

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต1 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล
2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
3. การวางแผนงานบุคลากร
4. การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร
5. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาบุคลากร
 - 6.1 การฝึกอบรม
 - 6.2 การศึกษาดูงาน
 - 6.3 การสัมมนาทางวิชาการ
 - 6.4 การศึกษาต่อ
 - 6.5 การแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง
 - 6.6 การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
7. การธำรงรักษามูลค่าและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
8. การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 8.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 8.2 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 8.3 การประเมินบุคลากรเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
 - 8.4 การเลื่อนตำแหน่ง
 - 8.5 แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคลากรมีคำที่ใช้อยู่หลายคำ เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันคือ การบริหารบุคลากรและมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา บำรุงรักษา ให้สมาชิกในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ทำนองเดียวกับ นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

เช่นเดียวกับ สุพันธ์ เลาพันธ์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนงานบุคลากร การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านบุคลากร

นอกจากนี้ ณิชฎฐพันธ์ เขจรพันธ์ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความคิดเห็นต่างๆของนักวิชาการและนักบริหาร พอจะสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด อนุรักษ์และพัฒนาให้
ผู้ที่มีความรู้ความสามารถกระทำการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย
ของหน่วยงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล ในการทำงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็งานอะไร
ก็ตาม สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญหรือสิ่งที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามแผน หรือโครงการที่กำหนด
ไว้คือ คน เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายของ
การบริหารงานบุคคลครอบคลุมตั้งแต่การพิจารณากำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ
การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในหน่วยงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพ และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
อันจะเป็นส่วนทำให้ภารกิจของหน่วยงานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด
หรือขั้นตอนหนึ่งแล้ว จะทำให้การบริหารบุคคลล้มเหลวได้ ดังที่ Megginson (อ้างใน มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, หน้า 6) ที่ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า “มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร
ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า
เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่า
และเกียรติภูมิ

ในทัศนะของ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรมีความ
สำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคน ไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน
สุดา สุวรรณภิมย์ (2548, หน้า 7) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่
ผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงาน
ที่มุ่งเลือกสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานใน
องค์การ อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิก
ในองค์การเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเอง รวมทั้ง
ประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์
ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจางง (2552, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ เห็นว่าเป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน
ในองค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและมีส่วนเสริมสร้างประ โยชน์ให้แก่
องค์การดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ จะเห็นได้จากการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคนในองค์การที่แตกต่างกันคุณค่าของแต่ละคนมีผลต่อการดำเนินงานในองค์การเนื่องจากทุกคนต้องช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกันต่างคนต่างช่วยกันทำงานจนสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้เนื่องจากการใช้เครื่องจักรก็ต้องใช้คนที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะเครื่องจักร จึงกล่าวได้ว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ

2. งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นที่ปรึกษาของทุกหน่วยงาน โดยจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับคนเพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการช่วยเหลือในฐานะหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องคน นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจต่อคนในองค์การ ทำให้คนในองค์การมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน โดยสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้และสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์งานเพื่อความสำเร็จขององค์การได้อย่างเต็มที่

3. การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม กล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญโดยหากทำงานนี้ผิดพลาดอาจส่งผลเสียหายต่อองค์การในวงกว้างและในระยะยาวองค์การอาจล่มสลายได้

4. การจัดการคนเก่งในองค์การ นอกจากการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแล้วการเสริมสร้างคนเก่งในองค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยพบว่ามีคนเก่งจำนวนมากที่ไม่อาจดึงเอาความเก่งของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่นี้โดยการจัดให้มีโปรแกรมจัดการและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งในหน่วยงานและดึงเอาจุดเด่นแต่ละคนออกมาในการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่

5. ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมองเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่ใช่เป็นภาระหรือต้นทุนที่องค์กรต้องจ่ายแต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เนื่องจากปัจจุบันองค์การมักถูกกดดันจากคู่แข่งด้านต้นทุนในการดำเนินงานองค์การ โดยทั่วไปจึงมุ่งไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม และต้นทุนแรงงานนับได้ว่าเป็นต้นทุนแรงงานนับได้ว่าเป็นต้นทุนแรงงานนับได้ว่าเป็นต้นทุนแฝงที่องค์กรต้องจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ได้หากบริหารจัดการไม่ดีต้องแบกรับต้นทุนนี้ แต่หากองค์การเห็นความสำคัญโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องในแต่ละหน้าที่งานก็จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง

6. เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการ หน้าที่การจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม จึงพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้ เพราะการ

ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่การจัดการร่วมกันในการใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำเช่นนี้ได้ หน่วยงานจะต้องมี การบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหารที่ดี ดังที่ Kingsbury (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลเมื่อพิจารณาในทุกแง่มุมแล้วก็จะพบว่า เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร”

การวางแผนงานบุคลากร

การวางแผนงานบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลมากที่สุด ในขณะเดียวกัน คนที่ทำงานนั้นมีความสุข มีความพอใจ ส่งผลให้งานในองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย

สำหรับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 121) ได้อธิบายความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า หมายถึง กระบวนการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือจะขยายในอนาคต เนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนไป

นอกจากนั้น วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 20) ได้สรุป ความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการ เมื่อไรและกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าได้จากไหน อย่างไร และเมื่อใด

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 , หน้า 88) ได้สรุปว่า การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

ส่วน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2546, หน้า 67) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กรบุคลากร และสังคม

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากร ไว้ว่า คือ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และรักษาคคนที่ดีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร

Bohlander et al., (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549, หน้า 107) ได้ให้ความหมายการวางแผนบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการคาดคะเน และการจัดให้ได้มาซึ่งข้อมูลความเคลื่อนไหวของบุคลากรที่เข้ามา ที่มีอยู่ หรือที่ออกไปจากองค์กรหนึ่งๆ

Ivancevich (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549, หน้า 107) ได้ให้ความหมายการวางแผนบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการกิจการที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์ (2549, หน้า 108) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการกิจการที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากร ขององค์การอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งว่างในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรวมถึง การวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้ เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุคา สุวรรณภิมย์ (2548, หน้า 38) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การ ได้ทันที่เมื่อองค์การกำลังคน ที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ
2. เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
3. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและ ในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนในมีจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละ หน่วยงานและของภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงใน ท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ
4. เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการ เตรียมการให้ได้กำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน
5. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณา เลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การ ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจ ไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การทั้งหมด บางครั้งองค์การสามารถพิจารณา สรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การเข้ามาแทนที่ความรับผิดชอบ ใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ภายใต้องค์การ ได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตของ องค์การ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึง สถานการณ์ภายนอกว่ามีเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผล ต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอย รุ่งเรือง ภาวะเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 17 มิ.ย. 2555
เลขทะเบียน..... 248664
เลขเรียกหนังสือ.....

2. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์การจะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมกับการวางกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ
3. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่างๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะออก
4. พยากรณ์หรือคาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ 2 บุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะออกระหว่างปี บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์การว่ามีอยู่เท่าไร
5. การวางแผนบุคลากร (Implementing of personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคล โดยวางแผนการสรรหาบุคคลว่าจะสรรหาจากแหล่งใด จะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร การปฐมนิเทศ อบรม พัฒนาบุคลากรอย่างไร เป็นต้น

การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร

สุดา สุวรรณภิญโญ (2548, หน้า 46-49) ได้อธิบายถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

ความหมายของการสรรหา

การสรรหา (Recruitment) คือกระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

การสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่างๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหาตำแหน่ง ตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ดึงดูดที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ

คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน การคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือก

บุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “การบรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กร โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดางสาขาคณาญาติ มิตร พรวรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมาอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารงานบุคลากรขององค์กร จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ มีดังนี้

ประการที่ 1 ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะ ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรม เลือกที่รักมักที่ชัง

ประการที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์กรจะ กำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลาง ทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันส่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุน ของพรรค การเมือง หรือนักการเมือง

การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2544, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้ การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มงานบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะ ได้รับผลสำเร็จใน การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ นับถือแก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็น หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากร มาประจำ เพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผล ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

ประการที่ 1 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหาร ระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของบริษัท เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือก พนักงานใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษย์ และสุขภาพ

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำงานได้อย่างไม่มี ประสิทธิภาพ และจะพบว่า การดำเนินงานขององค์กรจะอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้ องค์กรมีผลกำไรน้อย หรือขาดทุนได้

ประการที่ 3 ใช้การพิจารณาถ่วงถ่วงการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการ คัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหา บุคลากรใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศนียบัตร

ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร

ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์กรได้

ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติได้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้างแล้ว ยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน ทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในการจ้างงานเป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ 6 คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น องค์กรที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดี สอดคล้องความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

ความมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่สำหรับองค์กร คือ ระบุและใช้บุคลากรแต่ละบุคคลที่มีคุณภาพดีที่สุด สำหรับตำแหน่งงานเฉพาะที่กำหนดในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ประกาศรับสมัคร จากกลุ่มผู้มาสมัครงาน ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกบุคลากรใหม่เป็นงานที่นับว่ามีความสำคัญที่สุดที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องปฏิบัติได้

การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคลากร ซึ่งจะดำเนินการภายหลังจากการได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกจนได้ตัวบุคคลตามที่ต้องการแล้ว จึงจะมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลนั้นๆ เข้าตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นๆ ต่อไป

การบรรจุและแต่งตั้ง (Placement)

สุภาพร พิศาลบุตร (2543, หน้า 263–266) ได้กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่างๆ ในการจ้าง และได้ประกาศผลแล้วคือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้างานต่างๆ มักจะเป็น ผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544, หน้า 72) กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้วก็ต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งอาจดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่ได้เลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี เพื่อที่จะทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป 2) การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานครบตามกำหนดเวลาแล้ว เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป การบรรจุและการแต่งตั้งนี้แล้วแต่ นโยบายของหน่วยงานบางหน่วยงาน อาจจะใช้ทั้งสองขั้นตอนนี้หรืออาจจะบรรจุเลยโดยไม่ต้องมีการทดลองปฏิบัติงานก็ได้

วิธีการบรรจุและแต่งตั้ง

โดยปกติแล้วการพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง มีวิธีการอยู่ 2 วิธี คือ

1. การบรรจุและแต่งตั้ง จากผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบได้ที่หนึ่งก่อนเรียงลำดับที่สอบได้ การบรรจุ โดยวิธีนี้เรียกว่า Rule of One หรือ Rule of Thumb

2. การบรรจุและแต่งตั้ง โดยใช้หลัก Rule of Three เป็นการบรรจุแต่งตั้งโดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คนแรก ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง หากมีตำแหน่งว่างอยู่ 2 ตำแหน่ง ก็พิจารณาเลือกจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรก เพียง 2 คน เป็นองค์การต่างๆ ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีแรก คือ Rule of One ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน เช่นเดียวกับระบบราชการ

การทดลองงาน (Probation)

การทดลองงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดตั้งแต่ 1 เดือน 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เพื่อดูว่าบุคคลใหม่นั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะทำงานต่อไปหรือไม่

1. วัตถุประสงค์ของการทดลองงาน มีดังนี้
 - 1.1 เพื่อทดลองปฏิบัติงานจริง
 - 1.2 รู้หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 เพื่อทดสอบวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ
 - 1.4 เพื่อปรับตัวเองต่อหมู่คณะ
 - 1.5 เพื่อค้นหาข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นในระหว่างการทดลองงาน
2. หลักเกณฑ์การทดลองงาน ประกอบด้วย
 - 2.1 ระยะเวลาทดลองงาน
 - 2.2 ความรับผิดชอบ
 - 2.3 การประเมินผลระยะเวลาทดลองงาน

