

# การบริหารบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคทางอาชีพระหว่างหญิงและชายของหน่วยงานภาครัฐในกรุงเทพมหานคร

## Personnel Management for Promotion of Equality in Career-Path Between male and female in Thailand's Public Administration, Bangkok Metropolitan

พัฒนพงศ์ วิจารณ์วิภาต\*  
รศ.ดร.ทศวน ชูเพ็ญ\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในกรุงเทพมหานคร ภายใต้หลักความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย 2) ศึกษาระดับการบริหารจัดการบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยราชการในกรุงเทพมหานครต่อการบริหารจัดการบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับการบริหารจัดการบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย และ 5) เสนอแนวทาง การบริหารบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรภาครัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test)

วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) การทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) และการทดสอบค่า Chi-Square ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารบุคคลของหน่วยงานภาครัฐยึดกฎระเบียบในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2554 กฎระเบียบข้าราชการพลเรือน และอื่น ๆ ขึ้นกับหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารบุคคลในหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับความเสมอภาคในการบริหารงานบุคคล โดยการให้โอกาสในการทำงาน ทั้งชายและหญิงอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมบุคลากร ทั้งชายและหญิงได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนในการบริหารงานของหน่วยงานภายในองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม

\*นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2. ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคทางอาชีพระหว่างหญิงและชาย ในหน่วยงานราชการ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสัมมนาหรือประชุม การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ และการพัฒนา ตามลำดับ

3. บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลภายใต้หลักความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับชั้นการปฏิบัติราชการ และระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย

5. แนวแนวทาง การบริหารบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย ได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารบุคคลในหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเพื่อนำไปใช้วางแผนการบริหารบุคคล สู่การร่วมกันดำเนินการบริหาร ติดตามผลการบริหาร และสรุปเพื่อสะท้อนผลการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

**คำสำคัญ:** การบริหารบุคคล, ความเสมอภาคทางอาชีพระหว่างหญิงและชาย, หน่วยงานภาครัฐ

## Abstract

The purposes of this research were 1) study the administrative personnel government in Bangkok Metropolitan under the equality between women and men,

2) study the level of administrative personnel government under the equality between women and men, 3) comparative of personal in the government in Bangkok to reinforce equality between women and men by personal factors, 4) study the relationship of personal factors to management personnel to strengthen equality between women and men, and 5) guidelines for the administrative staff to reinforce equality between women and men. The sample were 400 government personnel in personnel management. The instrument were questionnaire and interview. Data were statistically analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance and Scheffe' method and Chi-Square.

The results of this research were as follows;

1. The personnel management of the government seized the rules in personnel management within the agency such as Regulation administration 2534, Civil 2551, Regulation officials and personnel, Bangkok 2554. Civil service rules and so on up to the agency. Personnel management in government to focus on equality in the management of individuals by providing opportunities for working men and women equally. Extension personnel, both men and women have the opportunity to take part in the management of the departments within the organization. And to evaluate the performance of system integrity.

2. The opinion of personnel management to strengthen equality between women and men in government overall were at a high level e.g. a seminar or conference, adjust salary, training, position promotion, delegation, and other. The personnel with different qualifications had the opinions regarding the administration of a person under the principle of equality between women and men different at .01 statistical significant.

3. Personnel with different qualifications had different the opinion regarding the administrative of a person under the principle of equality between women and men of statistical significant .01.

4. Personal factors, including gender, education. level of administrator and duration of work relationship with management personnel to reinforce equality between women and men.

5. The guidelines for the promotion of personnel management in the public sector in order to ensure equality between men and women into management positions were enhancing cognition and participation in the process of managing people in government agencies in stages with the combination of analysis to be used for personnel administration planning to joint administration. management and monitoring of summarized to reflect the personnel management in government.

