาดประสิทธิภาพ¹ อย่างไรก็ตามการจัดองค์การในการบริหารบุคคลย่อมต้องมีจุดมุ่งหมายและมีวิธีการบริหารงานที่เน้นในเรื่องบุคคลเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์จอห์น เอ็ม การ์ด (John M. Gaus) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า "หมายถึงการจัดสรรกำลังบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดองค์การก็คือการใช้ความพยายามนำเอาสมรรถภาพของสมาชิกในกลุ่มมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้มีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด และให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายคือผู้รับบริการและผู้ให้บริการ² จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การ

¹John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, (N.J: Prentice - Hall Inc., 1965), p. 46-47

²Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, (4th ed) (New York: Macmillan Company, 1955), p.46

จัดองค์การ เป็นการประกอบกิจการที่ร่วมกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจ เรียกว่าองค์การบริหารธุรกิจ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับรัฐบาล เรียกว่าองค์การบริหารราชการ ฉะนั้นการจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

5.1 ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้¹ นอกจากนี้ศาสตราจารย์ฟลิปโป (Edwin D. Flippo) ยังได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการจัดองค์การนั้นต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน 4 ประการคือ วัตถุประสงค์ (Objective) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อม จะต้องประกอบด้วยคน (People) หน้าที่งาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ (Physical factors) ขององค์การ

5.2 หลักของการจัดองค์การ²

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์การนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ แนวความคิดไว้หลายอย่างต่างกัน แต่อย่างไรก็ดีในสาระสำคัญแล้วมีหลักการที่ใกล้เคียง คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้จึงอาจสรุปหลักการจัดองค์การได้ว่า ควรประกอบด้วยสิ่งสำคัญดังนี้คือ

¹Edwin D. Flippo, Management: A Behavioral Approach, (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1966), p. 148.

²สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 52

- 5.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 5.2.2 หลักของการทำงานชำนาญเฉพาะ (Specialization of function)
- 5.2.3 อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
- 5.2.4 หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ (Line, Staff)
- 5.2.5 สายการบังคับบัญชา (Chain of command)
- 5.2.6 ขั้วการบังคับบัญชา (Span of control)
- 5.2.7 การร่วมมือประสานงาน (Coordination)
- 5.2.8 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

โดยนัยแห่งหลักขององค์การดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดองค์การในลักษณะทั่วไปนั้นจะมีวัตถุประสงค์ (Objective) มีการแบ่งแยกงานออกไปตามลักษณะหน้าที่ของงาน (Function) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจที่จะจัดและมอบหมายให้บุคคลเข้าปฏิบัติตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งแต่ละหน่วยงาน แต่ละตำแหน่งย่อมมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันไป ทำให้เกิดสถานภาพ (Status) ของแต่ละบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่จัดไว้ต่างกันไป

5.3 องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้ โดยองค์การกลางการบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานที่ให้บริการค้ำนให้คำแนะนำปรึกษาอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะพยายามวางรากฐานและดำเนินการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือของทุกฝ่ายในด้านการบริหาร โดยมีรากฐานอยู่บนความเข้าใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของคณาณพยายามทำให้คณาณมีความผูกพันกับงานของตน และปรับปรุงความสามารถและความชำนาญ

งานของคนงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมให้คนทำงานเต็มสติปัญญาของคน ชักข้อข้องใจในการตัดสินใจที่ผิดพลาดและความขัดแย้งกันระหว่างคนงานอันจะมีผลเสียต่องาน นอกจากนี้องค์การกลางการบริหารงานบุคคลยังทำหน้าที่เลือกสรรบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดและให้มีการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งจะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและให้บริการด้านสุขภาพอนามัย เพื่อป้องกันความบาดเจ็บ และลดอุบัติเหตุต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งอาจมีผลให้คนงานเสียชีวิตหรือพิการได้¹

ระดับของหน่วยงานการบริหารงานบุคคลมี 2 ระดับด้วยกันและมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดในการบริหารองค์การโดยส่วนรวม แม้ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละระดับจะแตกต่างกันบ้าง ทั้งในวิธีการจัดระเบียบและในการเรียกชื่อของหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่ตั้งขึ้น แต่โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานทั้ง 2 ระดับมีความคล้ายคลึงกันมาก หน่วยงานทั้ง 2 ระดับได้แก่²

1. องค์การกลางการบริหารงานบุคคล
2. หน่วยงานบุคลากรหรือการเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์ในการพิจารณาแบ่งแยกหน่วยงานการบริหารงานบุคคลเป็น 2 ระดับ ก็เพราะว่าถ้าเพียงองค์การกลางการบริหารงานบุคคลแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยลงมา คือหน่วยงานบุคลากร ทำหน้าที่ในค่านนี้ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

1. องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

องค์การกลางการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการรับสมัคร คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและทำการปรับปรุงหลักการ วิธีการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้า

¹Norman J. Powell, Personnel Administration in Government (New York: Printice - Hall, Inc., 1956), p. 160-161.