การสอนงาน (Coaching)

การเรียนรู้วิธีการทำงานจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาสำหรับผู้เริ่มต้นเข้าทำงาน และกรณีผู้ที่ผ่านการทำงานมาแล้วก็ยังคงได้รับคำแนะนำชี้ให้มองเห็นจุดบกพร่อง จุดเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาและได้รับการแนะนำแก้ไขในทันที ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการแนะนำอย่างใกล้ชิดก็ย่อมมีขวัญและกำลังใจดี การสอนงานไม่ได้หมายถึงสาระของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาส ในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น การสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในอันที่จะให้เขาเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานการสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และต่อองค์กร ดังที่ วิไลวรรณ ยะสินธุ์ (2552, หน้า 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสอนงาน ดังนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด เสียหายและเวลาการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. ไม่เสียเวลาแก่ใจงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง
5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็น โอกาสที่จะแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นกัน

6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจางานก็มีผู้สืบทอดงานได้
 ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรใหม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่
 และได้รับในขณะปฏิบัติงานที่ได้จากการสอนงานนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุ
 วัตถุประสงค์ขององค์การ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การให้ ได้มาซึ่งบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการ
 ให้ได้ตัวบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น
 ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า
 ฉะนั้น การให้ ได้มาซึ่งบุคลากรจึงเป็นงานที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง
 ดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและ
 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้สรุป
 เกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539, หน้า 38-39)
 ได้สรุปว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่ต่อจากการคัดเลือกและบรรจุ
 แต่งตั้ง ส่วนการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานควรดำเนินการ โดยใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งผู้บริหารสามารถ
 ประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 4 ของระบบคุณธรรมได้ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค กล่าวคือ ทุกคนที่ได้รับการจัดสรรหรือปฏิบัติงานในโรงเรียน
 นั้นจะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยหลักการ ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติอันเดียวกัน และ
 เท่าเทียมกัน และทุกคนมีโอกาสดำเนินการพิจารณาที่เท่าเทียมกัน
2. หลักความสามารถ กล่าวคือ บุคลากรจะได้รับการพิจารณาตามความรู้ความสามารถ
 คุณสมบัติ และประสบการณ์อย่างแท้จริงของแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพยายามจัดงานหรือ
 มอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรนั้นได้
 มีโอกาสแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผลที่ตามมาคือ บุคคลจะมีความก้าวหน้าใน
 หน้าที่การงานของตน และขณะเดียวกันงานของโรงเรียนก็จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. หลักความมั่นคง งานหรือตำแหน่งที่บุคลากรได้รับมอบหมาย ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นงานหรือตำแหน่งที่มีความมั่นคงพอสมควร การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงงานหรือตำแหน่งจะเป็นไปเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ถ้าหากเป็นดังนี้แล้วจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ทำให้ได้งานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

4. หลักความเป็นกลาง หลักความเป็นกลางในที่นี้มีความหมาย 2 ประการ คือผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลางในการจัดงานให้บุคลากรปฏิบัติ คือ ไม่จัดด้วยความลำเอียงหรือมีอคติต่อบุคลากรประการหนึ่ง และความเป็นกลางของงานที่จะมอบหมายให้บุคลากรอีกประการหนึ่ง กล่าวคือ งานนั้นไม่ควรจะเป็นงานที่ทำเพื่อเป็นการสนับสนุนแนวความคิดทางการเมืองของบุคคลใดหรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานจะไม่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของตนเท่าที่ควร ในทำนองเดียวกัน สมาน รังสิโยภุชญ์ (2541, หน้า 77) ได้สรุปถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านนั้นนอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติในระยะหนึ่งว่าจะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้น ๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป เช่นเดียวกับกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 81) ได้อธิบายว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูด และคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล อาจมีการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์หรือการคัดเลือก

นอกจากนี้ รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป., หน้า 56) ยังกล่าวอีกว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นควรมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาจากแผนงานและโครงการของสถานศึกษา ว่างานใดยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง และจัดเรียงลำดับความสำคัญและความจำเป็นของหน่วยงานไว้
 2. พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรว่ามีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง
 3. มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความเหมาะสม
 4. ให้การปฐมนิเทศ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อเป็นการให้บุคลากรเตรียมปรับตัวเองให้เข้ากับหน่วยงานและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ได้
- ส่วนทาง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 20) ได้กำหนดแนวทางในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 มีการวางแผนด้านบุคลากร

4.2 กำหนดขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน

4.3 พิจารณาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์

และพฤติกรรมต่าง ๆ

4.4 กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถ

4.5 จัดทำแผนภูมิบริหาร โรงเรียน เพื่อแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์

กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

4.6 การประชุมพิเศษผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

ในหน้าที่ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2536, หน้า 10) ได้ให้แนวปฏิบัติงานในการดำเนินการขั้นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติดังนี้

4.6.1 ศึกษากรอบงาน ตามภารกิจงานทั้ง 7 งานของโรงเรียน คือ งานวิชาการ

งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์

ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานพิเศษอื่น ๆ

4.6.2 กำหนดงานตามภาระงานทั้ง 7 ว่าแต่ละภาระงานนั้นควรจะประกอบด้วย

งานใดบ้าง

4.6.3 กำหนดขอบข่ายของงานว่าแต่ละงานที่กำหนดขึ้นนั้นควรจะมีขอบข่ายของ

งานเพียงใด จึงจะเหมาะสมกับปัจจัยการบริหารงาน (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีดำเนินการ)

ที่โรงเรียนมีอยู่

4.6.4 กำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานและยังได้กล่าว

ไว้ว่า ตามปกติโรงเรียนจะมีหน้าที่และภารกิจตามขอบข่ายงานที่โรงเรียนต้องดำเนินการ ซึ่งถือ

ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาทุกโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการดำเนินงานของแต่ละปี ผู้บริหาร

อาจพิจารณาทบทวน ปรับปรุงหรือพัฒนาได้ตามความเหมาะสมพิจารณาจำนวนและความรู้

ความสามารถ ของบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน

1. พิจารณาความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1.1 ศึกษาจากทะเบียนประวัติบุคลากร

1.2 วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

1.3 พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน

1.4 ทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ แล้วมาวิเคราะห์ความสามารถ

ความถนัด และความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น

1.5 ใช้หลายวิธีผสมผสานกัน วิธีการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารทำนายความรู้ความสามารถ และความคาดหวังความสำเร็จของงาน เพื่อมอบหมายให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงานให้บุคลากรในโอกาสต่อไปเป็นต้น

2. พิจารณาบุคลากรในโรงเรียนและความสามารถทุกด้านของบุคลากรโดยเรียงลำดับความสามารถพิเศษด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่และงานมอบหมายให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถอาจจัดได้ดังนี้

1. จัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรและความรู้ความสามารถตามที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว
2. จัดทำภารกิจและขอบข่ายตามที่จัดสรรให้บุคลากรรายบุคคลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ประชุมชี้แจงการมอบหมายงาน และกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นให้บุคลากรในโรงเรียนที่จะได้รับมอบหมายได้เข้าใจ หากมีเรื่องใดให้ปรับปรุงแก้ไขก็ควรหารือกันในขั้นตอนนี้

4. ออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ส่วน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527, หน้า 273–274) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้ว่า ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาผู้นั้นผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 พิจารณาแผนงานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างานใดยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้านให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานว่างานใดควรมา ก่อนหลังขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่ามีความรู้ ความถนัดหรือมีประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อดูความเหมาะสมในการมอบหมายงาน ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะต้องแจ้งให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ขั้นที่ 4 ขึ้นปฐมนิเทศ สำหรับการปฐมนิเทศกับการมอบหมายงานนั้นอาจสลับขั้นตอนกันได้ กล่าวคือ อาจทำการปฐมนิเทศก่อนแล้วมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานแล้วจึงทำการปฐมนิเทศก็ได้ สำหรับสาระสำคัญของการปฐมนิเทศควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ไปของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้และปฏิบัติ เช่น การมาปฏิบัติงาน การลงเวลา การเบิกจ่ายวัสดุ การลา เป็นต้น ส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ขั้นที่ 5 ขึ้นประเมินผลงาน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นขั้นที่จะพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานและจัดบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่าการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารควรมีระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะมีวิธีการจัดระบบคุณธรรมได้หลายวิธี ตามสภาพพื้นที่ ความเหมาะสม และก่อนการเข้าปฏิบัติงานควรจัดให้มีการปฐมนิเทศเพื่อช่วยให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ระเบียบข้อบังคับ และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและผลงานที่ทางสถานศึกษาต้องการจะได้จากตน และผู้บริหารควรมีการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมทั้งจะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ดังเช่น สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 157-158) ได้กล่าวถึงกระบวนการอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน หรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์กรแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่างๆ ในด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาด้านต่างๆ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 176) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาอย่างเจาะลึกจะมีความหมายแตกต่างกันตามสาขาวิชา แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 191) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของ การให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงด้านเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้กับองค์กรได้

สุภาพร พิศาลบุตร และ ชงยุทธ เกษสาคร (2549, 14-21) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร แยกได้ 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์การนี้ ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานราชการและเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือ ผู้มาติดต่อกับองค์การ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยทดลองปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องกลไกที่จะช่วยให้การบริหารงานทั้งในด้านองค์การและด้านบุคลากรเป็น ไปทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นส่วนรวม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพัฒนาบุคลากรเท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ของตัวบุคคลที่จะส่งผลถึงองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ชีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539, หน้า 63) ได้เสนอแนะว่าองค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งทีอาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบการวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม คูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่าจะติดตามผล และประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากร ไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร (Five Models for Staff Development)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ วิน เชื้อ โพรห์ทัก (2537, หน้า 20-22) ได้เสนอวิธีที่ปฏิบัติกันอยู่ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน
3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่ได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นทำให้ได้เห็นขั้นตอน การปฏิบัติงานและเข้าใจการทำงานมากขึ้น
4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดี เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ได้แนวคิดและความรู้

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
6. การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้รู้จักการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง
8. การให้รักษาแทนใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้จะทำให้เกิดการศึกษารเรียนรู้งาน จากสถานการณ์จริง
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน
11. การฝึกกระหว่างการศึกษายอบรม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะทำให้ได้รับความรู้ใหม่ เจตคติ แนวคิด
13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2549) กล่าวว่า “คนที่ไม่สามารถพัฒนาได้ คือ คนที่คิดว่าตัวเองสมบูรณ์แบบไปเสียทั้งหมดแล้ว” ดังนั้นในการบริหารบุคคล จะต้องสร้างทัศนคติให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ให้ไปศึกษาต่อ หาความรู้และปัญญาเพิ่มเติม
2. ให้ไปประชุม อบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ
3. ให้ไปทำโครงการศึกษา ค้นคว้า ทดลองและวิจัย
4. ให้ไปทัศนศึกษา เยี่ยมเยือน คูการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอื่นๆ

หรือเยี่ยมเยือนคูการสอนในโรงเรียนเดียวกัน ศึกษาจากครูอาวุโส เป็นต้น

5. ให้ไปเลือกเรียนวิชาในมหาวิทยาลัยโดยไม่นับหน่วยกิต
6. ให้เขียนบทความ
7. หาวารสารหรือหนังสือตำราให้อ่านแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง
8. ให้มีการสาธิตการสอนให้ดู
9. ให้ไปฟังปาฐกถา การอภิปรายความรู้ทางวิชาการ
10. ให้เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ เพราะสมาคมอาจมีการอภิปรายทางวิชาการ