**Keywords:** Personnel Management, Equality

in Career-Path Between Male and Female, Thailand's Public Administration

## บทนำ

ความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ฝ่ายวิชาการสำนักพิมพ์ กปร. (ประชาธิปไตยแรงงาน) กล่าวว่า ความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย เป็นเป้าหมายที่ยังไม่ได้บรรลุในสังคมปัจจุบัน ซึ่งดูได้จากสัดส่วนของผู้หญิงผู้ชายที่ไม่เท่าเทียมกัน ในตำแหน่งสำคัญๆ ของสังคม เช่น คณะรัฐมนตรี และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือในความไม่เท่าเทียมระหว่างรายได้ของผู้หญิงและผู้ชายเป็นต้น ประเด็นความเสมอภาคที่สำคัญที่สุดเกี่ยวข้องกับค่านิยมในสังคม ที่มองว่าผู้หญิงควรมีบทบาทหลักในการดูแลครอบครัว ทำให้กลายเป็นพลเมืองชั้นสองในสังคมนอกครัวเรือน และขาดสิทธิเสรีภาพเหนือเนื้อตัวร่างกายตนเอง สำหรับการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายให้เป็นกระแสหลักการพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยมีผลมาจากหลายสาเหตุทั้งในเชิงนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขาดการสนับสนุนในเชิงวิชาการกับคณะทำงานศูนย์ประสานความเสมอภาคหญิงชาย จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทำให้คณะทำงานไม่มีความเข้มแข็งเท่าที่ควรในการนำแนวทางส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายให้เป็นกระแสในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (พฤษ์ พรหมพันธุ์, 2551, หน้า 20) ในสังคมไทยยังคงมีเจตคติ ค่านิยมความไม่เสมอภาค การจำกัดสิทธิและการบละเมิดสิทธิขั้นพื้นฐานของสตรีหลายๆ ด้าน โดยยกเหตุความแตกต่างทางสรีระและเกณฑ์การกำหนดบทบาททางสังคมที่แตกต่างกันระหว่างสตรีและบุรุษ

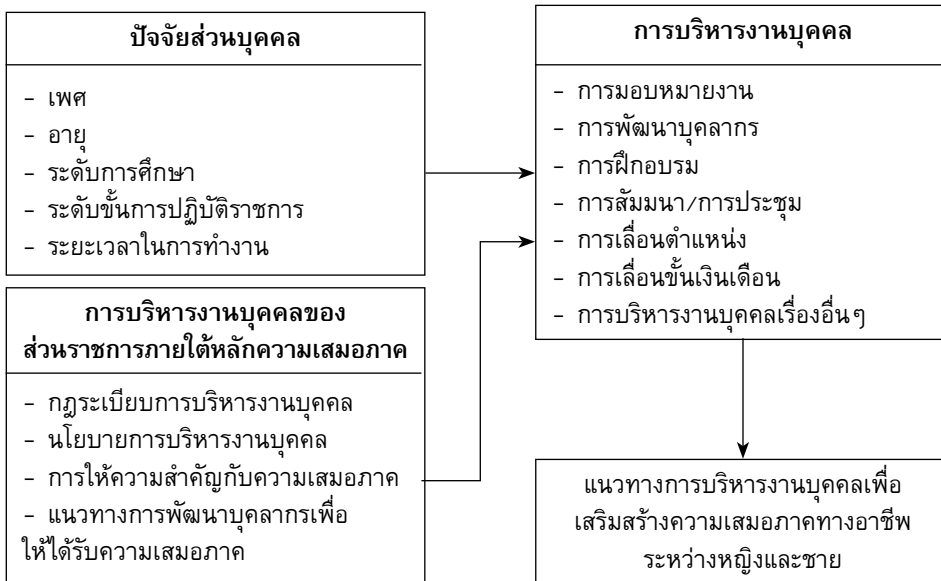
เป็นข้ออ้าง รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัวขึ้นมา เพื่อเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นหนึ่งใน 6 กระทรวงที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัวมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพสตรี การส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย การสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว โดยการกำหนดนโยบาย มาตรการ กลไก การส่งเสริมสนับสนุนภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สตรีได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ มีความเสมอภาคและเป็นธรรมทางสังคม และมุ่งสร้างสถาบันครอบครัวให้มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น (วดีณี ทองนวล, 2548, หน้า 3)

ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดกลไกในการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในหน่วยงานภาครัฐแล้วก็ตาม แต่การนำไปสู่ภาคปฏิบัติและดำเนินการให้เป็นรูปธรรมยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงและการมีส่วนร่วมของหญิงชายในหน่วยงานราชการ ปัญหาความเสมอภาคที่เกิดขึ้นระหว่าง

หญิงชายในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการยังคงมีให้เห็นอยู่เสมอ อาทิ การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลที่ขาดความเสมอภาค ขาดการสนับสนุนในเชิงวิชาการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคทางอาชีพระหว่างหญิงชายของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญทั้งในมิติของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมิติทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญในการศึกษาในเรื่องดังกล่าว

**แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษารวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน แนวคิดเกี่ยวกับความเสมอภาค ปัญหาความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย แนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายในการบริหารงานบุคคล โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเสริม ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานราชการฝ่ายพลเรือนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร ระเบียบปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของกระทรวงต่างๆ รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structure in-depth interview)

2. การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน แบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือก การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน การให้รางวัลและการประเมินผล

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้บริหารหน่วยงานราชการส่วนใหญ่ยึดกฎระเบียบในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 กฎระเบียบข้าราชการพลเรือน และอื่นๆ ขึ้นกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำไปกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติในหน้าที่ต่างๆ อาทิ พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2469 ระเบียบกรมการค้าต่างประเทศ ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหน่วยงานราชการต่างๆ มีข้อจำกัดในการบริหาร

จัดการที่ต้องนำเอากฎหมายที่ทางรัฐบาลกำหนดขึ้นมาเป็นบรรทัดฐาน แล้วยึดถือปฏิบัติตามหรือบูรณาการให้เข้ากับบริบทหรือสภาพจริง แต่ต้องให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ โดยไม่ส่งผลเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งงานในระบบจะต้องมีการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน กำหนดระเบียบปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน รังสิโยภักษ์ (2546) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภาคภูมิ โภคะอินทร์ (2549) ศึกษาหลักความเสมอภาคในระบบกฎหมายไทย พบว่า จุดเปลี่ยนที่สำคัญของการนำเอาหลักความเสมอภาคมาใช้ในระบบกฎหมายไทยก็คือ นับตั้งแต่มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา ที่ถือว่าเป็นพัฒนาการที่สำคัญของการใช้และการตีความหลักความเสมอภาคในระบบกฎหมายไทย แต่สภาพปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่การตีความหรือการนำเอาหลักความเสมอภาคมาใช้ขององค์กรตุลาการ แต่ยังไม่ปรากฏปัญหาเกี่ยวกับการไม่เคร่งครัดต่อหลักความเสมอภาคในการดำเนินการขององค์กรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่

หลักสำคัญในการดำเนินการงานการบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายภายในหน่วยงานราชการให้เป็นไปตามนโยบาย ได้แก่ (1) สรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่อย่างมีคุณภาพ (2) บริหารบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจ (3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะ

ในการทำงาน (4) ส่งเสริมระบบคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เน้นการทำงาน เป็นทีม และ (5) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร องค์กร โดยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศขององค์กร ยึดผลการปฏิบัติงาน เลือกรับคนดี คนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ มีสรรณะ และความหลากหลายในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูง และให้ความสำคัญในการพัฒนา คุณภาพชีวิตโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัตน์ (2541) ที่อธิบายว่า ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรการ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ในกรณีของ องค์กรภาครัฐผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรอยู่ที่ การสามารถปฏิบัติงานให้บริการหรือพันธกิจ ของหน่วยงานตามที่กฎหมายหรือนโยบายที่หน่วย เหนือกำหนด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและ ประเทศชาติสูงสุด รวดเร็วทันกับความต้องการของ ประชาชน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคในการส่งเสริมความเสมอภาค ระหว่างหญิงชายในการบริหารงานบุคคลแต่ละ หน่วยงานราชการขึ้นกับลักษณะของงานบาง ประเภท งานบางตำแหน่งอาจสงวนกำหนดเฉพาะ ชายหรือหญิง เช่น หน่วยงานเทคนิค งานภาคสนาม เกี่ยวกับการป้องกัน งานปราบปรามทางทะเล และ งานที่ต้องใช้แรงมาก ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยสำหรับเพศ หญิง แต่บางหน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงาน บริการทางการแพทย์ ยังขาดแคลนบุคลากรที่เป็น เพศชายมีความรู้ความสามารถทางการแพทย์ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชีรา วิจิตรานนท์ และ เมทินี พงษ์เวช (2547) กล่าวว่า ประเด็นของ ความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความเหลื่อมล้ำเชิง โครงสร้าง กฎหมายกติกากำหนดเมือง ให้สิทธิที่ เท่าเทียมกันมาโดยตลอด หากแต่ในภาคปฏิบัติ