²ฐศักดิ์ เทียงตรง, เรื่องเดิม หน้า 38

เข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และแยกประเภทคณงาน จัดกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อ กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่ตอง การในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อสามารถจัดสอบแข่งขันหรือคัดเลือก ผู้มีคุณสมบัติตามความต้องการของแต่ละตำแหน่งได้ ทั้งยังทำการวิจัยค้นคว้าหาวิธีจูงใจบุคคล ที่มีความสามารถให้มาสมัคร เข้าทำงานและกำหนดนโยบายทั่วไป เพื่อให้หน่วยงานบุคลากร นำไปปฏิบัติและยังให้คำแนะนำทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการติดตั้งและดำเนินการ เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมและเป็นสถานที่ร้องทุกข์สำหรับคณงานด้วย อย่างไรก็ตามความ ล้มเหลวหรือความสำเร็จของระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การขึ้นอยู่กับรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การกลางการบริหารงานบุคคลว่าสามารถให้การบริการคณการบริหารงานบุคคล ได้เพียงพอกับความต้องการหรือไม่ บางครั้งรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การกลางการบริหาร งานบุคคลก็ทำให้เกิดการเลอะเลือน สับสนในเรื่องสายงานหรือความรับผิดชอบ จนทำให้ การปฏิบัติงานขององค์การนั้นกลายเป็นเรื่องของการตกลง ประนีประนอมไป

2. หน่วยงานบุคลากรหรือการเจ้าหน้าที่

หน่วยงานบุคลากรทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามที่ได้รับ มอบหมายจากองค์การกลางการบริหารงานบุคคล โดยมีลักษณะการทำงานเป็นหน่วยบริการ หรือหน่วยปฏิบัติงาน (Operating Unit) ซึ่งเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างหน่วย งานต่าง ๆ กับองค์การกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อช่วยให้การบริหารงานบุคคลของ องค์การเป็นไปค้วยดีและทำหน้าที่วางแผนงานบุคคลให้กับหน่วยงานอื่น ๆ อีกค้วย หน้าที่ ต่าง ๆ ของหน่วยงานบุคลากร มีคังต่อไปนี้

- ก. ช่วยจัดการวางแผนกำลังคนหรือกำหนดอัตรากำลัง
- ข. ช่วยน้กบริหารในการวางแผน จักรระเบียบและควบคุมงาน
- ค. ช่วยเหลือคณงานให้เข้าใจและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ
- ง. ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติบังคับบัญชา

เพื่อการ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

- จ. ช่วยเหลือแก้ปัญหาคณบุคคลเป็นพิเศษ

ด. ปฏิบัติงานด้านจัดการซึ่งอยู่ในหน้าที่ของงาน¹

นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ ตามกฎเกณฑ์ของการบริหารงานบุคคล โดยปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานที่นักบริหารระดับสูงกำหนดให้ พัฒนาความรู้ความสามารถให้คนงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รับฟังคำร้องทุกข์ พยายามแก้ปัญหาและแนะนำผู้ร่วมงานในค่านต่าง ๆ

การบริหารงานบุคคลขององค์การจะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับองค์การบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ระดับ ถ้าองค์การกลางกำหนดนโยบายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ผิดพลาด การปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารงานบุคคลก็เป็นไปตามนั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์การกลาง ความสำคัญของหน่วยงานบุคลากรขึ้นอยู่กับที่การมอบอำนาจขององค์การกลาง แต่การมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้หน่วยงานบุคลากร ต้องคำนึงถึงความสามารถของหน่วยงานนั้น ๆ ที่จะปฏิบัติได้ เพราะถ้ามอบอำนาจหน้าที่ให้เกินความสามารถที่หน่วยงานจะปฏิบัติได้ การปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลในหน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ

6. ระบบราชการ (Bureaucracy)²

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์การบริหารงานบุคคลจะมีความเข้าใจได้เองแต่เพียงขึ้นหากจะได้ศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับระบบราชการ (Bureaucracy) เพราะระบบราชการนั้นมีอยู่ทั้งในองค์การรัฐบาลและธุรกิจเอกชน และมีผลต่อการบริหารงานบุคคลอยู่เป็นอันมาก