ส่งวารสารให้อ่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

11. ให้ไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องมีส่วนช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร ก็คือ การพัฒนาบุคลากรนั่นเอง ซึ่งมีส่วนสำคัญ หรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ตามที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 169-171) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประการคือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบหรือวิธีการปฏิบัติงานสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะทำได้จะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และ ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. พัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะ เมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติ น้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มิบุคลกรเข้าทำงานใหม่ หรือ เข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ไม่มากนัก จึงมักต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่น ใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาวะแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น หากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง ได้และมีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะ โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ใน องค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา



ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

การฝึกอบรม

ในปัจจุบันการฝึกอบรมถือว่าเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งในหลายๆ องค์กร ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การฝึกอบรมสามารถสอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวิทยาการในทุกด้านที่องค์กรต้องการจัดประสบการณ์ให้กับบุคลากรของตน ดังที่ Neleson (2549, หน้า 74) ได้กล่าวถึง เทคนิคในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ คือ องค์กรที่มีความเป็นเลิศ รู้ดีว่าการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ จะให้ผลตอบแทนกลับคืนทั้งต่อองค์กรและพนักงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีความรู้รอบตัว และคล่องแคล่วว่องไวในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานจะได้ทักษะในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้วิธีการมองโลกในมุมมองใหม่ๆ อีกทั้งได้พบปะและสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน การที่มีโอกาสพนักงานประจำที่ทำอยู่เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและได้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับตัวเองในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ปล่อยให้พนักงานเลือกหลักสูตรฝึกอบรมตัวเอง
2. สนับสนุนพนักงานเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น
3. ก่อนที่พนักงานจะเข้ารับการอบรมหรือเรียนต่อ ผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อพบปะ

พนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะที่ต้องการ มุ่งเน้นให้ตรงกับความต้องการขององค์กร

4. ให้พนักงานได้แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

กระบวนการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมมีกระบวนการที่ควรพิจารณาอันจะส่งผลถึงคุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรที่เข้ารับการอบรมโดยตรง ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดฝึกอบรมไว้หลายท่าน อาทิเช่น ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542 หน้า 85) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียดกิจกรรมในการทำงานให้ทราบลักษณะงานอย่างชัดเจน
2. การตัดสินใจจะฝึกอบรม (Decision of Training) กระทำเมื่อพบจุดอ่อนของงานที่ปฏิบัติ
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการประเมินผลของการฝึกอบรมเป็นขั้นของการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถกำจัดจุดอ่อนของการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถกำจัดจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน

4. การวางรูปแบบการฝึกอบรม (Designing Training) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์เสร็จแล้ว การวางแผนจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย
 5. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)
 6. การติดตามและการประเมินผลเมื่อจบการอบรม (Support and summative Evaluation)
- ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 44) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการอบรมที่มีประสิทธิผลว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การวางแผนการสำรวจความต้องการ การส่งเสริม การเลือกผู้สอน ประการที่สองการจัดโปรแกรมกลยุทธ์การสอน เทคนิคบันทึกการสอนคู่มือและ โปรแกรมหลักสูตร ประการที่สาม คือ การนำไปใช้-การเลือกคณาจารย์ การสอน ปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ ส่วนประการสุดท้ายคือ การประเมินผลและการติดตาม

สำหรับ Mceardle (2546, หน้า 85) ได้กล่าวว่าในการฝึกอบรมควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่า ได้มีการรวมเอากิจกรรมที่สำคัญหรือประเด็นของผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์และได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมออกเป็นสองประเภท คือมุ่งที่ความคาดหวัง และมุ่งที่ความสามารถ

สรุปแล้วคือ การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรม ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการวางแผน ในการจัดการฝึกอบรมที่มีความชัดเจนและเป็นกระบวนการ

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา เป็นวิธีพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมปฏิบัติ เพราะบุคลากรได้รับการเปลี่ยนบรรยากาศในการพัฒนา ได้ศึกษาในสถานที่ใหม่ รู้สึกได้ผ่อนคลาย ตลอดจนได้สร้างความบันเทิงด้วย ดังที่ รัชญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 59) ได้กล่าวอธิบายไว้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริงซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงสามประเด็นใหญ่ๆ คือ

1. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสม กับลักษณะงาน ที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติ อยู่และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การเมื่อศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว
2. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบุอย่างชัดเจน ว่าองค์การต้องการให้เกิดความรู้ด้านใด ต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน จะเป็นการเสียเวลา

3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลสำเร็จ และประกอบการพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์กรในอนาคต

สำหรับ นนทวัฒน์ สุขผล (2543, หน้า 30) ได้กล่าวถึงการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษาว่า เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรมเพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง องค์กรควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และให้บุคลากรเขียนรายงานสรุปการไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลสำเร็จ และประกอบการพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์กรในอนาคต

การสัมมนาทางวิชาการ

การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดขึ้นภายในตนเองหรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น มนุษย์เราจึงคิดหาวิธีการที่จะนำการทำงานและการเล่าเรียนมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุป วิธีการเช่นนี้ได้มีการบัญญัติศัพท์ทางวิชาการขึ้นมาเรียกว่า “ การสัมมนา” ดังที่ นนทวัฒน์ สุขผล (2543, หน้า 27-28) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาคือ การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัดคือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ไปศึกษาซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาคือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ส่วน เกศรา รักษาติ (2549, หน้า 197-198) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดสัมมนาทางวิชาการ คือ

1. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์เนื้อหาสาระที่จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
2. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความที่ได้เรียนรู้และฝึกฝน คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวนกับตนเองให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกันและฝึกปฏิบัติ

4. บรรยายศาสตร์ไม่เคร่งครัดหรือเป็นทางการมากเกินไป
5. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ไปเชื่อมโยงกับ

ประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน

6. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน
7. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนารู้แนวทางในการประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานและควรมี

การติดตามผล

นอกจากนี้ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, หน้า 270–281) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ประกอบและประโยชน์ของการสัมมนา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญห้าประการด้วยกันคือ ประการที่หนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แก่ ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประการที่สองคือ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาและวิทยากร ประการที่สามเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ประการที่สี่ เพื่อให้ได้แนวทางในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายบางประการและประการสุดท้ายคือ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำหลักวิธีการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ส่วนองค์ประกอบของการสัมมนาประกอบไปด้วย

1. องค์ประกอบด้านเนื้อหา ได้แก่
 - 1.1 หัวข้อหรือเรื่องที่จะจัดสัมมนา
 - 1.2 จุดมุ่งหมายของการสัมมนา
 - 1.3 หัวข้อให้ความรู้ที่สัมพันธ์กับเรื่องที่จัดสัมมนา
 - 1.4 กำหนดการสัมมนา
 - 1.5 ผลที่ได้จากการสัมมนา
2. องค์ประกอบด้านบุคคล
 - 2.1 ผู้จัดการสัมมนา
 - 2.2 วิทยากร
 - 2.3 สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนา
3. องค์ประกอบด้านสถานที่อุปกรณ์และงบประมาณ
4. องค์ประกอบด้านเวลา

ประโยชน์ของการสัมมนา

พร้อมกันนี้ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, หน้า 270–281) ได้กล่าวถึงการสัมมนว่าเป็นการเปิดโอกาสให้คนหลายคน ได้มาพบปะพูดคุยปรึกษาหารือกัน เป็นการระดมความคิดจากคนหลายคน ซึ่งย่อมจะมองเห็นทางที่จะแก้ปัญหาได้ดีกว่า นอกจากนี้การสัมมนายังก่อให้เกิดประโยชน์อีกหลาย

ประการเช่น เป็นการแก้ปัญหา จากคนหลายคนที่มาด้วยกัน ผนึกความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ซึ่งย่อมได้ผลดีกว่าการคิดคนเดียวหรือแก้ปัญหาคนเดียวรวมถึงยังเป็นการกระตุ้นให้ คนส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบด้วย ประการที่สองก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม ใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมนั้น ๆ ประการต่อมาคือช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มี โอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทัศนคติที่กว้างขวางขึ้นและในบางกรณีอาจใช้ การสัมมนาเป็นเครื่องมือหล่อหลอมความรู้สึก นึกคิดของกลุ่มคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และประการสุดท้ายคือ ก่อให้เกิดผลดีต่อการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพราะ ผู้รับการสัมมนามักมาจากหลายสถานที่ หลายหน่วยงาน ในระหว่างการสัมมนาจะช่วยให้เกิด ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุที่ผู้เข้าร่วม สัมมนามีโอกาส ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน ทำให้เกิดความ สนิทสนมคุ้นเคยกันในเวลาอันรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการจัดสัมมนา ควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้าร่วมการสัมมนา การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้เข้ารับการสัมมนาด้วยกัน และการนำเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ประโยชน์ ใน การปฏิบัติงานในองค์กร

การศึกษาต่อ

ในความเป็นจริงแล้วสภาพสังคมปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ไม่หยุดนิ่งการศึกษา ต่อจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้บุคคล ได้เพิ่มเติมความรู้ ความสามารถของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ เกศรา รักษาติ (2549, หน้า 28) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าผู้คน ส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไฟ้เรียนไฟ้รู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ได้ มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study) เช่นเดียวกันกับ กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187) ได้อธิบายว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ การให้ การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้โดยทั่วไป คือไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งแต่จะเน้นการให้ การศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ สำหรับ อุดร ชื่นกลิ่นรูป (2537, หน้า 33) ได้อธิบาย ความหมายของการศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่า เป็นการพัฒนาดนเองของบุคลากร โดย เพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันทางการศึกษา จนสำเร็จการศึกษาได้ปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรหลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับ การปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ทางด้านสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 335-344) ได้กล่าวถึงการศึกษาต่อว่าสามารถแบ่งออกเป็นสามลักษณะคือ “ การศึกษาต่อภาคปกติ” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา “การศึกษาต่อภาคนอกเวลา” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการและ “การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครู สภาก่อตั้งขึ้นในภาคฤดูร้อน และการศึกษาต่อของข้าราชการแบ่งออกเป็นสองประเภท ประเภทแรก คือ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดส่งไปศึกษาและประเภทที่สองคือ ประเภทที่ต้องไปสมัครเองหรือ คัดเลือกในสถานศึกษาข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1. มีอายุไม่เกิน สี่สิบห้าปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย
 2. ปฏิบัติราชการด้วยดีมีความประพฤติเรียบร้อย และไม่อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ข้าราชการที่ถูกลงโทษตัดเงินเดือน จะไปศึกษาต่อได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือน แล้ว หรือเป็นผู้ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนจะไปศึกษาต่อได้ หลังถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้ว เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน และข้าราชการที่อยู่ระหว่างลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติ จะสมัครสอบหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอื่นใดมิได้
 3. มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด
 4. ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้า มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการที่มี เวลารับราชการ ติดต่อกันน้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม แต่ไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ไปศึกษาต่อ ในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างอื่นในการพัฒนาการเรียนการสอน ของกรมและ สถานศึกษาในสังกัด เนื่องจากเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นรายๆ ไป
 5. ข้าราชการที่เคยรับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในภาคปกติ หรือศึกษาต่อในต่างประเทศ แล้วจะศึกษาต่ออีก ต้องกลับไป ปฏิบัติราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้ในข้อสี่ แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่น ที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติ ราชการไม่ครบ ตามกำหนดไปศึกษาต่ออีก ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป
- ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ

1. ผู้ใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา

1.1 มีอายุไม่เกินสี่สิบห้าปีนับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาแต่กรมเจ้า สังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกินสี่สิบห้าปีบริบูรณ์ไปศึกษาก็ให้อยู่ในดุลพินิจ ของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

1.2 ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกัน ไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ทั้งนี้นับถึงวันที่สิบห้า มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

2. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่อยู่ตามเงื่อนไขในข้อหนึ่ง

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาตดังนี้คือ

2.1 วิชาที่จะศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

2.2 เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพขั้นต้นรับรองว่า หากไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหาย

แก่ทางราชการ

2.3 จำนวนข้าราชการในสำนักงาน ระดับกอง ที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาค ฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละสิบ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าสำนักงานใดมีข้าราชการต่ำกว่าสิบคน ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด จำนวนข้าราชการ ในสถานศึกษาที่จะ ได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษา นั้น ๆ

2.4 ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาต ให้ได้ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า

กล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่ง ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตนเอง ของบุคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย เพราะการที่ องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีก ระดับหนึ่ง

การแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง

สภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้คนในสังคมได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่กว้างขวางและทันสมัยมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับข้อมูลที่ยากรู้โดย การอ่านหนังสือหรือตำรา ที่มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เขียนรวบรวมขึ้นและมีจำหน่ายตามร้านหนังสือ ให้เลือกสรรอย่าง มากมาย จากรายการสาระต่าง ๆ ในโทรทัศน์ และจากการใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ดังที่ ชำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2547, หน้า 57) ได้ให้ทัศนะว่า ปัจจุบันมีแหล่งความรู้อยู่มากมายหลาย องค์กรมีระบบ Internet ที่บุคลากรสามารถบริโภคข้อมูลได้อย่างหลากหลาย เช่น หลักสูตรการ เรียนรู้ Online ทางระบบInternet ใน Website WWW.http://ocsc.go.th/ การเรียนในลักษณะดังกล่าว จะไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียนเท่านั้น สามารถที่จะเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และทุกสถานการณ์ที่คน ต้องการ ส่วน เกศรา รักษาติ (2549, หน้า 33) ได้อธิบายถึงการมีวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personnel Vision) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) อันจะส่งผลถึงการพัฒนาตนเอง ของบุคลากร หากสมาชิกองค์กรมีการเรียนรู้ ถึงการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน การสร้างเป้าหมาย

ส่วนตัวในการทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ตลอดไป จนถึงการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับ วิสัยทัศน์ขององค์กร การมีวิสัยทัศน์จะทำให้เราใฝ่เรียนใฝ่รู้ ทุ่มเท ฝึกฝน พัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เพื่อที่จะได้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพของตนเอง ทางด้าน สุวิทย์ มูลคำ (2549, หน้า 313) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า ครูและบุคลากรมืออาชีพ ควรมีแนวคิดในการพัฒนาตนเองว่าจะสำรวจตนเองว่าควรพัฒนาตนเองในด้านใดก่อนเป็นอันดับแรก ประการที่สองคือ กำหนดจุดพัฒนาและเลือกวิธีพัฒนาตนเอง ประการที่สามสัมมนาปฏิรูปการเรียนรู้ ประการต่อมาลงมือปฏิบัติทบทวน ไตร่ตรอง ประการที่ห้าสรุปและสร้างความรู้จากการปฏิบัติจริง ประการที่หกแลกเปลี่ยนความรู้ และประการสุดท้ายคือปรับเปลี่ยนความคิด สานต่อความคิด และในปีเดียวกัน สุวิทย์ มูลคำ (2549, หน้า 307-308) ได้กล่าวว่าการบุคลากรควรศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการ วิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานหรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม โดยมีชั่วโมงการเข้าอบรม สัมมนา ไม่น้อยกว่ายี่สิบชั่วโมงต่อปี

สรุป คือ การที่บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองที่ดี อันดับแรกบุคคลนั้นจะต้องเปิดใจพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ให้ทันต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนและให้ความสำคัญที่จะเกิดประโยชน์กับองค์กร ในระดับหนึ่ง

การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

ความหมายของผลงานทางวิชาการ

เจริญ บางเสน (2549) ได้กล่าวถึง ผลงานทางวิชาการ ว่า หมายถึง เอกสารหรือหลักฐานที่จัดทำขึ้นจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้จัดทำ โดยการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย และได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานในหน้าที่จนเกิดผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการจัดการศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

ขอบข่ายของผลงานทางวิชาการ

1. ผลงานทางวิชาการของสายงานการสอน หมายถึง เอกสารหรือหลักฐานเกี่ยวกับการสอนที่แสดงถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ รวมถึงผลงานในลักษณะอื่นซึ่งใช้ประโยชน์ในการสอนหรือการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดีโดยมีลักษณะดังนี้

1.1 ตรงกับสาขาวิชาที่ขอให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

1.2 เป็นผลงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือสาขาวิชาต่างๆ และใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

1.3 เกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านการสอน

2. ผลงานทางวิชาการของสายงานบริหารสถานศึกษา หมายถึง เอกสารหรือหลักฐาน

3. เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญและเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาหรือจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยมีลักษณะข้อใดข้อหนึ่งหรือทั้งสองข้อดังนี้

3.1 เป็นผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านวิชาการ บริหารแผนและงบประมาณบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

3.2 เป็นผลงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือสาขาวิชาต่างๆ

3.3 ผลงานทางวิชาการของสายงานบริหารการศึกษา หมายถึง เอกสารหรือหลักฐานเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนางานด้านวิชาการ การบริหารแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การเงินและทรัพย์สิน การบริหารทั่วไป และงานประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาที่แสดงถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 ผลงานทางวิชาการของสายงานนิเทศการศึกษา หมายถึง เอกสารหรือหลักฐานเกี่ยวกับการนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและพัฒนาเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาที่แสดงถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การเลื่อนวิทยฐานะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553) กล่าวถึง การให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ โดยยึดหลัก 5 ประการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ คือ

1. หลักความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
2. หลักคุณธรรม
3. หลักผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อนักเรียน ต่อคุณภาพการศึกษา ต่อวงวิชาชีพและต่อชุมชนและสังคม

4. หลักการทำงานแบบมีอาชีพ การบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. หลักการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ไปพร้อมกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

มาตรฐานวิทยฐานะครู

1. คุรุปฏิบัติการ ต้องจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย แต่ยังคงอาศัยคำแนะนำเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติ

2. ครูชำนาญ ต้องมีการศึกษาวิจัยพัฒนาหลักสูตร โดยวิทยาการใหม่ ๆ วิเคราะห์ผู้เรียน อย่างเป็นระบบ พัฒนาตนเอง องค์กรและทำงานเป็นทีม

3. ครูเชี่ยวชาญ ต้องคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนา พร้อมทั้งสามารถเผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครูได้ พัฒนานักเรียนให้เกิดผล โดยตรงต่อครอบครัว ทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

4. ครูเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นผู้นำและสร้างคำในการคิดนวัตกรรมมาพัฒนาหลักสูตร
คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน

ครูชำนาญการ ดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปี ๔ ปี ๒ ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรี โท และเอกตามลำดับ และมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ย้อนหลัง ๒ ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

ครูชำนาญการพิเศษ ดำรงตำแหน่งครูชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี และได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบจากการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน และมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ย้อนหลัง ๒ ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

ครูเชี่ยวชาญ ดำรงตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี หรือครูชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี และได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบจากการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน และมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ย้อนหลัง ๒ ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

ครูเชี่ยวชาญพิเศษ ดำรงตำแหน่งครูเชี่ยวชาญมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบจากการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน และมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ย้อนหลัง ๒ ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

องค์ประกอบในการประเมิน

ด้านที่ ๑ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ พิจารณาจากข้อมูลของบุคคลและหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเอกสารหลักฐาน คือ ก.พ.๗, คำรับรองของผู้บังคับบัญชา และกรรมการสถานศึกษา และเอกสารหลักฐานที่แสดงการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ด้านที่ ๒ ด้านความรู้ความสามารถ พิจารณาจากเอกสารหลักฐานในการพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่ ๒ ส่วน คือ ๑) เอกสารหลักฐานที่แสดงถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในสาขาหรือกลุ่มสาระที่รับผิดชอบหรือในงานที่รับผิดชอบ เช่น วุฒิบัตร เกียรติบัตร หรือใบรับรองการผ่านทดสอบความรู้จากสถาบันวิชาการที่ ก.ค.ศ.รับรอง เป็นต้น ๒) เอกสารหลักฐานที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เช่น แผนการสอน สื่อการสอน แฟ้มสะสมผลงาน เป็นต้น

ด้านที่ ๓ ด้านผลการปฏิบัติงาน

ชำนาญการ พิจารณาผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และหรือ ผลการทดสอบจากหน่วยงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านอื่นๆ โดยคำนึงถึงปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานด้วย และอาจพิจารณาจากการปฏิบัติจริงด้วยก็ได้

ชำนาญการพิเศษ มี ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ ผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และหรือ ผลการทดสอบจากหน่วยงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านอื่นๆ โดยคำนึงถึงปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานด้วย และอาจพิจารณาจากการปฏิบัติจริงด้วยก็ได้

ส่วนที่ ๒ ผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าหรือผลการวิจัยในชั้นเรียน ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาด้านการเรียนของผู้เรียน มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ไม่น้อยกว่า ๑ รายการ

เชี่ยวชาญ มี ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ ผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และหรือ ผลการทดสอบจากหน่วยงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านอื่นๆ โดยคำนึงถึงปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานด้วย และอาจพิจารณาจากการปฏิบัติจริงด้วยก็ได้

ส่วนที่ ๒ ผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าหรือผลการวิจัยในชั้นเรียน ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาด้านการเรียนของผู้เรียน มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ไม่น้อยกว่า ๒ รายการ ซึ่งต้องเป็นงานวิจัยอย่างน้อย ๑ รายการ

เชี่ยวชาญพิเศษ มี ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ ผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และหรือ ผลการทดสอบจากหน่วยงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านอื่นๆ โดยคำนึงถึงปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานด้วย และอาจพิจารณาจากการปฏิบัติจริงด้วยก็ได้

ส่วนที่ ๒ ผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าหรือผลการวิจัยในชั้นเรียน ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาด้านการเรียนของผู้เรียน มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ไม่น้อยกว่า ๒ รายการ ซึ่งต้องเป็นงานวิจัยและพัฒนาอย่างน้อย ๑ รายการ

จากความข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้ รับผิดชอบในหน้าที่ ทำงานได้อย่างมีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กร มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น องค์กรควรจัดและส่งเสริมให้ บุคลากรได้มีการพัฒนาและคอยกระตุ้นให้บุคลากร ได้เกิดการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตน เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ

การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากร มีความพึงพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้ว จะทำให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้าย ไปอยู่ส่วนงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีกเสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งาน หยุคชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

ดังที่ สมคิด บางโม (2544, หน้า 27) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าเมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ดูแลรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากที่สุด จึงต้องอาศัยแรงจูงใจ 5 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ใน โอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้ง สรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งต้องอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง และการให้สวัสดิการ เป็นต้น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งหมู่แบ่งเหล่า
5. การบำรุงขวัญ หรือการสร้างกำลังใจการทำงาน ให้ทุกคนเกิดความรักในองค์กร เกิดความรู้สึคว่าตนมีส่วนร่วมในการทำงาน