อุปสรรคต่าง ๆ ที่หลายส่วนสืบเนื่องมาจาก วัฒนธรรม ประเพณีที่กำหนดบทบาทผู้หญิงให้เป็น หลักในการดูแลครอบครัวและยังมีความเชื่อที่มอง ผู้ชายเป็นผู้นำ ความเท่าเทียมกันในโอกาสที่เปิดให้ นั้น จึงมิได้ส่งผลที่เท่าเทียมกัน ซึ่งเห็นได้ชัดเจนใน เรื่องของการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในทางการเมือง และการบริหาร

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรในหน่วย งานราชการให้ได้รับความเสมอภาคในการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารระหว่างหญิงชาย ได้แก่ (1) ผู้บริหารในหน่วยงานราชการแต่ละองค์กร ควรให้ ความเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลทั้งหญิงและชาย ในการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบและร่วมประโยชน์ ในหน้าที่ อาทิ การมีส่วนร่วมเข้าร่วมอบรมผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการได้รับมอบหมาย โครงการสำคัญของหน่วยงานตามความรู้ความ สามารถ และให้ความสำคัญในความเป็น ผู้อาวุโส เป็นต้น (2) ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลใน การบริหารจัดการ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งของ ทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การพัฒนาในหน่วยงานราชการ การบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานยุทธศาสตร์และให้เกิด ผลลัพธ์โดยการประยุกต์ใช้หลักวิชาการให้สอดคล้อง กับความจำเป็นของบุคคลและสถานการณ์ มีการ กระจายอำนาจ/มอบอำนาจ และให้ความสำคัญใน ความแตกต่างของบุคคล เพื่อให้การบริหารบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จโดยอาศัยผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ทั้งฝ่ายบริหารและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

ด้านการมอบหมายงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การมอบหมายงานในหน่วยงาน ราชการนั้นจะนำความรู้ความสามารถของบุคคลมา เป็นหลักในการมอบหมายงาน หากมีการมอบหมาย

งานพิเศษให้ก็มีการแนะนำให้ความรู้ แต่งตั้งคณะทำงานตามโครงการจะพิจารณาให้โอกาสข้าราชการหญิงและชาย โดยคำนึงถึงความเสมอภาคกับทุกคน ทั้งข้าราชการชายและหญิง หรือเปิดโอกาสให้ข้าราชการหญิงและชายสมัครทำงานเองได้โดยเสรี ทั้งนี้โดยอาศัยแกนหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประการหนึ่งคือ บุคลากร ซึ่งการช่วยให้พนักงานในองค์กรการได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

ด้านการพัฒนา โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หน่วยงานราชการต่างๆ จะเปิดโอกาสให้ข้าราชการหญิงและชายได้รับทุนในการศึกษาต่อในระดับสูงเท่าเทียมกัน โดยการให้มีระบบการศึกษาต่อส่วนราชการจะกำหนดโควตาให้กับข้าราชการทุกคน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้าราชการไปศึกษาต่อ ตามลำดับ ทั้งนี้ได้มีการบูรณาการแกนหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละกรณี เพื่อการพัฒนาทั้งคุณภาพชีวิตการทำงานและการชีวิตในสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการ องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

ด้านการฝึกอบรม โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หน่วยงานราชการจะให้โอกาส

ข้าราชการทุกคนในการไปรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และอาชีพ มีการศึกษาดูงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครในหน่วยงานไปรับการฝึกอบรมหรือดูงานมาก่อนจะกำหนดให้ข้าราชการหญิงและชายมีโอกาสได้รับการเสนอชื่อ ตามลำดับ ทั้งนี้การใช้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสำคัญ ให้เกิดสมดุลระหว่างทักษะการใช้ชีวิตในสังคมภายนอก และทักษะในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541) กล่าวถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ประการหนึ่งคือ การพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมทั้งในและนอกองค์กรหรือฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง (on the job training) พัฒนาโดยการศึกษา ดูงาน การลาศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองโดยการอ่าน ฟัง สังเกต สอบถามผู้รู้ เป็นต้น