ความหมายที่ใช้กันทั่วไปมักหมายถึง การทำงานที่ชักช้าเสียเวลา (Red-tape) และเหตุการณ์เช่นนี้มักจะเกิดแก่ในวงการรัฐบาลมากกว่าธุรกิจเอกชน แม้ว่าตามข้อเท็จจริงแล้ว Bureaucracy มีอยู่ทั้งในวงราชการและเอกชน แต่ความโน้มเอียงมีมากใน

¹ ชูศักดิ์ เทียงตรง, เรื่องเดิม หน้า 51-52

² สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม หน้า 67-69

วงราชการ จนกระทั่งเรียกบรรดาข้าราชการว่าพวก "Bureaucrat" ซึ่งหมายถึงพวก
แก่ระเบียบหรือพวกที่ทำงานยึดยาคับขันนั่นเอง

ศาสตราจารย์ลาสกี (Harald J. Laski) ได้ให้ความหมายของระบบราชการ
ในเชิงปรากฏการณ์ของสังคมในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อนว่า หมายถึง ระบบบริหาร
ราชการของรัฐที่ตกอยู่ในมือของข้าราชการโดยเด็ดขาด และอาจก่อให้เกิดอำนาจอันอาจ
ทำลายเสรีภาพของประชาชนได้ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานประจำของข้าราชการที่ดำเนิน
ไปตามระเบียบแบบแผนตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่นผ่อนผันผ่อนยาว การวินิจฉัยสั่งการก็เต็มไปด้วย
ภัยความลังเล ซักช้า ขาดความคิดริเริ่ม เป็นผลให้เกิดการแบ่งชั้นวรรณะและประพฤติ
ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

ระบบราชการกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งระบบราชการเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นระเบียบ
ปฏิบัติอันได้แก่กฎเกณฑ์และการบังคับบัญชาต่าง ๆ ตลอดจนธรรมเนียมในการปฏิบัติงานและเป็น
สิ่งที่ห้ามบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามเพื่อสามารถอยู่ร่วมในองค์กรนั้นได้ เมื่อพิจารณา ระบบ
ราชการในแง่ที่อำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานบุคคล ก็จะประจักษ์ว่ามีประโยชน์อยู่หลาย
ประการ เช่น

1. ระบบราชการ ช่วยสร้าง ความชำนาญในการบริหารงานให้แก่
บุคคลในองค์กรและสร้าง ฝีมือในการทำงานให้แก่บุคคลในองค์กร รวมทั้งการสร้างสรรค
นักบริหารสำหรับอนาคตด้วย
2. ระบบราชการ เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงช่องว่างระหว่าง
รัฐบาลกับประชาชนและเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการนำเอานโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อ
นำผลมาสู่ประชาชน
3. ระบบราชการ มีลักษณะเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม เพราะ
ในสังคมนั้นย่อมจะต้องมีองค์กรกลางเพื่ออำนวยความสะดวกและพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ส่วน
รวมของสังคมนั้น ๆ

การจัดองค์การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นเสมือนการก่อโครงสร้างเพื่อให้มีการ
บรรจบุคคลและให้งานขององค์การดำเนินไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ แต่ปัจจัย
ที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ บุคคลขององค์การ ซึ่งรวมทั้งบุคคลชั้นบริหารและพนักงาน
เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว ปฏิบัติหน้าที่ภารกิจขององค์
การให้เต็มความสามารถ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะการจัดองค์การหรือการ
กำหนดหน้าที่ตำแหน่งไว้จะดีเกินสักปานใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่มีสมรรถภาพเสีย
แล้วก็เป็นที่หวังได้โดยยากว่าการบริหารงานขององค์การนั้นจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

7. การบริหารงานของรัฐ

ในปัจจุบัน การบริหารงานของรัฐ ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ-
พลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งนำเอาระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification
มาเป็นหลักในการบริหารงานในวงราชการ ซึ่งได้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. 2497 และให้ใช้ฉบับใหม่แทน ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงเฉพาะการกำหนด
ตำแหน่งในพระราชบัญญัติฉบับใหม่เท่านั้น

มาตรา 32¹ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีตำแหน่งใด ระดับใด ใน
สายงานใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
อย่างไรให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด โดยให้คำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
ปริมาณและคุณภาพของงานตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

(1) ตำแหน่งชั้นใดมีลักษณะงานที่ต้อง ปฏิบัติไม่ยากภายใต้การกำกับ
ตรวจสอบโดยใกล้ชิด หรือตามคำสั่ง หรือแบบหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างแน่ชัด และละเอียด

¹ วิจารณ์ วิทนาวิบูลย์, คำอธิบาย พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2518 จัดจำหน่ายโดย บริหารสวัสดิการ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. พิมพ์ครั้งที่ 1
พ.ศ. 2519 หน้า 84-86

ดีถ้วน ซึ่งอาจเป็นงานค้ำชูการ คำนวิชาชีพหรือค้ำอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญสูง ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 1

(2) ตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างยากภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยทั่วไปหรือตามคำสั่ง หรือแบบหรือแนวทางปฏิบัติโดยที่มีอยู่อย่างกว้าง ๆ ซึ่งอาจเป็นงานค้ำชูการ คำนวิชาชีพหรือค้ำอื่นที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญค่อนข้างสูง ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 2

(3) ตำแหน่งหัวหน้างานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานไม่สูงนัก ตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติยากพอสมควร ภายใต้การกำกับตรวจสอบบ้างซึ่งอาจเป็นงานค้ำชูการ คำนวิชาชีพหรือค้ำอื่นที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญสูงพอสมควร และตำแหน่งขั้นต้นในงานค้ำวิชาการหรือค้ำอื่นที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 3

(4) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง และตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างยากมาก และปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบหรือภายใต้การตรวจสอบบ้าง ซึ่งเป็นงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญค่อนข้างสูงมาก ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 4

(5) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติยากมากและปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ ซึ่งเป็นงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญสูงมาก ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 5

(6) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูง และตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ชำนาญการหรือผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 6

(7) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงมากและตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ชำนาญการพิเศษหรือผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 7

(8) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 8

(9) ตำแหน่งรองอธิบดีหรือตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกันและตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือผู้ให้คำปรึกษาหรือตรวจแนะนำระดับกระทรวง หรือผู้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 9

(10) ตำแหน่งอธิบดีหรือตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ให้คำปรึกษาหรือตรวจแนะนำชั้นสูงระดับกระทรวง หรือผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 10

(11) ตำแหน่งปลัดกระทรวงหรือตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ให้กำหนดเป็นตำแหน่ง ระดับ 11

ชั้นของข้าราชการพลเรือนตามมาตรา 25 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 มี 5 ชั้น คือ ข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวา ศรี โท เอก พิเศษ แต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ใช้ระดับของตำแหน่งแทนชั้นของข้าราชการ

ระดับของตำแหน่งกำหนดไว้สูงที่สุดถึงระดับที่ 11 ตำแหน่งใดจะสูงถึงระดับใดให้ ก.พ. กำหนดตามกรอบที่กฎหมายบัญญัติเป็นแนวทางไว้ การกำหนดระดับตำแหน่งเป็น 11 ระดับนี้ ตรงกับในมาตรา 26 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ซึ่งกำหนดตำแหน่งหลักไว้ 11 ระดับคือ 1. เสมียนพนักงาน 2. ประจำแผนก 3. หัวหน้าแผนก 4. หัวหน้ากอง 5. ผู้อำนวยการกอง 6. รองอธิบดี 7. อธิบดี 8. รองปลัดทรวง 9. ปลัดทรวง 10. รองปลัดกระทรวง 11. ปลัดกระทรวง

ระดับ 1 เป็นระดับเสมียนพนักงาน (จัตวา)

ระดับ 2 เป็นระดับเสมียนพนักงาน (จัตวา-ศรี)

ระดับ 3 เป็นระดับประจำแผนกและหัวหน้าแผนก (ศรี-โท)

ระดับ 4 เป็นระดับหัวหน้าแผนก (โท)

ระดับ 5 เป็นระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้ากอง (โท-เอก)

ระดับ 6 เป็นระดับหัวหน้ากอง (เอก)

ระดับ 7 เป็นระดับหัวหน้ากองและผู้อำนวยการกอง (เอก-พิเศษ)

ระดับ 8 เป็นระดับผู้อำนวยการกอง (พิเศษ)

ระดับ 9 เป็นระดับรองอธิบดี (พิเศษ)

ระดับ 10 เป็นระดับอธิบดี รองปลัดกระทรวงและรองปลัดทรวง (พิเศษ)

ระดับ 11 เป็นระดับปลัดกระทรวงและปลัดทรวง (พิเศษ)

สำหรับการนำระบบ พี.ซี. มาใช้ในกรมศุลกากร เริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2517 โดยมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่าง ๆ ให้เข้ากับหลักเกณฑ์ของ ก.พ. ซึ่งก็ประสบกับปัญหาพอสมควร มีข้าราชการบางคนเกิดความไม่พอใจกับระบบนี้บ้างพอสมควร แต่ในปัจจุบันนี้ก็สามารปรับปรุงตัวให้เข้ากับระบบนี้ได้