ส่วน ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 74) กล่าวถึงความพึงพอใจของพนักงาน มีผลต่อ ความสำเร็จของงานและองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็ส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงาน ผลงานก็มีคุณภาพ ดังนั้นหากผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความผาสุกและ ความพึงพอใจในการทำงานก็มักจะได้ผลลัพธ์ และผลการดำเนินการที่น่าพอใจ ในทางตรงกันข้าม

หากองค์กรใดพนักงานไม่มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะเป็นต้นเหตุประการหนึ่งทำให้อัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานสูงมีปัญหาทางวินัยและปัญหาอาชญากรรม เช่นยาเสพติด ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง และในที่สุดผลลัพธ์และผลการค้าเนิรการขององค์กรก็ไม่น่าพอใจ

ขณะที่ ประคัลภ์ ปัทมพิลังกูร (2550, หน้า 107) ได้กล่าวถึงการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้นยังมีความสำคัญเนื่องด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มความสำคัญของทุนปัญญา
2. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างพนักงานที่อยู่กับองค์กรนานและความพึงพอใจของลูกค้ำ

3. ช่วยลดต้นทุนของการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงมาก

ในการบริหารเพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารงานบุคลากร ดังที่ ประคัลภ์ ปัทมพิลังกูร (2550, หน้า 143–149) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารเพื่อรักษาบุคลากร ให้ทำงานอยู่กับองค์กรว่าควรทำอย่างไร

1. ให้พนักงานเริ่มต้นด้วยดีในการทำงาน การเริ่มต้นที่ดีสำหรับพนักงานในการทำงาน จะเริ่มตั้งแต่การว่าจ้างพนักงานเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ และทำให้พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่พวกเขาต้องเกี่ยวข้องกับในการทำงาน การเริ่มต้นที่ดีนั้นจะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การพยายามทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่น

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยหัวหน้างานที่พนักงานนับถือ ผู้จัดการส่วนใหญ่ นั้นมักเข้าใจว่านโยบาย และวัฒนธรรมของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอันที่จริงก็ถูกต้อง แต่นโยบายก็อาจไม่ได้ระบุทุกสิ่งลงไปอย่างชัดเจน ในบางกรณีบรรยากาศในการทำงานหน่วยงานนั้นๆจะมีความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนมากกว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมของบริษัท

3. การเปิดเผยข้อมูลร่วมกันกับพนักงาน การกระจายข้อมูลอย่างอิสระเกี่ยวกับธุรกิจ ผลประกอบการทางการเงิน กลยุทธ์และแผนงานของบริษัทให้กับพนักงานจะเป็นตัวที่บอกพนักงานว่า บริษัทมีความไว้วางใจพนักงานมากน้อยเพียงใด นี่เป็นสิ่งที่บอกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และบริษัทเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานในการทำความเข้าใจ และทุ่มเททำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ

4. ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานอย่างเต็มที่ตามความสามารถของพนักงาน ซึ่งพนักงานหลายๆ คนมักจะชอบทำงานโดยมรการควบคุมดูแลน้อยที่สุด ดังนั้นจึงให้พนักงานมีอิสระในการทำงานด้วยตนเองในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ การทำแบบนี้จะทำให้พนักงานมีอิสระ

ในการทำงานด้วยตนเองในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ การทำแบบนี้จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และตัวผู้จัดการเองก็สามารถดูแลพนักงานนั้นได้ง่ายขึ้นด้วย เช่นการส่งทีมงานออกไปทำการสำรวจตลาดใหม่ และแก้ไขปัญหาทงธุรกิจ โดยถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นไปได้ ก็ควรจะให้สมาชิกของทีมงานด้วยตนเอง

5. เพิ่มความท้าทายในการทำงานของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ โดยเฉพาะคนที่เราต้องการเก็บรักษาไว้มักจะชอบทำงานที่ท้าทายและต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเสมอ เนื่องจากพวกเขาชื่นชอบความรู้สึกตนเองได้รับความเชื่อถือจากหัวหน้างาน ดังนั้น ให้มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นกับพนักงานที่เราต้องการจะรักษาไว้รวมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้เขาสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ

6. มีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นในการจัดการกับงานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัทต่อไป การมีทีมงานและการมีความยืดหยุ่นในการวางแผนและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยให้การรักษาพนักงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้จัดการทุกคนจะมีอำนาจในกาสร้างสรรค์ความยืดหยุ่นในการทำงานได้ทั้งหมด แต่เกือบทุกคนก็สามารถที่จะสร้างความยืดหยุ่นให้เกิดขึ้นได้ในการทำงานประจำวัน เช่น ให้อิสระกับพนักงานในการวางแผนจัดการงานของตนเอง เป็นต้น ปัจจุบันนี้ผู้จัดการส่วนใหญ่ก็เริ่มที่จะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงานด้วยความยืดหยุ่นกันแล้ว

7. ออกแบบงานเพื่อส่งเสริมการคงอยู่กับองค์กร ไม่มีอะไรที่ทำให้พนักงานที่มีความสามารถรู้สึกแย่และไม่มีความสุขไปกว่าการทำงานที่ซ้ำซากและไม่ท้าทายความสามารถมากพอรวมทั้งไม่มีความสุขในการทำงานอีกแล้ว ดังนั้น หากการลาออกของพนักงานในตำแหน่งงานสำคัญของบริษัทอยู่ในอัตราสูง ให้หันกลับมาพิจารณาว่า การมอบหมายงานให้ทำในแต่ละวันอาจจะทำให้การแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานได้ด้วยการออกแบบวิธีการทำงานใหม่

8. ค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาการลาออกของพนักงานแต่เนิ่นๆ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และงานที่ดีนั้นเป็นเรื่องของความคิดเห็น และความรู้สึกของพนักงานแต่ละคน อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอีกคนหนึ่งรู้สึกกลัวเป็นได้ ดังนั้นในฐานะผู้จัดการจะต้องมีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันกับลูกน้องในสายบังคับบัญชา อยู่เสมอ การทำแบบนี้จะเป็นการช่วยให้สามารถระบุแนวโน้มปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นและสามารถพิจารณาหาแนวทางป้องกันปัญหานั้นที่มันเกิดได้

9. มุ่งเน้นการรักษาพนักงาน หน้าที่ของผู้จัดการส่วนหนึ่ง ก็คือ การดูแลพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ การรักษาพนักงานที่ดีและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศนั้นเป็นส่วนหนึ่งของงานผู้จัดการ ดังนั้นให้พิจารณาวิธีการบริหารคนและบริหารหน่วยงาน ส่งเสริมฝีมือพนักงานให้อยู่กับบริษัท

การธำรงรักษาบุคลากร พอจะสรุปได้ว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานองค์กรประสบความสำเร็จ

สวัสดิการและผลประโยชน์

สวัสดิการและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่นายจ้างเป็นผู้จัดทำให้แก่บุคลากร เป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าจ้าง โดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการของเขา เช่นที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และวันหยุดพิเศษ ซึ่งเป็นการจัดหาที่นอกเหนือค่าจ้างโดยตรง ดังที่ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการหรือผลประโยชน์ว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน มีส่วนในการช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพทั้งส่วนตัวและในครอบครัว สร้างความมั่นคงและความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น

ทำนองเดียวกับ ดร. สุจิตร์ ธนานันท์ (2553) กล่าวถึงสวัสดิการและผลประโยชน์ว่า หมายถึง ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้ เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้นหรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ได้จ่ายไปตามค่าของงานแต่จ่ายเพราะเป็นสมาชิกของหน่วยงาน เช่น เป็นพนักงาน ลูกจ้างจะเบิกได้เท่ากันตามสิทธิไม่ว่าจะตำแหน่งระดับอะไร เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน เป็นต้น

วัตถุประสงค์การให้สวัสดิการ

บุคลากรภายใต้ต้องการจะได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามกฎระเบียบตามข้อบังคับของกฎหมาย แต่ในหลายองค์กรได้มีการจัดผลประโยชน์และสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือไปจากกฎหมายบังคับให้กับบุคลากรในองค์กรของตน โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ธำรงรักษาบุคลากรไว้
2. จูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร
3. สร้างความผูกพัน จงรักภักดี
4. ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถเสียสละให้องค์กร
5. ให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

ความสำคัญของสวัสดิการและผลประโยชน์

ปัจจุบันองค์กร โดยทั่วไปทั้งภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ และองค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ที่องค์กรควรพึงจะให้แก่พนักงาน เพราะความสำคัญ



ของสวัสดิการและผลประโยชน์ มีดังที่ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552 ,หน้า 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสวัสดิการและผลประโยชน์ไว้ดังนี้

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวกซึ่งในปัจจุบันภาพพจน์นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะหมายถึงหน้าตาและความเชื่อ ที่มีต่อองค์กรหากองค์กรมีภาพพจน์ที่ดีก็จะเป็นสายโซ่ที่จะผูกต่อแนวความคิดในด้านอื่นๆตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาในองค์กร

2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรที่ตนอยู่เป็นองค์กรที่ไม่ทอดทิ้งบุคลากรอีกทั้งยังให้พื้ที่กษัคุ้มครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำประโยชน์แก่องค์กรแล้ว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ชูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองเห็นว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากรทำให้องค์กรสามารถที่จะสรรหาบุคคลที่มีความสามารถมาบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

4. การจ่ายสวัสดิการและผลประโยชน์ ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการจ่ายผลตอบแทนมากกว่าการจ่ายในรูปค่าจ้าง เงินเดือน

5. องค์กรสามารถใช้สวัสดิการและผลประโยชน์เป็นเครื่องมือในการธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานได้

โดยสรุปแล้ว สวัสดิการและผลประโยชน์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคลากรที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาและชูงใจบุคคลผู้ที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กรทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ การทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคคลในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ที่ผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อนและความต้องการช่วยเหลือ การจัดสวัสดิการเบื้องต้นเพื่อสนองความต้องการของคนที่กำลังที่เดือดร้อนที่สุด สวัสดิการเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่างๆเอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล นอกจากนี้ยังอาศัยปัจจัยทางด้านอื่นๆอีกหลายประการ เป็นต้นว่า ความประพฤติความริเริ่ม ความรู้ความสามารถเป็นส่วนประกอบที่นำมาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ดังที่ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Fippo) (อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540, หน้า 338) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 แบบด้วยกัน คือ

1. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ (Unsystematic or Usual)
2. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional)
3. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีที่ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual goal setting) เป็นหลักสำคัญ

ส่วน สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 202) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน
2. เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว
3. การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

ขณะที่ ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 33-36) ได้กล่าวถึงระบบประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ วินิจฉัยและตีราคาอย่างยุติธรรมให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ และมีการป้อนข้อมูลกลับ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ก็คือ การวางแผนมาตรฐานการทำงาน ตัดสินใจ วินิจฉัยและให้คะแนนแก่ผลการปฏิบัติงานตามจริงของพนักงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ และจัดให้มีการป้อนข้อมูลกลับสู่พนักงานเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ไปอีก และกระตุ้นให้ขจัดข้อบกพร่องที่มีอยู่

ส่วน อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545 , หน้า 13) ได้สรุปความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้ การสังเกต จดบันทึก และการประเมินโยทัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและ มีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน

เช่นเดียวกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549, หน้า 98) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีด้วยกัน แต่ละวิธีก็จะถูก กำหนดขึ้นมาเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และยุติธรรมให้มากที่สุด และให้เหมาะสมกับงานในลักษณะต่างๆ กันดังนี้ (เกศินี หงสนันท์, หน้า 17-43)