ด้านการสัมมนาหรือประชุม โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การประชุมแต่ครั้งจะเปิดโอกาสให้ข้าราชการหญิงและชายได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วกัน มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการหญิงและชายเข้ารับการสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน การสัมมนาหรือประชุมในเรื่องใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครในหน่วยงานไปสัมมนาหรือประชุมมาก่อน จะกำหนดให้ข้าราชการหญิงและชายมีโอกาสได้ไปสัมมนาหรือประชุมเท่าเทียมกัน ตามลำดับ ทั้งนี้โดยอาศัยแกนหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสมรรถนะ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสำคัญ เพื่อการพัฒนาทั้งคุณภาพชีวิตการทำงานและการชีวิตในสังคม คนทั้งสองกลุ่มจึงควร สอดคล้องแนวคิดของ พี สมิต (P. Smith, 1988) ที่กล่าวถึงความเสมอภาคว่าเป็นสิทธิตามธรรมชาติของปัจเจกชนที่จะได้รับการปฏิบัติและคุ้มครองตามกฎหมายต่อสิ่งที่มีสาระสำคัญเหมือนกัน โดยเท่าเทียมกัน

เพื่อสามารถทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรี ในส่วนของความเสมอภาคระหว่างชายและหญิง ดังนั้นจึงสมควรได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกันก็จริงอยู่ แต่เพื่อความยุติธรรมในบางกรณีจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยที่อะไรที่ผู้หญิงควรได้ในฐานะที่เป็นผู้หญิงก็ต้องให้ อะไรที่ผู้ชายควรได้ในฐานะที่เป็นผู้ชายก็ต้องให้ อะไรที่ทั้งสองเพศควรได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ก็ต้องสมควรให้ อะไรที่ไม่ควรได้ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือว่าผู้ชายก็ไม่ต้องให้

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะให้ข้าราชการหญิงและชายมีโอกาสอย่างเทียมกัน การคัดเลือกข้าราชการเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงจะพิจารณาสัดส่วน องค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อความเสมอภาคและโปร่งใส ตามลำดับ ทั้งนี้โดยอาศัยเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสมรรถนะของบุคคลและผลงานของบุคคลเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชฎา ผลอนันต์ (2546) ที่กล่าวว่า การช่วยให้พนักงานในองค์กรการได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

ด้านการเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าข้าราชการหญิงหรือชายได้รับการพัฒนา สนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี จะพิจารณาตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานเป็นสำคัญ โดยอาศัยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยคุณธรรมเป็นสำคัญในการเสริมสร้างความเสมอภาค สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541)

ที่กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ 1) ก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง ให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการ โดยให้ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.พ. กำหนด 2) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด 3) ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง จะต้องยึดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และ 4) พัฒนาข้าราชการโดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งในประเทศ และการให้ไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในต่างประเทศ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของ ก.พ.

ด้านการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ จะพิจารณาดำเนินการโดยคำนึงถึงความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิงและชาย รองลงมา ได้แก่ การย้ายโอนข้าราชการ จะพิจารณาดำเนินการโดยคำนึงถึงความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิงและชาย การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการควรพิจารณาดำเนินการจะคำนึงถึงความเสมอภาคระหว่างข้าราชการหญิงและชาย ตามลำดับ ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านคุณธรรม สมรรถนะของบุคคล ผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแต่โอกาสเป็นสำคัญ สอดคล้องแนวคิดของ รัชฎา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประกอบด้วยหลักคุณธรรม มีความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ



มีวิธีวัดความสามารถบุคคล การปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด มีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรี หลักสมรรถนะในการใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ในตำแหน่งต่างๆ หลักผลงาน จะให้คุณให้โทษใคร ให้ดูที่ผลงานยึดผลงานเป็นหลัก หลักการกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบในการให้ร่วมกันรับผิดชอบ

การมอบหมายงาน พบว่า ข้าราชการ ที่มีเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กรณีที่มีงาน สำคัญผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคนได้ ทำงานร่วมกัน แต่ด้วยงานบางงานที่มีความยาก ลำบากหรือเสี่ยงอันตราย ผู้บริหารก็จะให้โอกาส กับผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านไปทำก่อน แต่หลัก ในการพิจารณามอบหมายงานก็จะมีคณะกรรมการ ร่วมพิจารณาตัดสินใจให้เกิดความเหมาะสมและ ถูกต้องตามหลักการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534) กล่าวว่า การบริหารงาน ขององค์การนั้น ผู้บริหารต้องนำปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และการจัดการ (management) มาใช้ ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน หลักการบริหาร ก็คือปัจจัยกำลังคน เพราะคน หรือมนุษย์มีความต้องการ และแนวความคิดเป็น ของแต่ละคน เมื่อมนุษย์มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงาน ในองค์การ จึงอาจเกิดความล้มเหลวขึ้นได้ เนื่องจาก มีความขัดแย้งกันในด้านความคิด ในทุกองค์การ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดระเบียบและ ผสมผสานกิจกรรมของบุคคลต่างๆ เพื่อเป้าหมาย ของส่วนรวม

การพัฒนา พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ระดับชั้นการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การปฏิบัติต่อข้าราชการทุกคน จะต้องคำนึงถึงเกณฑ์ขึ้นในด้านอายุ ความสามารถ พิเศษ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ระดับชั้น ของข้าราชการแต่ละคน บางครั้งต้องเปิดโอกาสให้ ข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้รับการพิจารณา ก่อน อาทิ การลาศึกษาต่อโดยใช้ทุนของหน่วยงาน การเข้ารับการอบรมพัฒนาความสามารถเฉพาะงาน ซึ่งอาจทำให้ข้าราชการบางคนต้องขาดโอกาสไป สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัตน์ (2541) ได้กล่าวว่า หลักการที่ตัดสินบุคคลโดยยึดหลักความ รู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ นับเป็นหลักการสำคัญที่ เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของระบบคุณธรรม เนื่องจากหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานขององค์การ ภาครัฐ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยข้าราชการที่มี ความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกหรือสรรหาจะต้องพยายามทุก วิถีทางที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สูงสุดเท่าที่จะหาได้ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้ตรงกับ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมากที่สุด

การฝึกอบรม พบว่า ข้าราชการที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระดับชั้น แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานนั้น มี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การที่จะ ส่งข้าราชการคนใดเข้ารับการฝึกอบรม ก็จะต้องดูความ เหมาะสมว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นเหมาะสมกับหน่วยงานใด หรือใครเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง แต่ตามนโยบาย ของหน่วยงานราชการแล้วต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการ พัฒนาข้าราชการทุกคนอย่างเสมอภาค หรือบาง หลักสูตรก็จะให้ข้าราชการอาสาหรือสมัครเข้ารับการ ฝึกอบรมเอง แต่บางครั้งอาจมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณจึงทำให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม ไม่หมดทุกคน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ก็จะจัดทำบัญชี

รายชื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ อำนวย ศรีพูนสุข (2555) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการหลายวิธี ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งที่เป็นการเพิ่มคุณวุฒิหรือการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นจากวุฒิเมื่อแรกเข้า และการศึกษาในระดับที่ได้รับประกาศนียบัตรหรือวุฒิปัตรอันเป็นการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้าน

การสัมมนาหรือประชุม พบว่าข้าราชการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การประชุมสัมมนาเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นที่อาจจัดขึ้นภายในหน่วยงานหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น และยังมีเรื่องเฉพาะงานการส่งข้าราชการเข้าร่วมประชุมสัมมนาก็จะต้องส่งผู้ที่อยู่ในงานนั้นๆ หากมอบหมายให้ข้าราชการที่ไม่ได้รับผิดชอบโดยตรงเข้าร่วมก็จะไม่สามารถนำสิ่งที่ได้นั้นมาพัฒนางานของตนเอง ผู้บริหารจึงมีหลักเกณฑ์ในการส่งข้าราชการเข้าร่วมประชุมสัมมนา โดยการมอบหมายให้หัวหน้างาน พิจารณาอีกระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ เมทินี พงษ์เวช (2547) ที่กล่าวว่า การดำเนินการสร้างความเสมอภาคนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ศักยภาพของทุกคน ที่จะใช้ทั้งผู้ชายและผู้หญิงมีส่วนร่วมในการสร้างสังคม และสังคมจะพัฒนาไปอย่างดีได้ ก็ต่อเมื่อทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม ซึ่งจะต้องทำให้มั่นใจได้ว่า ความแตกต่างในความเป็นหญิง ความเป็นชายนั้นไม่ได้ทำให้ผู้ชายมีสถานะเหนือผู้หญิงหรือผู้หญิงมีสถานะเหนือผู้ชาย แต่เป็นหุ้นส่วนระหว่างหญิงและชายอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบร่วมกันที่จะขจัดความเหลื่อมล้ำทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิต การกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติ นั้นเป็นกระบวนการที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

เด็ดขาด

การเลื่อนตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การคัดเลือกข้าราชการเพื่อเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับสูง จะพิจารณาสัดส่วนองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อความเป็นธรรมสำหรับข้าราชการทุกคนก็จะมีกรอบคัดเลือก หรือให้โอกาสสำหรับข้าราชการที่มีระยะเวลาการทำงานมาก่อน หากไม่มีใครเหมาะสมก็จะใช้เกณฑ์การพิจารณาอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (1966) ที่กำหนดหลักพื้นฐานที่สำคัญคือ ลำดับชั้น (Hierarchy) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์

การเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และระดับชั้นการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแก่ข้าราชการ จะพิจารณาตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานเป็นสำคัญ โดยมีการจัดทำแบบประเมินผลงานให้อำนาจผู้ที่เป็นหัวหน้างานในการพิจารณาผลงาน โดยการแต่งตั้งกรรมการกลั่นกรองอีกครั้ง ถ้าผลการประเมินผลปรากฏว่าข้าราชการคนใดมีเกณฑ์ที่ต่ำก็จะได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งผลการพิจารณาบางครั้งอาจทำให้ผู้ที่ได้รับการประเมินไม่ได้รับการปรับเงินเดือนตามที่ตนหวังไว้ก็จะไม่พอใจผลการประเมิน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารหรือ

หัวหน้างานก็จะต้องมีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องต่อหน่วยงานต้นสังกัด โดยความเป็นธรรมและไม่ลำเอียง หรือเลือกที่รักมักที่ชัง สอดคล้องกับแนวคิดของ พะยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวไว้ว่า การทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กรภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม ทางการบริหารถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ พบว่าข้าราชการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารบุคคล นอกจากจะเป็นการปกครองดูแลบังคับบัญชาข้าราชการแล้ว การพิจารณาผลงาน การลงโทษข้าราชการก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคกับทุกคน การบริหารบุคคลจะเริ่มจากการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการที่จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ การคัดเลือกตามที่กฎหมายกำหนด ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน ไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก และเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานก็จะต้องมีการพิจารณาผลงานเพื่อนำมาปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมพัฒนาความรู้เฉพาะงานอย่างต่อเนื่อง อาจจะไม่ทั่วถึงเนื่องจากระบบราชการมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและมีจำนวนข้าราชการจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไนโกร (Nigro, 1977) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นวิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และพัฒนาความสามารถของบุคคล เหล่านี้รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความ

สามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ พี สมิท (P. Smith, 1988) กล่าวว่า กระบวนการยุติธรรมที่ใช้บังคับกำหนดกฎเกณฑ์ในชีวิตมนุษย์นั้น การที่จะปฏิบัติต่อข้อเท็จจริงได้นั้นย่อมแตกต่างกันออกไปตามสัดส่วนและสาระสำคัญของความ

แนวทางบริหารงานบุคคลให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย ผู้บริหารจะต้องหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการดำเนินงานในขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพ 2) ประชุมวางแผน 3) บริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้เกิดความเสมอภาคในการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระหว่างหญิงและชาย ในการมอบหมายงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน จัดการสัมมนาหรือประชุม เพื่อพัฒนาเรียนรู้ในการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐให้เกิดความเสมอภาคในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระหว่างหญิงและชายตามศักยภาพของตนเอง และบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ 4) ติดตามและสังเกตผลการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ จากกรรายงานผลการปฏิบัติของบุคคล 5) ประชุมทบทวนและสรุปผลการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ โดยร่วมกันสะท้อนผลความรู้สึก (feeling) ถึงกระบวนการและวิธีการในการบริหารจัดการ พันธะกิจการบริหารจัดการ และความร่วมมือในการบริหารจัดการ ร่วมกันรับรองผลการบริหารจัดการ ร่วมกันกำหนดประเด็นการแก้ไขเพื่อการบริหารจัดการในครั้งต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ระบุว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและ

การประเมิน การอบรมและการพัฒนา การจ่าย  
ตอบแทน การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ  
ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและ  
การควบคุมตลอดจนการประเมิน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารในส่วนราชการต่างๆ ควรนำ  
หลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน  
บุคคลให้เกิดความเสมอภาคทางอาชีพระหว่าง  
หญิงและชายในหน่วยงานภาครัฐ กำหนดระเบียบ  
ปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น ตัวชี้วัดความสามารถของ  
ข้าราชการ ตัวชี้วัดผลงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ  
และเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

2) การบริหารบุคคลควรมีการกระจาย  
อำนาจอย่างทั่วถึง ในการบริหารงาน มอบหมายงาน  
และการพัฒนาบุคลากร โดยให้ความสำคัญตาม  
ระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

3) เพื่อให้การบริหารบุคคลในหน่วยงาน  
ราชการ ผู้บริหารในส่วนราชการต่างๆ ควรกำหนด  
นโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ความ  
เข้าใจให้กับข้าราชการหรือบุคลากรทุกคนรับทราบ  
และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการนำกระบวนการ  
บริหารบุคคลให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนดำเนินการ  
ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการบริหารบุคคลปัจจุบัน  
การประชุมเพื่อวางแผน การบริหารจัดการบุคลากร

ในหน่วยงานภาครัฐที่เน้นการมีส่วนร่วม ควบคุม  
ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ  
คุณธรรม ประชุมทบทวน สรุปผลการบริหารจัดการ  
บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ และร่วมกันกำหนด  
ประเด็นการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการใน  
ครั้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานราชการต่างๆ ควรพัฒนาระบบสร้างเป็นคู่มือประเมินคุณธรรมให้สอดคล้อง  
กับบริบทของหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความเสมอ  
ภาคทางอาชีพในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง  
หญิงและชาย ให้เป็นนโยบายหลักในการสร้างความ  
โปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ

2) หน่วยงานราชการต่างๆ ควรมีนโยบาย  
ในการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศในหน่วย  
งานราชการ เพื่อนำไปสู่การได้ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง  
กับบุคลากรให้เป็นตามสภาพความเป็นจริง และ  
สามารถบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อเสริม  
สร้างความเสมอภาคทางอาชีพระหว่างบุคคลใน  
หน่วยงานภาครัฐ

3) หน่วยงานราชการทุกแห่งควรกำหนด  
นโยบายร่วมกันในการบริหารบุคคล เพื่อให้มีทิศทาง  
ในการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบเดียวกัน โดยมุ่งเน้น  
ที่ความเสมอภาคในการบริหารปกครองดูแล  
บุคลากรในองค์กร

### บรรณานุกรม

- ใจศรกาญจน์ หิรัญพฤกษ์. (2540). รายงานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเสมอภาค  
บทบาทหญิงชายในการพัฒนาท้องถิ่นทุรกันดารอีสานใต้. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โชติมา แก้วทอง. (2554). การเสริมสร้างความเสมอภาคหญิงชายให้เป็นกระแสหลักการพัฒนา :  
องค์ความรู้จากร่วมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สู่ชุมชนเขตภูมิภาคตะวันตก. โครงการจัดตั้ง  
สายวิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2534). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน  
เล่ม 5. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- พฤกษ์ พรหมพันธุ์. (2551). การส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายให้เป็นกระแสหลักการพัฒนา :  
กรณีศึกษา กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาสตรีศึกษา วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ  
จัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ภาคภูมิ โกะกะอินทร์. (2549). หลักความเสมอภาคในระบบกฎหมายไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญานิติ  
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เมทินี พงษ์เวช. (2547). ผู้หญิงและผู้ชาย : หุ่นส่วนที่เท่าเทียมในการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สมาคม  
ส่งเสริมสถานภาพสตรีฯ สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา.
- ยุวดี ศรีธรรมรัตน์. (2541). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วศินี ทองนวล. (2548). แนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในราชการ  
พลเรือน. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบาย  
สวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์. (2546). การบริหารราชการไทย: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (ฉบับปรับปรุง).  
กรุงเทพฯ: บรรณกิจ
- สุธีรา ทอมสัน และ เมทินี พงษ์เวช. (2541). ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหาร. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัย  
บทบาทหญิงชายและการพัฒนา.
- อำนวยการ ศรีพูนสุข. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- Max Weber. (1966). *The Theory of Social and Economic Organization*. (Handerson &  
Parson Trans) New York: The Free Press.
- Nigro, Lloyd G. (1977). *Modern Public Administration*. English: Addison-Wesley  
Educational Publishers, Incorporated
- P. Smith. (1988). "On Equality : Justice, Discrimination, and Equal Treatment." *Feminist  
Perspectives on Law*. pp. 37-40.