1. กระจายตามหลักสถิติ ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติคุณภาพผลงานหรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินตามเกณฑ์ที่ถูกกำหนด แล้วจัดพนักงานเข้ากลุ่มตามผลการประเมิน โดยใช้หลักการกระจายทางสถิติ
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินแต่ละรายการ ที่องค์การกำหนด แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือ จากมากไปน้อย
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา องค์การกำหนดรายการคุณสมบัติที่ต้องการให้ พนักงานปฏิบัติ และให้ผู้ประเมินกรอกเครื่องหมายหรือข้อความ แล้วจึงนำมาประมวลผลเป็น คะแนนรวม โดยจะทำ “แบบถ่วงน้ำหนัก” หรือ “แบบกำหนดทางเลือก” ก็ได้
4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน ผู้ประเมินหรือพนักงานจากหน่วยงานทรัพยากร มนุษย์สอบถามจากหัวหน้างาน โดยตรงไม่อยู่ในวิสัยจะประเมินพนักงานเองได้ หรือพนักงาน กระจายอยู่ตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกัน หัวหน้างานกระจายอยู่ตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกัน หัวหน้างานแต่ละคนไม่สามารถรับรู้ถึงพนักงานในเขตอื่นๆ
5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลกาสรดำเนินการ ผู้ประเมินจดบันทึกในรายงานการ ปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าเป็นไปตามแผนงานหรือแผนการผลิตหรือไม่อย่างไร โยอาจจะ แสดงความเห็นลงในรายงาน เพื่ออ้างอิงในอนาคต

6. ประเมิน โดยกลุ่ม ผู้ประเมินหลายคนร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มักใช้กับงานที่ประสานกับหลายๆหน่วยงาน หรือ พนักงานที่มีหน้าที่ประสานงานเพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7. ประเมิน โดยใช้เหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินต้องบันทึกพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การพัฒนาแล้วนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะต้องกำหนดมาตรฐานที่มารวัดได้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่วิธีนี้ลดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ประเมินได้ระดับหนึ่ง และมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดกันไว้ อย่างชัดเจน

9. ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การวัดไว้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีนี้มักใช้กับพนักงานระดับบริหาร

10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน หลายองค์การใช้บันทึกการมาปฏิบัติงานเป็นหลักหรือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

11. เปรียบเทียบมาตรฐาน ผู้ประเมินกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละประเภทเป็นข้อย่อย แล้วจัดเรียงมาตราส่วนที่ใช้ในการประเมินอาจจะเป็นแบบมาตราส่วนต่อเนื่องหรือมาตราส่วนไม่ต่อเนื่องก็ได้

ส่วน สุคา สุวรรณภิญโญ (2548, หน้า 173-179) ได้กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรที่จะมีความรู้ ความชำนาญในการประเมินผลกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบ การประเมินผลโดยทั่วๆ ไปจะประเมินผลจากการวัดความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) การปฏิบัติ (Psychomotor) สำหรับการประเมินผลบุคลากร มักจะมุ่งตรงการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินอาจจะต้องใช้หลายวิธี เนื่องจากงานแต่ละชนิดมีลักษณะและวิธีปฏิบัติ ตลอดจนทักษะที่แตกต่างกัน ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลต้องสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถประเมินงานนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าได้ทำอย่างถูกต้อง นอกจากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ยังมีประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบุคคล ดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทน
2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการในการประกอบการพิจารณาความสามารถต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรรู้ฐานะของตนเองว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่หรือไม่ โดยบุคลากรจะพิจารณาความสามารถของตนเองเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้
3. เป็นประโยชน์ให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองโดยยึดถือเกณฑ์วัดความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น
4. เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานกับองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมาสมัครงานกับองค์กร องค์กรจะคัดเลือกและประเมินผลการคัดเลือก เมื่อได้รับบุคลากร เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานผู้นั้นแล้ว ก็จะเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าทำงานและหลังปฏิบัติงานว่ามีข้อมูลใกล้เคียงหรือไม่อย่างไร เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีสรรหา คัดเลือก บุคลากรเข้ามาร่วมงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาสายตรง เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับฟังผลการประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ และทราบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นหลักประกันให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้ทราบ การที่บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจะได้รับการประเมินผลการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างยุติธรรม

การประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเลื่อนเงินเดือนประจำปี

สมพงษ์ เกษมสิน (2540, หน้า 127-129) กล่าวถึง ความหมายของ เงินเดือน และวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าจ้างเงินเดือน องค์กรประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจ กำหนดเงินเดือนไว้ดังนี้

เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานคือ
เกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือนและถือว่าเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงาน
ที่เปลี่ยนแปลงเหมือนค่าจ้าง เงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของคนงาน
เช่นกัน เหตุว่าเงินเดือนจะจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้าหรือนักบริหารที่เรียกว่า พวก
(White-Colla)

วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน มีดังนี้

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้คนงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจกำหนดเงินเดือน มีดังนี้

1. อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มีความชำนาญ
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน
3. ผลผลิตของหน่วยงาน
4. มาตรฐานการครองชีพ
5. องค์การกรรมกร
6. รัฐบาล
7. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
8. ลักษณะของงาน

การกำหนดอัตราเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 143) กล่าวว่า การกำหนดเงินเดือน ซึ่งเป็นเงินที่
บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการทำงาน ถือเป็นค่าจ้างที่จ่ายเป็นประจำรายเดือน รายชั่วโมง
รายวัน และการจ่ายเป็นงานก็ได้เงินเดือนและค่าจ้างเป็นส่วนที่เป็นผลประโยชน์ของผู้ทำงานต้อง
คำนึงถึงทั้งผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ อุการทำงาน ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
และขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงหน่วยงานด้วย เช่น ความสามารถที่จะจ่ายได้ ผลผลิตของงาน
 เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนที่ได้รับเข้าทำงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามศึกษาค้นคว้า
ครองชีพที่เป็นอยู่ในขณะกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างทั้งค่าครองชีพโดยรวม และค่าครองชีพ
ระดับท้องถิ่นเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้าง ถือเป็นค่าตอบแทน
ที่เป็นฐาน (Base Compensation) ให้เหมาะสมกับภาวะครองชีพและเพื่อให้เป็นไปตามหลักยุติธรรม

ที่ว่า เงินเท่ากัน งานเท่ากัน (Equal Pay For Equal Work) การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง จะต้องมีการประเมินผลของงาน (Job Evaluation) เพื่อที่จะวัดคุณค่าของงานตามที่กำหนดไว้ใน ตำแหน่งและจัดทำเป็นบัญชีโครงสร้างเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือที่เรียกว่า “บัญชีอัตราเงินเดือน” หรือ “บัญชีอัตราค่าจ้าง” ขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550) กล่าวถึง การประเมินบุคลากรเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าให้ ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาโดยการพิจารณา ให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยง ธรรม เปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤตินในการรักษา วินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้เรียนเป็นหลักตามแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

แนวทางการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติตามผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งถือปฏิบัติตาม ปิงบประมาณและนำผลมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ครั้งที่ 1 ผลงานระหว่าง 1 ต.ค. – 31 มี.ค. ครั้งที่ 2 ผลงานระหว่าง 1 เม.ย. – 30 ก.ย. ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2 คณะกรรมการการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ ว่าด้วยการ เลื่อนขั้นเงินเดือนครู

1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีไม่ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณี ไม่ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขั้นพิเศษแก่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงาน ไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4 รายงานการส่งเลื่อนขั้นและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตาย เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้กำหนด แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการตายอันเนื่องมาจากปฏิบัติราชการให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบ ไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

2.4 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
กรณีการเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่นได้ กำหนดแนวทางปฏิบัติ คือ ให้ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

หลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ถือปฏิบัติดังนี้

1. การเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการไม่น้อยกว่าสามคน ขึ้นพิจารณาและเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน โดยความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เว้นแต่กรณีที่สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตำแหน่งทางวิชาการและมีกฎหมายจัดตั้งสถานศึกษาหรือข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายดังกล่าวกำหนดให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน โดยความเห็นชอบของสภาสถานศึกษา ก็ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาหรือข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายนั้น

2. การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และให้พิจารณาถึงความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3. การเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เลื่อนปีละสองครั้ง ดังต่อไปนี้

- (1) ครั้งที่หนึ่งครั้งปีแรก เลื่อนวันที่ 1 เมษายนของปีที่ได้เลื่อน
- (2) ครั้งที่สองครั้งปีหลัง เลื่อนวันที่ 1 ตุลาคมของปีถัดไป

4. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เลื่อนได้ไม่เกิน ขั้นสูงของอันดับเงินเดือนที่ได้รับแต่งตั้ง

5. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับตำแหน่งที่มี วิทยฐานะซึ่งไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรา 55 ไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อน ขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น หรือให้ขจัดการเลื่อนขั้นเงินเดือน แล้วแต่กรณี

6. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับตำแหน่งที่มี วิทยฐานะเมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นเงินเดือนประสิทธิภาพของแต่ละอันดับตามมาตรา 74 การ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ครั้งขึ้นในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

7.1 ในครั้งปีที่แล้วมา มีผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งคณะกรรมการได้พิจารณาประเมินตามข้อ ๓ แล้วเห็นว่าอยู่ใน เกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้น

7.2 ในครั้งปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัย ที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือ ไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควร ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ได้ถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะถูกสั่งลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษา ในคดีอาญาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีต่อไปให้ ผู้นั้นตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคมของครั้งที่จะได้เลื่อนเป็นต้นไป

7.3 ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

7.4 ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

7.5 ในครั้งปีที่แล้วมาได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน

7.6 ในครั้งปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการ ไปศึกษา ฝึกอบรม และดู งานต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในครั้งปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน

7.7 ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่หัวหน้าส่วนราชการ กำหนด

7.8 ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการหกเดือน โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึงวันลา ดังต่อไปนี้

7.8.1 ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายเงินบางประเภทตามงบประมาณรายจ่าย ในส่วนที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือน

7.8.2 ลาคลอบบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

7.8.3 ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ

7.8.4 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่

7.8.5 ลาพักผ่อน

7.8.6 ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

7.8.7 ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาไม่เกินยี่สิบสามวันสำหรับวันลากิจส่วนตัวและวันลาป่วยที่ไม่ใช่ วันลาป่วยตาม (7.8.3) ให้นับเฉพาะวันทำการ

ข้อ 8 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งผู้บังคับบัญชาส่งหรืออนุญาตให้ลาไปศึกษาฝึกอบรม หรือวิจัยตามความจำเป็นหรือความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิต่างๆ โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี ไม่เกินครั้งละครั้งขึ้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

8.1 ศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัยภายในระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตและตามระยะเวลาของหลักสูตรที่สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัยได้กำหนดไว้โดยไม่มี การขอขยายระยะเวลา

8.2 มีความอดุสาหะ ขยันหมั่นเพียรในการศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยพิจารณาจากผลการเรียน ผลการฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี ดังต่อไปนี้

8.2.1 ระดับปริญญาตรี มีผลการศึกษาสะสมตามหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า 2.5

8.2.2 ระดับปริญญาโท มีผลการศึกษาสะสมตามหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า 3.2

8.2.3 ระดับปริญญาเอก มีผลการศึกษาสะสมตามหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า 3.5

8.2.4 การลาฝึกอบรม หรือวิจัย มีผลการฝึกอบรมหรือมีความก้าวหน้าใน

การวิจัยที่มีคุณภาพสูง

8.3 มีการใช้ความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาที่ได้ศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์

ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้หรือคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่สังกัด โดยจัดทำเป็นรายงานเสนอแนวความคิดหรือวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้หรือคุณภาพการศึกษาเสนอต่อผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้คณะกรรมการพิจารณาผลการศึกษา ผลการฝึกอบรม หรือ ความก้าวหน้าในการวิจัยและรายงานเสนอแนวความคิดหรือวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้หรือคุณภาพการศึกษาตาม (3) เป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายงานผลการพิจารณานั้นพร้อมด้วยข้อมูลดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชา และให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณารายงานผลจากผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และกันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ เมื่อผู้นั้นสำเร็จการศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย และกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่ได้ออกการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้

ข้อ 9 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามข้อ 6 และข้อ 3 ให้คณะกรรมการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการตามข้อ 3 มาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สอง โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน ความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และข้อควรพิจารณาอื่นของผู้นั้น แล้วรายงานผลการพิจารณา พร้อมด้วยข้อมูลดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชา

ข้อ 10 ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้ง ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณารายงานผลจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ 9 ถ้าเห็นว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นตามข้อ 6 และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นครั้งขึ้น ถ้าเห็นว่าข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 7 ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นหนึ่งขั้น

ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งปีแรกไม่ถึงหนึ่งขั้น ถ้าในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งปีหลัง ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานครั้งปีแรกกับครั้งปีหลังรวมกันแล้วเห็นว่ามาตรฐานสูงกว่าการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นสำหรับปีนั้น ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนอาจมีคำสั่งให้เลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งปีของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้นเป็นจำนวนหนึ่งขั้นครั้งได้ แต่ผลการปฏิบัติงานทั้งปีของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้นจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการดังต่อไปนี้ด้วย

10.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อผู้เรียนและการจัดการศึกษา

10.2 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ ได้ค้นคว้า หรือ ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการจัดการศึกษา

10.3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตราครุฑเสี่ยงอันตรายหรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิต

10.4 ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบจนเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและการจัดการศึกษา และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

10.5 ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตราครุฑเห็นดีเห็นชอบ ยากลำบาก และงานนั้นได้ผลดีเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการจัดการศึกษา

10.6 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งทางการศึกษาจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะได้รับเงินเดือนขึ้นเงินเดือนครั้งปีแรกหนึ่งขั้น แต่ไม่อาจส่งเดือนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นให้ได้ เพราะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เดือนขึ้นเงินเดือนของส่วนราชการนั้น ถ้าในการเดือนขึ้นเงินเดือนครั้งปีหลังข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะได้รับเงินเดือนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นอีก และไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เดือนขึ้นเงินเดือนในคราวนั้นผู้มีอำนาจส่งเดือนขึ้นเงินเดือนอาจมีคำสั่งเดือนขึ้นเงินเดือนรวมทั้งปีของข้าราชการผู้นั้นเป็นจำนวนสองขั้นได้

ข้อ 11 การพิจารณาเดือนขึ้นเงินเดือนครั้งปีให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งในครั้งปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ (6.8) ให้ผู้มีอำนาจส่งเดือนขึ้นเงินเดือนพิจารณาส่งเดือนได้ครั้งละไม่เกินครึ่งขั้นเมื่อผู้นั้นกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยให้ส่งเดือนย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่ควรจะได้เลื่อน ทั้งนี้ ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่หัวหน้าส่วนราชการกำหนด

ข้อ 12 ในการพิจารณาเดือนขึ้นเงินเดือนแต่ละครั้ง ถ้าผู้มีอำนาจส่งเดือนขึ้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดได้เดือนขึ้นเงินเดือน แต่ปรากฏว่าผู้นั้นถูกฟ้องคดีอาญาในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท ความผิดลหุโทษ หรือความผิดที่พนักงานอัยการรับเป็นทนายแก้ต่างให้ และศาลได้ประทับฟ้องคดีนั้นแล้วก่อนมีคำสั่งเดือนขึ้นเงินเดือนให้ผู้มีอำนาจส่งเดือนขึ้นเงินเดือนรอการเดือนขึ้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้

กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อศาลได้มีคำพิพากษาแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณา ดังต่อไปนี้

12.1 ถ้าศาลพิพากษาว่าผู้นั้นไม่มีความผิด ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ได้ ถ้าได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งครั้ง ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ แม้ว่าผู้นั้นจะได้ออกจากราชการไปแล้วก็ตาม

12.2 ถ้าศาลพิพากษาให้ลงโทษเบากว่าโทษจำคุก ให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ ถ้าได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งครั้ง ให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ในครั้งที่ศาลพิพากษาให้ลงโทษ ถ้าผู้นั้นได้ออกจากราชการไปแล้วด้วยเหตุอื่นที่มีใช้เพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนในครั้งที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งสุดท้าย แต่ถ้าเป็นผู้พ้นจากราชการไปเพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ในวันที่ 30 กันยายนของครั้งสุดท้ายก่อนที่ผู้นั้นจะพ้นจากราชการ ส่วนในครั้งอื่นให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้

12.3 ถ้าศาลพิพากษาให้ลงโทษจำคุกหรือโทษหนักกว่าจำคุก ให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้งที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้

การเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม (1) (2) และ (3) สำหรับผู้ที่ถูกฟ้องคดีอาญาหลายคดี ให้แยกพิจารณาเป็นรายคดีไป

ข้อ 13 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด แต่ผู้นั้นจะต้องพ้นจากราชการไปเพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันที่ 30 กันยายนของครั้งสุดท้ายก่อนที่จะพ้นจากราชการ

ข้อ 14 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด แต่ผู้นั้นได้ตายในหรือหลังวันที่ 1 เมษายนหรือวันที่ 1 ตุลาคมหรือออกจากราชการไม่ว่าด้วยเหตุใดหลังวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม แต่ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคมของครั้งปีที่จะ ได้เลื่อนขั้นก็ได้ แต่ถ้าผู้นั้นได้พ้นจากราชการเพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการไปก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 30 กันยายน ของครั้งปีสุดท้ายที่จะได้เลื่อนขั้นก็ได้

ข้อ 15 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด แต่ผู้นั้นได้ตายในหรือหลังวันที่ 1 เมษายนหรือวันที่ 1 ตุลาคมหรือออกจากราชการไม่ว่าด้วยเหตุใดหลังวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม แต่ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลัง ไปถึงวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคมของครั้งปีที่จะได้เลื่อนนั้นก็ได้ แต่ถ้าผู้นั้นได้พ้นจากราชการเพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการไปก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลัง ไปถึงวันที่ 30 กันยายน ของครั้งปีสุดท้ายที่จะได้เลื่อนนั้นก็ได้

ข้อ 16 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ครั้งขึ้นตามข้อ 6 เนื่องจากขาดคุณสมบัติเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การลาหรือการมาทำงานสาย ตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. นี้ แต่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนชั้นเงินเดือนให้โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติให้สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะรายได้

ข้อ 17 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ตามกฎ ก.ค.ศ. นี้ แต่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนชั้นเงินเดือนให้โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน เสนอ ก.ค.ศ. เพื่อพิจารณาอนุมัติให้สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะราย

ข้อ 18 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด แต่ปรากฏว่าผู้นั้นถูกรอการเลื่อนชั้นเงินเดือนและกันเงินสำหรับเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้เนื่องจากมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการผู้นั้นว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงอยู่ก่อนกฎ ก.ค.ศ. นี้ใช้บังคับ เมื่อกฎ ก.ค.ศ. นี้ใช้บังคับ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนที่รอไว้ ถ้าได้รอกการเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งครั้ง ให้สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนย้อนหลัง ไปในแต่ละครั้งที่ได้รอกการเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้ โดยไม่ต้องรอให้การสอบสวนและพิจารณาแล้วเสร็จ

การเลื่อนตำแหน่ง

ในเรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งนี้ มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของการเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 233) อธิบายไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงาน จากงานหนึ่ง ไปอีกงานหนึ่ง รวมถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานใน

ระดับเดียวกันหรือสูงขึ้น ซึ่งหากเลื่อนสูงขึ้นก็มักจะมีควมรับผิดชอบและมีหน้าที่งานแตกต่างไปจากเดิมหรือจากตำแหน่งที่ทำปัจจุบัน

Leonard D. White (อ้างใน เสริมศักดิ์ ประสารแสง, 2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งว่า การเลื่อนตำแหน่งคือ การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ มีรูปแบบของงานที่ยู่งยากกว่าและมีความรับผิดชอบมากกว่า ควบคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และโดยปกติเงินเดือนจะเพิ่มขึ้นด้วย

William G. Torpey (อ้างใน เสริมศักดิ์ ประสารแสง 2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเคลื่อนย้ายของข้าราชการจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่สูงกว่าเดิมหรือเลื่อนไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย การเลื่อนตำแหน่งทำให้ข้าราชการมีหน้าที่และควมรับผิดชอบมากขึ้น

จากความหมายของการเลื่อนตำแหน่งที่กล่าวมานั้น อาจสรุปได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งหมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานใหม่ที่สูงขึ้นหรือดีกว่าเดิม มีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยอาจจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งในสายงานเดิมหรือต่างสายงานก็ได้

หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 234) ได้อธิบายไว้ว่า เกณฑ์การพิจารณาที่ใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่งมีแตกต่างกันไป ที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบันมี 2 ประการ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง โดยถือระบบความสามารถ หรือผลงานเป็นการพิจารณาคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่ง ประกอบความสามารถในด้านความรู้ ประสบการณ์ และผลงานที่เคยปฏิบัติเป็นเกณฑ์การพิจารณา
2. การเลื่อนตำแหน่งโดยถือระบบอาวุโส ซึ่งมีเหตุผลที่กล่าวถึงอยู่ 2 ประการ คือ การยึดถือประเพณี วัฒนธรรม โดยถือว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมานาน และเมื่อทำงานมาพอสมควร ความชำนาญงานและความเข้าใจก็จะมีขึ้น การเลื่อนตำแหน่งเป็นการปูนบำเหน็จความดีความชอบที่ได้ปฏิบัติหน้าที่มานาน เป็นกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การเลื่อนตำแหน่งก็มีปัญหา ในกรณีที่บุคคลที่ได้รับการพิจารณามีคุณสมบัติไม่เพียงพอในตำแหน่งนั้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์กร และอาจมีผลต่อการทำลายความกระตือรือร้นของผู้ที่มีความสามารถที่อาจหมดกำลังใจ เนื่องจากเห็นว่าการทำงานกว่าจะเลื่อนตำแหน่ง ต้องใช้เวลานาน เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ คนที่ทำงาน โดยใช้เวลานานปี มิใช่เป็นเครื่องประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะต้องทำงานได้ดีด้วย ดังนั้นเพื่อความเหมาะสม

การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง จึงต้องเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเกณฑ์หลายๆประการให้เกิดความสมดุลและดีที่สุด เพื่อให้บุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งได้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นขบวนการที่ยุ้งยากไม่น้อยเลย การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการให้สูงขึ้น เพื่อการส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นต้องเลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสมและเป็นธรรมด้วย โดยอาจสรุปได้ว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่นิยม

คุณสมบัติของผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง

ตำแหน่งต่างๆย่อมต้องมีลักษณะเฉพาะตามที่องค์การกลางการบริหารงานบุคคลกำหนดไว้ เช่นคุณสมบัติด้านการศึกษา ประสบการณ์ หรือระยะเวลาของการรับราชการและคุณสมบัติอื่นๆ ฉะนั้นในการเลื่อนพิจารณาเลื่อนตำแหน่งข้าราชการจึงต้องคำนึงคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งข้าราชการเสียก่อน ซึ่งอาจพิจารณาได้ 2 ประการ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ ประสารแสง, 2552 , หน้า 27)

1. คุณสมบัติส่วนตัว หมายถึง การพิจารณาความเหมาะสมของข้าราชการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จากมาตรฐานด้านการศึกษา การอบรมเพิ่มเติม หรือประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความสามารถด้วยการสังคัมกับผู้อื่น หรือลักษณะของการเป็นผู้นำ ซึ่งหมายความว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นไม่เพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันที่ข้าราชการผู้นั้นกำลังปฏิบัติอยู่เท่านั้น จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของเขาว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปหรือไม่ด้วย

2. ฐานะภาพของข้าราชการ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง ถือว่าเป็นการยกฐานะภาพให้สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชาด้วย จึงเกิดข้อคิดเห็นว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นควรจะเป็นการยกฐานะของข้าราชการภายในหน่วยงานราชการนั้น โดยเฉพาะหรือเปิดโอกาสให้กับข้าราชการจากภายนอกเข้ามาแข่งขันด้วย เพราะเมื่อข้าราชการได้รับราชการมาถึงขีดระดับที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง ถ้าพิจารณาเลื่อนตำแหน่งกระทำในขอบเขตของแต่ละกรมกองเดียวกันย่อมทำให้ข้าราชการมีโอกาสมากขึ้นกว่าการให้ข้าราชการภายนอกเข้ามาพิจารณาด้วย การพิจารณาเลือกข้าราชการที่มีสิทธิจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจึงต้องพิจารณาถึงอายุราชการ และฐานะภาพภายในหน่วยงานราชการ ซึ่งรวมถึงปริมาณ คุณภาพงาน ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติราชการ ไม่ลาภิจ ลาป่วยมากเกินไป และมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอันดีของข้าราชการด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ

หลักสมรรถนะเป็นการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ที่เป็นอิสระ และเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพบนมาตรฐานสากล โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกอันได้แก่ นโยบายรัฐบาล การปฏิรูประบบราชการ รวมถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งการทำงานในโลกยุคใหม่คนจะต้องนำสมรรถนะหรือสมรรถภาพและผลงานมาแลกกับผลตอบแทน ปรัชญาของสมรรถนะคือผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าความสามารถของคนเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กรได้ (ณัชชา วรวัฒน์เมธิกุล, 2546 หน้า 598, หน้า 603)

ความหมายของสมรรถนะ

William Morris (n.d.,p.271) ได้ให้ความจำกัดความว่า Competency หมายถึง ลักษณะหรือคุณภาพที่แสดงออกถึงความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะ ความตั้งใจที่มีมากเพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 9) ได้รวบรวมและสรุปความหมายของ Competency จากนักวิชาการต่างๆออกเป็น 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย

กลุ่มที่ 2 Competency หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้

จากความหมายของสมรรถนะข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่เราต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวคิด Competency คือ การค้นหาความสามารถของข้าราชการในตำแหน่งต่างๆในแต่ละระดับว่าควรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญหรือเป็นคนลักษณะใดที่ทำให้งานปฏิบัติอยู่ในตำแหน่งหรือระดับนั้นๆ ประสบความสำเร็จ (ณัชชา วรวัฒน์เมธิกุล, 2546, หน้า 603 : วัฒนพร กชภูมิ, 2547, หน้า 1)

ประเภทของสมรรถนะ

ณัชชา วรวัฒน์เมธิกุล (2546, หน้า 604) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติที่เจ้าหน้าที่ทุกระดับพึงมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น งานราชการต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานรวมทั้งมีความชำนาญที่จะชี้แจงกับประชาชนที่มาติดต่องาน หรือต้องเขียนเป็น ฟังเป็น พูดเป็น เป็นต้น

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ ซึ่งต้องสร้างให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ เป็นการบ่งบอกว่าจะทำงานนี้ เวลาวัดและประเมินผลงานก็จะประเมินตรงนี้ จะได้เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ก็วัดที่สมรรถนะเหล่านี้ และสมรรถนะเหล่านี้เป็นปัจจัยนำไปสู่การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นทำงานด้านนั้นต้องมีจึงจะทำให้งานสำเร็จ

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) ได้อธิบายไว้ว่า (Competency) หรือสมรรถนะ มีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

Competency ที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิขของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ช่วยสร้างกรอบในการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ใด

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่
ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก
มีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน หรือที่เรียกกันว่า โคนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม (Training & Development)

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง

และช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อย
เพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป

การประเมินสมรรถนะครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะ
ในการปฏิบัติงานของครูว่า เป็นการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้
โครงการไทยเข้มแข็ง ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครู
เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคลโดยการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
นั้นครูผู้สอนจะเป็นผู้ทำการประเมินตนเอง โดยมีรายละเอียดของการประเมินดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบ
การพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ

2. แบบประเมินสมรรถนะครูที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ
McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่อธิบายไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของ
บุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ
(Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะ
เชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์
ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image)
และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่
ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐ
ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for
Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ศึกษา ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์สมรรถนะครู อันประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงานต่างๆ ได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม
- 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. แบบประเมินสมรรถนะครู

แบบประเมินสมรรถนะครู สำหรับครูผู้สอนทำการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอน และนำผลการประเมินไปใช้ในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ ผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะครู ดังนี้

3.1 ครูผู้สอน : ประเมินตนเอง

3.2 เพื่อนครูผู้สอนในสถานศึกษาเดียวกัน : ประเมินครูผู้สอน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา : ประเมินครูผู้สอน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เนื้อหาของแบบประเมินมีจำนวน 2 ตอน ประกอบด้วยตอนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และตอนที่ 2 แบบวัดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีจำนวน 11 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 100 ข้อรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ ปฏิบัติน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อรายการ มีดังนี้ คือ ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน ปฏิบัติน้อย ได้คะแนน 2 คะแนน ปฏิบัติปานกลาง ได้คะแนน 3 คะแนน ปฏิบัติมาก ได้คะแนน 4 คะแนน และปฏิบัติมากที่สุด ได้คะแนน 5 คะแนน

การนำเสนอผลการประเมินสมรรถนะครู

การนำเสนอผลการประเมินให้นำคะแนนเฉลี่ยและระดับคุณภาพในแต่ละสมรรถนะมากรอกลงในแบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะของครูผู้สอนในตอนท้ายของแบบประเมิน แล้วจึงรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูต่อไป

ดังนั้นจึง สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้วนี้ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาไว้ดังนี้

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้คือ อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบ กิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่าง ชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม มีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาคุณานหน่วยงาน ภายนอก ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการสอน ด้านการศึกษาต่อ เห็นว่าควรมีความ ยุติธรรม มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีการสนับสนุนอย่างเหมาะสม พอเพียง ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการและจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

สนิท สายปิ่นตา (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ครูผู้สอน ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ การขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบ งานหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพมีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ผู้บริหาร ไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผน และจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมาย ให้ บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนา ตนเอง

โสมนัส ทองงาม (2546) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาล เอกชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากรครูมีปัญหาการจัด วางกำลังคนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การขาดแคลนงบประมาณและบุคลากรครู ที่มีคุณภาพ ความต้องการของบุคลากร คือ ต้องการให้มีการจัด โครงสร้างที่สอดคล้องกับนโยบาย ของโรงเรียน การวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบต่อเนื่อง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก มีปัญหา ที่ระบบการสรรหาที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ความต้องการ ของบุคลากรครู คือ ต้องการให้ใช้ระบบการคัดเลือกที่ดูจากผลงานเป็นหลัก การบรรจุ แต่งตั้ง และการกำหนดอัตราเงินเดือน มีปัญหางบประมาณการจ้าง ทำให้ครูที่มีคุณภาพไม่เข้ามาสู่ระบบ ความต้องการของบุคลากรครู คือ ต้องการให้มีความชัดเจนในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้ เหมาะสม การบำรุงขวัญบุคลากรครู มีปัญหาการจัดระบบที่ไม่สมบูรณ์และขาดความเป็นธรรม ขาดกิจกรรมในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความต้องการของบุคลากรครู คือ การปรับระบบการ บำรุงขวัญให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร

ครู มีปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมครูที่ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง ครูได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึง ความต้องการของบุคลากรครู คือ การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรครูที่ชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู มีปัญหาที่ยังขาดหลักการระบบที่ชัดเจนและความโปร่งใส ความต้องการของบุคลากรครู คือ การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ยุติธรรม และโปร่งใส สำหรับแนวทางในการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาล เอกชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติการ การบริหารบุคลากรครู ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารบุคลากรครู รวมทั้งเงื่อนไขของความสำเร็จในการนำคู่มือ ไปใช้

สมพร ใจคำปิ่น (2547) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในเรื่อง การวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด การใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าทำงานไม่ตรงกับ ความรู้ ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย และไม่ทั่วถึง และขาดการวางแผนประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อเสนอแนะของการแก้ปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญและกำลังใจตาม โอกาสอันควร และควรมีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ล่วงหน้า

จันจิรา อินตะเสาร (2550) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล นครเชียงใหม่พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลมีการกำหนดแผนงานบุคคลไว้ใในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคคลกรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคคลกรเข้าปฏิบัติงาน ใว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิด โอกาสให้บุคคลกรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคคลกรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผล บุคคลกรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคคลกร ไม่ตรงตามความต้องการจัดบุคคลกรเข้าปฏิบัติงาน ไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคคลกรไม่มี ส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคคลกรที่ต้องการต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด ควรจัดบุคคลกรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคคลกร ควรจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคคลกร และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมี ความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

ส่วน สันติ อวรรณ (2551) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครู โรงเรียน มัธยมศึกษา อำเภอกพาน จังหวัดเชียงราย พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้ส่งเสริม ให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ได้จัดเตรียมแผนงาน โครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ สนับสนุนให้ครูได้ ศึกษาดูงาน ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อนุญาตให้ครูได้ใช้เวลาบางส่วนของราชการ ในการศึกษาต่อแต่ไม่ได้จัดทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของครู ขาดการสำรวจความต้องการและ ประเมินผลหลังจากการศึกษาต่อ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน จึ้นแนะ ครูผู้สอนในการทำวิจัยในชั้นเรียน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในรวมถึงให้คำปรึกษา ในการจัดการเรียนรู้แก่ครูผู้สอน

วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลกรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่าด้านการวางแผนบุคคลกร มีการ กำหนดแผนงานด้านบุคคลกรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคคลกรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคคลกร บางคนได้รับงานมากเกินไป บุคคลกรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควร มอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคคลกร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคคลกรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคคลกร มีการคัดเลือกบุคคลกรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการ คัดเลือกบุคคลกรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือมีการปรับเปลี่ยนบุคคลกรบ่อย ทำให้

เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึงด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของโรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย 3 ปี เป็นข้าราชการครู ด้านการข้าราชการรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบคือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึงด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความคิดความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความคิด ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

ในขณะที่ วีระ สุรินทร์ (2553) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารจัดการให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนและ

ได้จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดระบบคุณธรรม และมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ ส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมนำความรู้มาพัฒนางานอย่างอิสระ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับอบรมเพื่อพัฒนาตนเองร่วมกับหน่วยงานอื่นในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีปัญหาและข้อเสนอแนะว่า ไม่ได้วางแผนงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ และไม่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบรวมทั้งไม่ได้จัดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรและไม่ได้จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น และให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ควรส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาการเลื่อนขั้นให้ทุกคนด้วยการพิจารณาจากผลงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ ปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พร้อมทั้งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป