

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 การสรรหาและคัดเลือก
- 1.5 การพัฒนา
- 1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.7 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 1.8 แรงงานสัมพันธ์

2. สมรรถนะครู

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 2.4 ระดับของสมรรถนะ
- 2.5 การประเมินสมรรถนะ
- 2.6 ประเภทของสมรรถนะ
- 2.7 สมรรถนะหลัก
 - 2.7.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
 - 2.7.2 การบริการที่ดี
 - 2.7.3 การพัฒนาตนเอง
 - 2.7.4 การทำงานเป็นทีม
 - 2.7.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู





2.8 สมรรถนะประจำสายงาน

- 2.8.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.8.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.8.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.8.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.8.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.8.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. การจัดการศึกษาเอกชน

- 3.1 ความเป็นมาของการศึกษาเอกชน
- 3.2 ประเภทและระดับการศึกษาเอกชน
- 3.3 นโยบายของรัฐบาลต่อการจัดการศึกษาเอกชน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	12 ต.ย. 2556
เลขทะเบียน.....	245549
เลขเรียกหนังสือ.....	

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารที่รู้ทั่วไปอันประกอบด้วย 4M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) และอาจรวมถึง M's อื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นภายหลัง เช่น เครื่องจักร (Machine) ตลาด (Market) และเวลา (Minute) นั้นเป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีคุณค่าและเกียรตินิยมทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นองค์การใดที่สามารถได้มาพัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์การนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแต่เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การการไม่ว่าทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญต่องาน

ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญว่า งานนี้จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager Human Resource Management)” เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กรหรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์กร (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549 : 19)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 6) สรุปความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหามนุษย์มาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 15) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกัน ใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) ได้กล่าวสรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาการคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 5) สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

แกรี เดสเลอร์ (Dessler, 2003 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งการฝึกอบรม การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549 : 8) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้นเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคคลใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษามูลค่าที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2549 : 9)

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society Requirements) โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมควรจะได้รับ ให้นุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำ มีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารงานขององค์การ (Management Expectation Organization) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความคาดหวังที่จะได้นุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธาให้แก่บุคลากรทุกคนที่เข้าร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee Needs) องค์การจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวยุติธรรม มีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะหาสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การ

สัมฤทธิ์ ชุมนาค (2549 : 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) โดยองค์การจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกของสังคม และต้องให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

2. สนองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectation) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความมั่นใจให้องค์การว่า จะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานกับองค์การอยู่ตลอดเวลา โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดี และทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่

3. สนองความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักเสมอว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ซึ่งการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและความเข้าใจร่วมกันย่อมส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์การอย่างเหมาะสมเมื่อหลายองค์การสามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างเต็มที่ก็จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและการให้บริการแก่สังคม ทำให้สมาชิกในสังคมสามารถบริโภคสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานสูง ส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้สังคม สามารถแข่งขันกับสังคมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินไปตามทิศทางและเป้าหมาย ที่องค์การกำหนดขึ้น พนักงานแต่ละคนจะต้องมีสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ศสสมศักดิ์ (2549 : 59-63) กำหนดให้มีตัวแปร 5 ด้าน ที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) รูปแบบของข้อมูล (Types of Information) 3) การออกแบบภาระงาน (Task Design) 4) ระบบการให้รางวัลความชอบ (Reward Systems) 5) การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาคน (Selection, Training and Development of People)

จากตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ต้องรับผิดชอบตัวแปร 3 ด้าน ได้แก่ การออกแบบภาระงาน การมีอยู่และการพัฒนาพนักงาน และระบบการให้รางวัลความชอบ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทุ่มเทการทำงานให้องค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด วิธีการนี้ทำได้ โดยอาศัยวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ที่องค์การต้องกำหนดขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน (Job Analysis and Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ได้แก่ กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับงาน สำหรับการออกแบบงาน (Job Design) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่า ภาระงานใด ๆ ควรถูกจับกลุ่มให้อยู่ประเภทงานเดียวกัน งานต่าง ๆ สามารถจัดรวมกลุ่มภาระงานแบบ ๆ ที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษ งานต่าง ๆ ในปัจจุบันครอบคลุมงานกว้างขวางยิ่งขึ้น

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ กระบวนการที่องค์กรแสวงหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเพื่อจ้างงาน สำหรับการคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดว่าผู้สมัครคนใดมีความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถเหมาะสมที่จะเข้ามาช่วยทำงานให้กับองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง ความพยายามที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้ ความชำนาญ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานได้รับการมอบหมายให้ทำ ส่วนการพัฒนา (Development) เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความรู้ ความชำนาญ และพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงความสามารถของพนักงานให้บรรลุสิ่งที่ท้าทายของงานด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือที่จะมีขึ้นในอนาคต วิธีการบริหารงานคุณภาพ (Total Quality Management) เป็นมาตรการหนึ่งที่ช่วยฝึกอบรมพนักงานอย่างเข้มข้นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานนั้นสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โครงสร้างเงินเดือน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทน มีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพสูง แผนการจ่ายเงินตามผลการปฏิบัติและระบบการจ่ายเงินเดือนจะช่วยกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

5. โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และประโยชน์ (Pay Structure, Incentives and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ระดับค่าตอบแทนจะต้องสูงหรือมากเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในท้องตลาด เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานให้กับองค์กร นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนยังอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานบางตำแหน่งปฏิบัติงานไปตามความคาดหวังขององค์กรได้

6. แรงงานและพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employee Relations) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรได้มีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งอาจเป็นในรูปของสหภาพหรือไม่ก็ได้ องค์กรต่าง ๆ อาจเลือกที่จะปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนสินทรัพย์ หรือทรัพยากรการลงทุนในระยะยาวก็ได้

วิทยา คำนธ์ารณกุล (2546 : 217-218) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อการดึงดูดพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานกับองค์กร เก็บรักษานักงานที่ดีเหล่านั้นไว้ กิจกรรมที่สำคัญประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ด้าน คือ

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นการดึงดูดและว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์กร

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทักษะ และความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ในองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องได้รับความรู้ และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานตลอดเวลา

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay and Benefits) การจ่ายค่าตอบแทน (ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัล) อย่างเหมาะสมจะทำให้สามารถรักษานักงานที่มีผลงานที่ดีเอาไว้ได้ จูงใจให้พนักงานพร้อมจะปรับปรุงผลงานขึ้นเรื่อย ๆ หากพนักงานเห็นว่าผลงานที่เพิ่มขึ้นนำไปสู่ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการดึงดูดพนักงานฝีมือดีเข้ามาสู่องค์การ ได้ง่ายขึ้น

5. การแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะพัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างกับพนักงาน รวมถึงการปฏิบัติต่อกัน ด้วยความยุติธรรมตามกรอบของกฎหมายและมนุษยธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 135-143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะประกอบกันขึ้นเป็น กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจาก 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 3) การพัฒนาและการประเมิน (Development and Evaluation) 4) การบำเหน็จตอบแทน (Compensation) และ 5) การธำรงรักษาคงงาน (Maintaining)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการกำหนด ความต้องการทรัพยากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อเป็นกลไก ในการทำงานให้บรรลุผล ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาส่วนต่าง ๆ ของงานในทุก ๆ ด้าน เช่น จุดมุ่งหมายของงาน หน้าที่ที่สำคัญ เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะเป็นซึ่งผลจากการวิเคราะห์งานทำให้ได้คำพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งเป็นข้อความที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายโดยย่อของงาน รายการหน้าที่และความรับผิดชอบ เงื่อนไขการทำงาน และรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นชุดของการจัดกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือก บุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์การบรรลุผลในองค์การที่แรงงานมีความเติบโตช้า มักไม่เป็นที่ดึงดูดใจให้คนเข้าทำงาน อาจจำเป็นต้องมีการสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่ตรงกับ ลักษณะงานที่วิเคราะห์ไว้ การสรรหานี้อาจจะทำได้ทั้งจากภายในและจากภายนอก

การสรรหาจากภายใน (Internal) อาจมีข้อดี เช่น ได้คนที่รู้เรื่องขององค์การคืออยู่แล้ว มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลนั้นที่น่าเชื่อถือได้ ค่าใช้จ่ายไม่สูง ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การสูง

เนื่องจากมีโอกาสนี้ความก้าวหน้าถือเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติ แต่มีข้อเสีย คือ อาจไม่มีความคิดใหม่ ๆ คู่แข่งที่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจจะเสียใจ มีการเคลื่อนไหวเชิงการเมืองในองค์กร อาจเสียค่าใช้จ่ายฝึกอบรมสูง และอาจส่งผลกระทบต่องานของผู้ที่เป็นคู่แข่งกันเหล่านั้น

การสรรหาภายนอก (External) มีข้อดี เช่น มีความคิดใหม่ ๆ ประสิทธิภาพกว้างขวาง และมีความชำนาญเฉพาะด้านสูง แต่อาจมีข้อเสีย เช่น โอกาสเลือกคนผิดมีสูงเพราะว่ามีข้อมูลพิจารณาไม่เพียงพอ คนภายในที่มีสมรรถภาพอาจไม่พอใจ การเริ่มต้นทำงานอาจช้าต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว และกระบวนการสรรหาอาจเสียค่าใช้จ่ายสูง

3. การพัฒนาและการประเมิน (Development and Evaluation) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คำสองคำนี้ นักวิชาการบางท่านแยกออกจากกันคนละความหมาย คือ นิยามการฝึกอบรมว่าเป็นการพยายามเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน นิยามการพัฒนาว่าเป็นความพยายามเพื่องานในอนาคต แต่โดยกระบวนการฝึกอบรมหรือการพัฒนามี 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมิน (Assessment Phase) 2) ขั้นการออกแบบการฝึกอบรมและนำไปปฏิบัติ (Training and Implementation Phase) 3) ขั้นการประเมินผล (Evaluation Phase) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน แล้วมีการวัดผลการประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

4. การบำเหน็จตอบแทน (Compensation) เป็นการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนคนงานที่เหมาะสม ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสำรวจอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในปัจจุบัน 2) การกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เป็นธรรม และ 3) การสร้างระบบการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนให้เป็นสิ่งจูงใจโดยคำนึงถึงผลงาน โดยทั่วไปพิจารณาจากปริมาณของผลงาน จ่ายค่าจ้างตามชิ้นงาน หรือจ่ายค่าจ้างตามชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

5. การธำรงรักษาคณาน (Maintaining) เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ (Leading) ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่ หรือความรับผิดชอบเฉพาะของตนเองอยู่เสมอ แสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือ (Coach or Helper) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้คนงานรู้จักพัฒนาตนเอง หรือการใช้สถานการณ์จำลองในการพัฒนาพฤติกรรม

การปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือธำรงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ให้คงอยู่

วรรณรณ แสงมณี (2547 : 3) กล่าวว่ากิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาล และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะการณ์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่น โลกในยุคปัจจุบันนี้ นั่นคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการออกแบบงาน (Job Design) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาในรายละเอียดหรือส่วนประกอบของงานที่องค์กรมีอยู่ และสมาชิกในองค์กรกำลังปฏิบัติการอยู่ การแยกแยะงานให้ออกเป็นงานย่อย ๆ หน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในองค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปในอนาคตโดยการอ้างอิงถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ และการสรรหา (Recruitment) การสรรหาพนักงานเข้าสู่สังคมของกิจการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก (Interviewing & Selection) กระบวนการคัดเลือกประกอบด้วยรูปแบบมาตรฐาน ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดลงด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน
4. การบรรจุพนักงาน (Staffing) การบรรจุพนักงานที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแล้วมาบรรจุเข้าปฏิบัติงานในองค์กร
5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) และการฝึกอบรมพัฒนา (Training & Development) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน
6. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Compensation)
7. จัดสิ่งจูงใจ (Incentives) และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ (Benefits) เป็นการให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานและมีผลงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้
8. การประเมินผลงาน (Appraising Performance) เป็นกระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กรหรือสิ่งที่ยึดถือจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน
9. ดำเนินการหาวิธีตลอดจนแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ (Motivation)

10. การสื่อความเพื่อความเข้าใจ (Face-to-Face Communication) ที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ การร้องทุกข์ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหา (Counseling) และด้านวินัยต่าง ๆ (Disciplining)

11. การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenance) เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ รวมทั้งการให้ความสำคัญและการดูแลด้านสุขภาพ (Health) ความปลอดภัย (Safety) และการแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ 5 ด้าน 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนา 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 5) แรงงานสัมพันธ์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์						สุขภาพและความปลอดภัย
	การวางแผน	การสรรหาและคัดเลือก	การพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	แรงงานสัมพันธ์	
วิลาวรรณ รพีพิศล (2549)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
สัมฤทธิ์ ชศตมศักดิ์ (2549)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
วรรณรณ แสงมณี (2547)		✓	✓	✓	✓		✓
วิทยา คำนดารงกุล (2546)		✓	✓	✓	✓	✓	
วิโรจน์ สารรัตนะ (2546)	✓	✓	✓	✓	✓		
รวม	2	5	5	5	5	3	2

การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ถือเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ทั้งสองหน้าที่นี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ในอนาคต ถ้าองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการได้ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานแล้ว โอกาสที่องค์กรจะเกิดความล้มเหลวในการดำเนินการย่อมจะมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากต้องรับภาระในด้านเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ปัญหาพนักงานที่ขาดคุณภาพหรือขาดความเหมาะสมกับงาน และเป็นการยากที่องค์กรจะเลิกจ้างพนักงานเหล่านั้นภายหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว การสรรหาและคัดเลือกเป็นวิธีการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการดำเนินการที่จะทำให้้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่แยกออกจากกัน (สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์, 2549 : 133)

ความหมายของการสรรหา

การสรรหา (Recruitment) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549 : 79) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสรรหาว่าเป็นงานอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาและจงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชิงศักยภาพ ทักษะคติ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ประการสำคัญการสรรหาจะต้องวางอยู่ในกรอบของความต้องการและความยุติธรรมเป็นพื้นฐาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 139) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมาสมัครงาน เพื่อจะได้ทำการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2546 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาว่าเป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ธัญญา พลอนันต์ (2546 : 40) การสรรหา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ชักจูงให้ผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

เดวิส (David, 1999 : 193) การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละคน และนับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้รับทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้

ซีลิงค์ตัน (Cheerington, 1995 : 156) การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการสรรหาดังกล่าวสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงาน และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการค้นหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการและสามารถนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จากการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การได้สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์การ โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร คึงดูบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

กระบวนการในการสรรหา

วรณารด แสงมณี (2547 : 3-5) ได้กล่าวถึง การกำหนดกระบวนการในการสรรหาไว้ 8 ขั้นตอน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน กำหนดวิธีการสรรหา ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้สรรหาพนักงานได้ศึกษา ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่รวมทั้งองค์การได้อย่างชัดเจน โดยจะสามารถทำให้รับรู้งานที่ได้ดำเนินการทั้งในปัจจุบัน และงานที่จะกำหนดขึ้นมาใหม่ในอนาคต

2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ ผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นบุคคลที่รู้นโยบายขององค์การเป็นอย่างดี ฉะนั้นข้อเสนอแนะของผู้จัดการย่อมจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ในองค์การ

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ ในการระบุตำแหน่งงานขึ้นใหม่นี้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้จัดการ

4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว งานขั้นต่อไปคือการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะทำให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่องานนั้น ๆ

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ เมื่อได้มีการกำหนดตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรและดำเนินการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานแต่ยังไม่สิ้นสุดเท่านั้น เนื่องจากข้อมูลยังไม่สมบูรณ์พอ จำเป็นที่จะต้องอาศัยข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้จัดการมาเป็นแนวทางให้เห็นความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพราะบางครั้งสารสนเทศที่ได้อาจจะลำเอียงไปจากที่เป็นจริงในปัจจุบัน หรือกล่าวได้ว่าข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับสารสนเทศของการวิเคราะห์งานมาแล้ว รวมทั้งมีการตรวจสอบจากระดับบริหารจึงทำให้การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตรงกับงานที่องค์กรต้องการจริง ๆ

7. กำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นที่ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทาง และแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร เมื่อศึกษากระบวนการสรรหาเป็นลำดับขั้นแล้ว ในขั้นสุดท้ายจะก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครขึ้นในองค์กร

สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์ (2549 : 137-138) ได้กล่าวว่าการดำเนินงานใด ๆ จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายจะต้องทำงานอย่างเป็นมีระบบและขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์กร จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบัน และงานที่จะกำหนดใหม่ในอนาคต ทำให้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด

2. ความต้องการของหน่วยงานหลัก (Specific Request from Line Department) ผู้รับผิดชอบหน่วยงานหลักเป็นผู้รู้นโยบายขององค์กร ความต้องการของหน่วยงานหลักจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในองค์กร ซึ่งจะต้องระบุชัดเจนว่าจะขอพนักงาน

เพื่อทำงานตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการมีอะไรบ้าง

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified) ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงานหลัก เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์การต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติพิเศษของผู้สมัคร

5. ข้อคิดเห็นของฝ่ายบริหาร (Managers Comments) ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้บริหารจะเป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณและตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

6. การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน (Job Requirement) เป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยกำหนดเงื่อนไขและคุณสมบัติของตัวพนักงานที่พึงประสงค์

7. การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) เป็นการกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา

8. การดำเนินการสรรหา (Conduct of Recruitment) ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนด

9. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการหรือขยายระยะเวลารับสมัครออกไป ซึ่งการประเมินจะช่วยให้การสรรหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิลาวรรณ รพีพิศาด (2549 : 82-83) ได้กล่าวว่า การสรรหานุคลากร เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามเงื่อนไขที่ได้ระบุไว้ในแผน แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีกระบวนการในการสรรหา ดังต่อไปนี้

1. กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร โดยศึกษาข้อมูลจากแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และมีการยืนยันขอจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอเป็นภาพรวมว่าองค์การต้องการบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใดบ้าง

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากกำหนดตำแหน่งที่ต้องการรับสมัครใหม่แล้ว ซึ่งได้แก่ เอกสารกำหนดรายละเอียดของงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงงานใหม่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

3. กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งสรรหาโดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ ผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการสรรหาที่ต้องเสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

4. ดำเนินการสรรหา ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรตามวิธีที่ได้กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง รับสมัครสอบแข่งขัน และโฆษณาสื่อต่าง ๆ การไปรับสมัครด้วยตนเอง ในสถานศึกษา หรือการจัดตลาดนัดแรงงาน เป็นต้น หลักสำคัญที่จะต้องใช่วิธีการจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

5. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าการสรรหาขององค์การนั้นได้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีความบกพร่องเกิดจากกระบวนการสรรหา ผู้รับผิดชอบจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และค้นหาวิธีการปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหา จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายจะต้องทำงานอย่างมีระบบและขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการของหน่วยงานหลัก การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ข้อคิดเห็นของฝ่ายบริหาร การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องงาน การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหา การประเมินผล

วิธีการในการสรรหา

สัทฤทธิ ยศสมศักดิ์ (2549 : 138-141) กล่าวว่า การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพที่นิยมใช้กันมีอยู่ 2 วิธี ได้แก่ การสรรหาพนักงานจากภายในองค์การ กับ การสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์การ ดังนี้

1. การสรรหาจากภายในองค์การ (Internal Source) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะได้พนักงานมาแทนตำแหน่งที่ว่าง อาจจะเลือกจากคนในองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เพราะทุกองค์การจะมีพนักงานที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ การที่องค์การตกลงใจที่จะสรรหาภายในองค์การเดิมที่มีอยู่แล้ว ขึ้นมาแทนที่ในตำแหน่งที่ว่าง จะมีประโยชน์ 3 ประการ ประการแรก จะให้ผู้สมัครที่เป็นที่รู้จักกันดีภายในองค์การอยู่แล้วว่าเป็นพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมากน้อยเพียงใด ประการที่สอง

ผู้สมัครเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับตำแหน่งงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในงานของผู้ที่จะรับเข้ามา และประการสุดท้าย การสรรหาโดยวิธีนี้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถทำการสรรหาได้อย่างรวดเร็ว

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External Source) มีเหตุผลมากมายที่องค์กรจะทำการสรรหาพนักงานจากบุคคลภายนอก ประการแรก ในงานระดับต้น ๆ หรืองานระดับกลางภายในองค์กรที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ อาจจะไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานภายในองค์กรที่มีอยู่แล้ว หรืออาจจะมีแต่คุณสมบัติไม่เหมาะสมในตำแหน่งดังกล่าว ประการที่สอง การนำบุคคลภายนอกเข้าสู่องค์กรจะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ ๆ แตกต่างจากเดิม และวิธีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ เนื่องจากการสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรจะทำให้สมาชิกขององค์กรคิดคล้ายคลึงกัน และอาจไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ การสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กรมีอยู่หลายวิธี เช่น

2.1 ผู้สมัครตรง (Direct Applicants) และผู้สมัครมาจากการอ้างอิง (Referents) ผู้สมัครตรง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครในตำแหน่งที่ว่างขององค์กร โดยที่องค์กรไม่ได้เสาะแสวงหา ส่วนผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครตำแหน่งที่ว่างโดยมีการแนะนำจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์กร แหล่งการสรรหาโดยการสมัครตรง และจากการอ้างอิงมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งถือเป็นแหล่งการสรรหาพนักงานที่ดี เนื่องจากประการแรก ผู้สมัครเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มีความรู้ความเข้าใจกับองค์กรที่ตนได้สมัครตรงไว้แล้ว และอาจกล่าวได้ว่ามักมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ กระบวนการนี้เรียกว่า การเลือกตนเอง ผู้สมัครงานส่วนใหญ่จะมองหาญาติมิตร ผู้คุ้นเคยให้ช่วยหางาน และเครือข่ายทางสังคมเหล่านี้ช่วยทั้งผู้หางานและองค์กร นอกจากนี้พนักงานที่ได้จากผู้สมัครตรงหรือผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิงจะมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งอื่น ๆ เพราะได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมาก่อนและพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์กร และเมื่อพิจารณาจากต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า จึงเชื่อได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีที่สุดในการสรรหา

2.2 การลงโฆษณาตามหน้าหนังสือพิมพ์และวารสารต่าง ๆ (Advertisement and Periodicals) เป็นการลงประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และวารสารที่มีผู้นิยมอ่าน และเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการ โดยในการลงโฆษณาจะมีการประกาศตำแหน่งงานที่ว่างตลอดจนคุณสมบัติของผู้ประสงค์จะสมัครที่ชัดเจน ปัญหาสำคัญคือ การสื่อสารให้ผู้อ่านสนใจและเข้าใจเนื้อหาของการรับสมัครงาน จนถึงขั้นประสงค์ที่จะสมัครงานกับองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่มักมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่องค์กรต้องการ และวิธีนี้มักเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

2.3 การสมัครโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Recruiting) และความเจริญก้าวหน้าของข้อมูลข่าวสาร ได้เปิดโอกาสให้กับองค์กรในการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการใช้

สื่อด้านอินเทอร์เน็ต ผ่านเว็บไซต์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่จัดหางาน ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการเดินทาง และทำให้องค์กรและผู้สมัครงานสามารถนัดพบกัน โดยผ่านการประชุมทางไกล อย่างไรก็ตามการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มักจะได้ประโยชน์กับองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรใหม่ และองค์กรขนาดเล็กมักไม่ได้รับความสนใจจากผู้สมัครเท่าใดนัก

2.4 หน่วยงานจัดหางานภาครัฐและภาคเอกชน (Public and Private Employment Agencies) การติดต่อกับสำนักจัดหางานของหน่วยงานภาครัฐ ถือว่าเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญแห่งหนึ่ง เพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่ มักจะมาใช้บริการของสำนักจัดหางาน ทั้งฝ่ายขององค์กรและฝ่ายผู้สมัครสามารถลงทะเบียนให้ข้อมูลในรายละเอียดของงานที่มีอยู่ และคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยทั่วไปหน่วยงานภาครัฐมักจะมีอยู่ทุกจังหวัด ซึ่งได้แก่ สำนักงานแรงงานในแต่ละจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับแรงงาน สำหรับบริษัทจัดหางานภาคเอกชน อาจทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจัดหางาน หรือรับจ้างปรึกษาทางบริการ ในกรณีที่องค์กรต้องการบุคคลโดยเฉพาะระดับบริหาร เพราะบริษัทพวกนี้มีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้ นอกจากนี้การใช้บริการของบริษัทดังกล่าวช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการติดต่อ และไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในระหว่างการดำเนินการสรรหา

2.5 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Colleges and Universities) สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ มักมีหน่วยงานในการจัดหางาน เพื่อช่วยให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีงานทำการสัมภาษณ์ ในสถาบันการศึกษาถือเป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาในระดับงานอาชีพ และตำแหน่งงานบริหารที่ว่าง องค์กรมักจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยผู้สรรหาพนักงานขององค์กรจะสามารถพิจารณาคุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาได้จากทะเบียนของสถาบันการศึกษา แล้วคัดเลือกนักศึกษาที่ได้คะแนนดี มีความรู้ ความสามารถคัดเลือก ทดสอบ และทำการสัมภาษณ์ต่อไป

วิทยา คำนดารงกุล (2546 : 222-223) ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เปิดรับนั้น ผู้บริหารสามารถสรรหาได้จากสองแหล่งใหญ่ ๆ คือ แหล่งภายนอกองค์กร และแหล่งภายในองค์กร

1. การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การลงโฆษณา รับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร การออกไปรับสมัครตามสถาบันการศึกษา การร่วมงาน ตลาดนัดแรงงาน การรับสมัครที่สำนักงานขององค์กร การใช้บริษัทรับจ้างจัดหาพนักงาน การลงโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร องค์กรจะใช้วิธีการบรรจุพนักงานที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งอาจจะใช้วิธีการ โยกย้าย คือ ให้พนักงานไปทำงานใหม่ ซึ่งมีความรับผิดชอบและ

อำนาจหน้าที่สูงขึ้นกว่าเดิม หรือใช้การเลื่อนตำแหน่ง คือ ไปทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่สูงขึ้นกว่าเดิม

วรรณธ แสงมณี (2547 : 9-13) ได้กล่าวถึง วิธีการสรรหาพนักงานขององค์กร สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. สรรหาภายในองค์กร (The Internal Searches) องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากจะพยายามพัฒนาคนในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน คนในองค์กรจะรู้รายละเอียดเรื่องงาน รู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การแนะนำจากบุคคลภายในองค์กร (Employee Referrals/Recommendations) ทางเลือกหนึ่งที่จะแสวงหาพนักงานใหม่ คือ การบอกกล่าวจากคนภายในองค์กรซึ่งมองเห็นว่า บุคคลที่เขาแนะนำนั้นมีความสามารถที่จะทำงานได้ดี เนื่องจากคนในองค์กรจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่แก่ผู้สมัคร มากกว่าข้อมูลที่ให้ต่อบริษัทจัดหางานหรือหนังสือพิมพ์รับสมัครงาน ตำแหน่งงานเฉพาะอาชีพ ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งงานที่หายากจนองค์กรบางแห่งถึงกับมีเงินรางวัลให้กับพนักงานที่สามารถหาคนเหล่านี้ให้กับองค์กรได้

3. สรรหาภายนอกองค์กร (The External Searches) เป็นวิธีหนึ่งที่จะแสวงหากลุ่มบุคคลจากภายนอก ซึ่งมีอยู่หลายวิธี คือ การโฆษณา สำนักจัดหางาน สถาบันการศึกษา กรมการจัดหางาน และผู้สมัครที่ไม่เป็นทางการ

สรุปว่า วิธีการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ และมีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่นิยมใช้กันมีอยู่ 2 วิธี ได้แก่ การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร กับการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กร

ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องผ่านขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ดังที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 89) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการตรวจสอบเพื่อพิจารณาและตัดสินใจรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร โดยถือเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้ และศิลปะในการคัดเลือก

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 18) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่น ๆ ผสมผสานกัน



คณัฏ เทียนพุด (2546 : 60) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการทั้งหมดในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์การ เช่น การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ การว่าจ้าง อาจรวมไปถึงการทดลองงานก่อนการว่าจ้างด้วย

จอห์น อิวานเซวิช (Ivankevich, 2003 : 219) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่องค์การเลือกคนจากรายชื่อของผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

เวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther and Davis, 1996 : 193) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การตัดสินใจว่าจะ “จ้าง” หรือ “ไม่จ้าง” บุคลากร โดยกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และประเมินคุณสมบัติของบุคลากร นอกจากนี้การพิจารณาคัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่จะต้องอาศัยความพยายามในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะพยากรณ์หรือคาดการณ์คุณสมบัติของบุคลากร ได้ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด ที่สำคัญจะต้องตระหนักเสมอว่า การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความแข็งแกร่ง ความเจริญเติบโตก้าวหน้า มั่นคง และความอยู่รอดให้แก่องค์การ โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพร่วมปฏิบัติงาน

กระบวนการในการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรแต่ละองค์การจะมีกระบวนการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป แล้วแต่ นโยบาย ความเหมาะสม ตลอดจนความพร้อมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ที่สำคัญเราอาจไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าการปฏิบัติวิธีการใดดีและเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดและชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคัดเลือก และติดตามผลการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายขององค์การ การจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่าย และระยะเวลาที่ต้องใช้ทดลองงาน

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศา (2549 : 96-99) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการคัดเลือกที่จำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Applicants)

การคัดเลือกผู้สมัครเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่แจกใบสมัคร อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาสมัคร ถือเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีในครั้งแรกให้แก่บุคลากรที่เข้ามาสมัครงาน ด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับรายละเอียดในการสมัคร เช่น วิธีการกรอก

ข้อมูล การยื่นใบสมัคร ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สมัครได้มีการเตรียมความพร้อม และไม่ต้องวิตกกังวลต่อกระบวนการขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)

สัมภาษณ์ขั้นต้น แต่ละองค์การจะมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร และถือว่าการกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่ปัญหาที่มักจะพบในการสัมภาษณ์ขั้นต้น ได้แก่

1. วิจารณ์ส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์ที่ตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร
2. ผู้สมัครมักจะให้ข้อมูลในด้านที่ดีเพียงด้านเดียว ทำให้การตัดสินใจขาดความ

เที่ยงตรง

3. การมีอคติ หรืออารมณ์ที่ไม่มั่นคงของผู้สัมภาษณ์ จึงทำให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์ตึงเครียด และไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง

4. ไม่พยายามกระตุ้นผู้สมัครให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจคัดเลือก
5. ไม่มีการวางแผน หรือเตรียมการสัมภาษณ์ล่วงหน้า

ขั้นตอนที่ 3 กรอกใบสมัคร (Completion of Applicants Blanks)

กรอกใบสมัคร เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งาน เป็นต้น และการจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ใบสมัครควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สั้น เข้าใจง่าย ครอบคลุมข้อมูลที่เราต้องการทั้งหมด
2. ทำให้ผู้คัดเลือกสามารถมองภาพรวมและลักษณะเด่นของผู้สมัครได้
3. มีความทันสมัยเหมาะสมกับงานแต่ละงาน และใช้ได้ตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก (Qualified Applicants)

หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบหลักฐานข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนแล้ว จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ และประกาศรายชื่อผู้สมัครเพื่อสอบคัดเลือกในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเพื่อจ้างงาน (Employment Tests)

การทดสอบ เป็นวิธีการหนึ่งที่ปฏิบัติกันเป็นหลักราก มีการยอมรับและเชื่อถือได้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ การทดสอบจึงพยายามที่จะวัดระดับความสามารถด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. เชาว์ปัญญา โดยวัดความรู้ ความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็นพื้นฐาน
2. ความถนัดในงานอาชีพ หรือทักษะด้านต่าง ๆ ในการลงมือฝึกปฏิบัติจริง
3. บุคลิกภาพ ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาข้อสอบ 2 ประเภท คือ การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Test Reliability) หมายถึง ผู้ทดสอบ จะต้องให้คำตอบเช่นเดิม แม้จะมีการทดสอบก็ครั้งก็ตาม และการทดสอบความถูกต้อง (Test Validity) หมายถึง การทดสอบนั้นจะต้องเป็นต้นแบบที่ดี ที่บอกถึงความสำเร็จของผู้สมัครที่สอบผ่านได้

ขั้นตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย (Last Interview)

การสัมภาษณ์ขั้นนี้ โดยมากมักจะเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคลากรที่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกขั้นต้นมาแล้วนั้นสมควรจะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่ โดยเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงกับผู้ที่มีประสงการณ์ในการปฏิบัติงานและผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมาย ย่อมจะทำให้มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง ดังนั้นการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม รวมทั้งกลั่นกรองและสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้พิจารณาตัดสินใจเลือกต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประวัติและภูมิหลังของผู้สมัคร (Applicants Background Interrogation)

หลังจากผู้สมัครได้ผ่านการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายแล้ว การคัดเลือกยังจำเป็นต้องตรวจสอบค้นหาความจริงของข้อมูลที่ให้ไว้เพิ่มเติมจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้ เช่น จากนายจ้างเดิม จากสถานศึกษาเดิมที่ผู้สมัครเคยเรียน ว่ามีข้อเท็จจริงถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพราะถ้าพิจารณาจากจดหมายอาจจะให้ความเชื่อถือได้ไม่เพียงพอ การสอบประวัติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา คาใช้จ่ายและการปฏิบัติค่อนข้างยุ่งยาก แห่่งที่จะให้ประวัติผู้สมัครนั้นเชื่อถือได้ แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายสำคัญของการดำเนินการในครั้งนี้ เพื่อให้ทราบประวัติข้อมูลของผู้สมัครให้มากที่สุด ขณะเดียวกันก็จะต้องพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีอยู่ได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 8 การประชุมพิจารณาตัดสินผล (Evaluative Meeting)

การประชุมพิจารณาตัดสินผล จะดำเนินการ โดยเชิญกรรมการจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการคัดเลือก ร่วมประชุมปรึกษาหารือ พิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครที่ผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาแล้ว เพื่อเป็นการยืนยันผลการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะมีการประกาศผลให้รับทราบอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 9 การประกาศผล (Making the Job Offer)

การประกาศผล หลังจากได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว ผู้ดำเนินการคัดเลือกจะต้องประกาศผลให้ผู้สมัครทราบ เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการตรวจสุขภาพ แสดงถึงความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ อีกขั้นหนึ่งก่อนที่จะรายงานตัวเข้ามาปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 10 การตรวจสุขภาพร่างกาย (Physical Examination)

การตรวจสุขภาพร่างกาย ถือเป็นการกลั่นกรองคุณภาพของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ถ้าผู้สมัครรายใดมีสุขภาพไม่แข็งแรง มีโรคติดต่อร้ายแรง สุขภาพไม่อำนวยต่อหน้าที่ ก็จะต้องถูกคัดออก เพื่อจะได้บรรจุผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความพร้อมในคุณสมบัติที่ระบุไว้ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานจริงๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 ประกาศผลครั้งสุดท้าย (Making Selection Decisions)

การประกาศผลในครั้งสุดท้ายนี้ จัดทำโดยหน่วยงานที่ดูแลการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยตรง ไม่เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกให้ โดยหัวหน้าหน่วยงาน ในส่วนนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 1445-148) ได้สรุปกระบวนการในการคัดเลือกออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)

เป็นการนัดหมายกับผู้สมัครให้เข้ารับการคัดเลือก โดยมีการกำหนดสถานที่และเวลา ให้ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมต้อนรับผู้สมัครให้เกิดความประทับใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เริ่มต้น (Preliminary Interview)

เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้น เช่น การตรวจสอบคุณสมบัติ บุคลิกภาพ และหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การกรอกใบสมัคร (Completion of Application Blank)

ให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลลงในใบสมัครที่หน่วยงานจัดทำไว้ให้ เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณสมบัติส่วนตัว ความสามารถพิเศษ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบหลักฐานของผู้สมัคร (Credential Check)

เป็นการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ที่ผู้สมัครได้นำมาประกอบในการสมัครว่าถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ได้มีการแถลงไว้ในสมัครหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเพื่อคัดเลือก (Selection Tests)

การทดสอบเป็นเครื่องมือการคัดเลือกที่ใช้วัดความแตกต่างของคุณสมบัติ ระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การทดสอบนับเป็นวิธีการช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

จึงเชื่อมั่นว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นความพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัคร เช่น สถิติปัญญา ความถนัด ทักษะ บุคลิกภาพ สภาพร่างกาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ (Interview)

ผู้บริหารในองค์การมักเลือกใช้วิธีการในการสัมภาษณ์ประกอบการคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาและเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น นอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัคร และจากการทดสอบ

ขั้นตอนที่ 7 การสืบสวนภูมิหลังและการตรวจสอบแหล่งอ้างอิง (Background Investigation and Reference Checks)

การตรวจสอบยืนยันข้อมูลความรู้ ความสามารถของผู้สมัครที่องค์การประสงค์จะบรรจุเข้าทำงาน โดยข้อมูลที่ได้มาจากสถาบันการศึกษา หนังสือรับรอง หรือการติดต่อทางโทรศัพท์หรือจดหมายกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครให้ยืนยันเพื่อให้เกิดความมั่นใจ

ขั้นตอนที่ 8 การตรวจสภาพร่างกาย (Physical Examination)

การตรวจสอบสภาพร่างกายมักทำเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสภาพร่างกายที่สมบูรณ์ มีอวัยวะครบถ้วน ปราศจากสัมผัสดีไม่บกพร่อง สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก อาจมีการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เพื่อดูอัตราการเดินของหัวใจ การหายใจ ความเมื่อยล้า และอาจมีการทดสอบ โรคภูมิแพ้ ภูมิคุ้มกันบกพร่อง หรือการติดเชื้อเสียด

ขั้นตอนที่ 9 การตัดสินใจคัดเลือก (Final Selection)

เป็นการตัดสินใจเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหนือกว่าผู้สมัครรายอื่น ๆ โดยพิจารณาจากผลที่ได้ในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการนี้องค์การจะแจ้งผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครได้รับการคัดเลือกทราบ ขณะเดียวกันองค์การจะต้องแจ้งผู้สมัครรายอื่น ๆ ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกให้ทราบผลด้วยเช่นกัน

วิทยา คำนดารงกุล (2546 : 223-227) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัคร (Application Forms)

ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลจากใบสมัครและประวัติส่วนตัวของผู้สมัคร เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติที่เพียงพอ และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สมัครได้เพียงไร ข้อมูลเหล่านี้มักประกอบด้วยประวัติส่วนบุคคล ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถพิเศษ การพิจารณาข้อมูลจากใบสมัครในการคัดเลือกขั้นต้น จะเป็นการคัดผู้ที่มีคุณสมบัติหลักที่เป็นที่ต้องการออกไปจากกลุ่มผู้สมัครและเป็นการเปรียบเทียบว่าผู้สมัครคนไหนมีคุณสมบัติดีกว่ากัน

ใบสมัครที่ดีควรมีข้อความที่ทำให้ผู้สมัครสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งงาน ไม่ควรถามคำถามในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. การสัมภาษณ์ (Interviews)

การสัมภาษณ์อาจจะอยู่หลังจากขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัครหรือหลังจากขั้นตอนอื่นก็ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติขององค์กรนั้น ๆ บางองค์กรจะให้การสัมภาษณ์เพื่อคัดผู้สมัครในขั้นต้น บางองค์กรอาจใช้หลังจากที่ผู้สมัครสอบข้อเขียนมาแล้ว และบางแห่งอาจมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครมากกว่า 1 ครั้งก็ได้ อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์มักเป็นวิธีที่ใช้ร่วมกับวิธีการคัดเลือกอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่ผู้สัมภาษณ์จะทำให้การประเมินตัวผู้สมัครผิดไปจากความเป็นจริง ลักษณะการสัมภาษณ์มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ คือ

2.1 การสัมภาษณ์แบบกำหนดคำถามมาตรฐาน (Structured Interview) มีการกำหนดชุดของคำถามที่เป็นมาตรฐานเพื่อถามผู้สมัครทุกคน คำถามอาจต้องการทราบถึงความสามารถหรือทักษะของผู้สมัคร หรือเป็นคำถามที่กำหนดสถานการณ์ เพื่อทดสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ของผู้สมัคร

2.2 การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดคำถามมาตรฐาน (Unstructured Interview) มีลักษณะเป็นการสนทนากับผู้สมัคร เปิดโอกาสให้ผู้สมัครมีการซักถามพูดคุยโดยไม่มีข้อคำถามตายตัว

3. การทดสอบ (Employment Tests)

การทดสอบในการคัดเลือกมีหลายประเภทและหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการทดสอบในเรื่องใด เช่น ทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence) ทดสอบผลงาน (Performance) ทดสอบบุคลิกภาพ (Personality) วิธีการทดสอบอาจมีทั้งการสอบข้อเขียนหรือให้ลงมือปฏิบัติก็ได้ แต่จะใช้การทดสอบแบบใด เป้าหมายของการทดสอบก็คือการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถคาดคะเนได้ว่าผู้สมัครจะประสบความสำเร็จในงานตามตำแหน่งนั้นเพียงใด

3.1 การทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Tests-IQ Tests) เป็นการทดสอบที่เก่าแก่ที่สุดอย่างหนึ่งที่ใช้กันในการคัดเลือกผู้สมัคร สิ่งที่ทดสอบ ได้แก่ ความสามารถในการคำนวณ ความสามารถในการจดจำ ความสามารถทางภาษา ความสามารถในการใช้เหตุผล

3.2 การทดสอบผลงาน (Performance Tests) เป็นการทดสอบอีกประเภทที่ได้รับความนิยม โดยให้ผู้สมัครลองทำงานจริงให้ดูเป็นตัวอย่าง

4. การตรวจสอบการอ้างอิง (Reference Check)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากแหล่งต่าง ๆ ที่ผู้สมัครให้ไว้ เช่น นายจ้างคนเดิม ครูอาจารย์ เพื่อน คนรู้จัก เพื่อให้ทราบถึงคุณสมบัติ ประสบการณ์ และประวัติการทำงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้รับในขั้นของการพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์

โดยปกติขั้นตอนการตรวจสอบการอ้างอิงจะใช้ในตอนท้ายๆ ของการคัดเลือกเพื่อจะยืนยันการตัดสินใจว่าจ้าง อย่างไรก็ตามการตรวจสอบการอ้างอิงไม่ให้ประโยชน์มากนัก เพราะผู้สมัครมักใช้ข้อมูลอ้างอิงที่พร้อมจะให้ข้อมูลในทางบวกเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร หรือบางครั้งบุคคลอ้างอิงก็อาจไม่พยายามให้ข้อมูลที่เป็นลบกับผู้สมัครมากนัก

5. การตรวจสอบสุขภาพ (Physical Examinations)

องค์การส่วนใหญ่มีข้อกำหนดให้ผู้สมัครจะต้องตรวจสอบสุขภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีปัญหาสุขภาพที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานตามหน้าที่ นอกจากนี้ในบางกิจการจะเน้นการตรวจหาสารเสพติด เพื่อป้องกันการแพร่กระจายสารเสพติดในที่ทำงานด้วย

6. การตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Final Decision to Hire or Reject)

การตัดสินใจรับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ หากได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะนำมาซึ่งผลงานที่เป็นที่ต้องการและบรรยากาศในการทำงานที่ดี แต่หากได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมเข้ามาย่อมจะนำปัญหามาให้ ทั้งในแง่ผลงานและความสัมพันธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การตัดสินใจรับพนักงานสักคนจึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาหรือร่วมกันทั้งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นอกจากนี้จะต้องแน่ใจว่าได้ให้ความสำคัญต่อวิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกอย่างเพียงพอที่จะให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง

วรนาถ แสงมณี (2547 : 1-5) ได้สรุปกระบวนการในการคัดเลือกไว้ดังนี้

1. การพิจารณาขั้นต้น เราควรเตรียมที่จะคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมในขั้นแรก การพิจารณาขั้นต้นนี้ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ การพิจารณาแบบสอบถาม การพิจารณาโดยการสัมภาษณ์ ถ้ากระบวนการนี้สำเร็จเราจะได้ผู้สมัครที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่ง ซึ่งเราสามารถคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการออกไปก่อน ปัจจัยที่นำไปสู่การคัดออกในขั้นนี้ ได้แก่ ประสิทธิภาพไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม รวมทั้งในกรณีที่การศึกษาไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม การสัมภาษณ์เป็นขั้นต้นเป็นโอกาสที่ดีเยี่ยมสำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะอธิบายงานกับรายละเอียดให้กับผู้สมัครได้พิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจสมัคร ซึ่งก็จะทำให้ผู้สมัครบางคนอาจตัดสินใจถอนตัวได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่อผู้สมัครและองค์การมากนัก จุดที่สำคัญอีกอย่างระหว่างการพิจารณาในขั้นตอนนี้ก็คือ การกำหนดช่วงเงินเดือน คนทำงานจำนวนมากสนใจในอัตราเงินเดือน ดังนั้น แม้งานจะน่าสนใจแต่เงินเดือนที่ต่ำก็อาจจะทำให้องค์กรไม่ได้รับ ผู้ที่มีความสามารถที่แท้จริง ในขั้นตอนนี้ถ้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างเหมาะสมก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมีการปกปิดข้อมูล

2. การกรอกใบสมัคร เมื่อการพิจารณาขั้นต้นเสร็จสิ้นผู้สมัครจะได้รับการกรอกใบสมัครขององค์การ ปริมาณข้อมูลที่ต้องการอาจจะเพียงแค่ชื่อ ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของผู้สมัครหรือบาง

องค์กรก็ต้องการให้กรอกข้อมูลทีละเยอะๆ ในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้สมัครเคยปฏิบัติมาเกี่ยวกับเรื่องทั่วไปที่เคยเกิดขึ้นในช่วงชีวิต ทักษะและความสำเร็จในการศึกษา ใบสมัครมีประโยชน์เนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ นอกจากนั้นการกรอกใบสมัครยังเป็นการทดสอบผู้สมัครในขั้นหนึ่ง คือเมื่อมีงานให้ทำอย่างหนึ่งและผู้สมัครทำไม่เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ก็เป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่จะปฏิเสธผู้สมัครได้ นอกจากนี้ภายหลังการกรอกใบสมัครแล้ว ขั้นตอนท้ายผู้สมัครก็ต้องเซ็นชื่อเพื่อยืนยันข้อมูลทำให้ไว้ และอนุญาตในการตรวจสอบสิ่งอ้างอิงต่าง ๆ ซึ่งต่อมาถ้าองค์กรพบว่าข้อมูลเป็นเท็จ ก็จะมีผลต่อการปฏิเสธผู้สมัครได้ทันที

3. การทดสอบเบื้องต้น องค์กรใช้การทดสอบความฉลาด ทักษะ ทักษะ ความสามารถ และ ความสนใจเป็นหลัก การคัดเลือกแม้แต่การวิเคราะห์ลายมือ และการตรวจสอบความซื่อสัตย์ก็ยังเคยถูกนำมาใช้ในการศึกษาตัวผู้สมัคร ในช่วงทศวรรษที่ 70 และต้นทศวรรษที่ 80 ความเชื่อถือในการทดสอบด้วยการเขียน ดังเช่นที่เคยดำเนินการในอดีตค่อนข้างน้อยลง เนื่องมาจากมีกฎหมายที่ให้นายจ้างต้องใช้การทดสอบที่เห็นว่าจำเป็นจริง ๆ ต่อการทำงาน นอกจากนี้การดำเนินการนั้นยังนำมาซึ่งความยุ่งยาก และเกิดภาวะในด้านค่าใช้จ่ายที่สูง บางองค์กรจึงต้องตัดการทดสอบออกจากระบบการคัดเลือก อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษที่ 80 แนวโน้มก็กลับตรงกันข้ามอีกครั้ง นั่นคือมากกว่า 80% ขององค์กรทั้งหมดมีการใช้แบบทดสอบ ซึ่งพวกเราเห็นว่าคุ้มค่าเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงาน และสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตของผู้สมัครได้

4. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด ผู้สมัครที่ผ่านการพิจารณาขั้นตอนการกรอกใบสมัคร และการทดสอบตามต้องการแล้ว ก็จะได้รับสัมภาษณ์อย่างละเอียด ซึ่งอาจเป็นการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการระดับสูงขององค์กร เพื่อนร่วมงาน การสัมภาษณ์โดยละเอียดถูกออกแบบให้ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถได้มาโดยง่าย จากการกรอกใบสมัครหรือการทดสอบ เช่น ความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดันและความเหมาะสมกับองค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลต่อการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมในการทำงาน

5. การตรวจคุณสมบัติพื้นฐาน การตรวจคุณสมบัติพื้นฐานสามารถรวมไปถึงการติดต่อบุคคลที่นายจ้างเดิมของผู้สมัครเพื่อสอบถามประวัติการทำงานและความสามารถ การติดต่อบุคคลที่อ้างอิงไว้เพื่อตรวจสอบการศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบสถานการณทำงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ตรวจสอบเครดิต และประวัติอาชญากรรม เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตรวจสอบอย่างละเอียดก่อนการจ้างงานจะเกิดขึ้น การบกพร่องในการตรวจสอบ อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในเรื่องค่าใช้จ่ายและขวัญกำลังใจ แต่การได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการเป็นสิ่งที่ยากลำบาก โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ในอดีตหลาย ๆ องค์กรมีนโยบายว่าคำร้องขอข้อมูลของลูกจ้างเก่าจะต้องส่งให้กับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตรวจสอบวันที่และ

ตำแหน่งที่จ้างงาน เพื่อหลีกเลี่ยงจากการที่องค์การจะถูกฟ้องโดยลูกจ้างเก่า ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการออกกฎหมายกำหนดไว้ว่า ผู้จ้างสามารถที่จะสนทนาคำถามข้อมูลกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับลูกจ้างได้โดยไม่ถือว่าเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ตราบใดที่การพูดคุยมีความเกี่ยวข้องและอาจมีผลต่อองค์การ

6. การทดสอบร่างกาย การทดสอบร่างกายจะกระทำหลังจากมีการเสนอให้งานแล้ว โดยองค์การจะต้องสามารถบอกเหตุผลที่ว่า การทดสอบนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจ้างงาน การทดสอบร่างกายจะเป็นสิ่งที่ใช้ตรวจสอบความสามารถทางร่างกายที่เป็นสิ่งจำเป็นต่องาน โดยเฉพาะกับงานบางประเภทที่ต้องอาศัยความพร้อมของร่างกายเป็นหลัก จุดประสงค์ของการทดสอบร่างกายอีกอย่างหนึ่งก็คือ แสดงให้เห็นว่ามาตรฐานขั้นต่ำของสุขภาพของพนักงานจะต้องปรากฏอยู่กับการบันทึกข้อมูล การเข้าโปรแกรมประกันสุขภาพและร่างกาย ที่องค์การมิได้เป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งขององค์การ องค์การอาจจะใช้การทดสอบนี้ในการเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับอนาคต เช่น กรณีที่ลูกจ้างมีการเรียกร้องสิทธิประกันการบาดเจ็บจากการทำงาน โดยมากแล้วค่าใช้จ่ายในการทดสอบเป็นการระดมทุนของนายจ้าง การทดสอบอีกอย่างหนึ่งที่ควรมีก็คือ การทดสอบเกี่ยวกับยาเสพติด หรือแม้กระทั่งการคิดแอลกอฮอล์ เพื่อจะไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะต้องไล่ผู้สมัครออกในภายหลัง

7. การรับเข้าทำงาน ผู้ที่ประสบความสำเร็จและผ่านทุกขั้นตอนของการคัดเลือก ก็จะได้รับการเสนองานให้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะทำโดยแผนกทรัพยากรมนุษย์ แต่บทบาทของแผนกนี้ก็ควรเป็นแค่การจัดการ ส่วนการตัดสินใจจ้างจริงควรกระทำโดยผู้จัดการในแผนกที่ตำแหน่งว่างอยู่ และเป็นแผนกที่ต้องทำงานอยู่ร่วมกับพนักงานที่รับเข้าใหม่นี้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในส่วนนี้แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้นผู้จัดการแผนกที่ต้องร่วมทำงานกับพนักงานใหม่จึงควรมีอำนาจในส่วนนี้ เนื่องจากผู้สมัครจะต้องทำงานให้กับผู้จัดการโดยตรงนั่นเอง ดังนั้นการปรับตัวเข้ากันได้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นอกจากนี้ถ้าการตัดสินใจไม่ถูกต้อง ถ้ากระบวนการคัดเลือกขององค์การมีประสิทธิภาพจนสามารถแยกแยะได้ระหว่างคนที่จะกลายมาเป็นพนักงานที่ประสบความสำเร็จกับคนที่ไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ก็จะเป็นการดีที่สุดต่อองค์การ อย่างไรก็ตามในแง่ของผู้สมัครนั้น การตัดสินใจเลือกตอนนี้ก็อยู่ในมือของผู้สมัครเช่นกัน ในขั้นตอนนี้เพื่อที่จะเพิ่มโอกาสที่ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกจะตกลงรับงาน ถ้าองค์การให้ความสนใจกับกระบวนการของการคัดเลือกที่สำคัญ คือ การประเมินและความเหมาะสม เราก็สามารถคาดหวังได้ว่า ลูกจ้างที่มีศักยภาพจะเข้าใจในงานที่ได้รับเสนอและสิ่งที่จะต้องทำให้้องค์การ ซึ่งเราคงต้องมาดูกันว่าเรารู้อะไรบ้างเกี่ยวกับกระบวนการที่ใครสักคนจะเลือกงานทำ ซึ่งเป็นการเลือกของผู้ที่มีศักยภาพ งานวิจัยหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้สมัครเลือกงานที่เข้ากับบุคลิกของตนเอง ผู้ที่ชอบสังคมมักทำงานจิตวิทยา งานบริการ งานสังคม ผู้ที่ชอบคิดค้นมักทำงานพวกที่เกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ชีววิทยา อาชีพประเภทการจัดการ กฎหมาย และประชาสัมพันธ์ จะเป็นที่ยอมรับคนที่ชอบการค้าหรือธุรกิจ การจับคู่ระหว่าง

คนกับงานดังกล่าวมาชี้ให้เห็นว่า แนวโน้มที่ผู้สมัครจะตอบรับมีโอกาสดูงขึ้น ถ้าหากว่างานนั้น ๆ เข้ากันกับบุคลิกของผู้สมัคร การศึกษาการตัดสินใจรับงานดังกล่าวนี้ให้เห็นว่าความน่าสนใจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ผู้คนต้องการที่จะทำงานในที่ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าจะทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในงานอาชีพ

สรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกแสดงให้เห็นภาพรวมของการคัดเลือกขององค์กร โดยทั่วไปว่าควรดำเนินการอย่างไรบ้าง แต่ในความเป็นจริงมิได้หมายความว่า เมื่อองค์กรมีตำแหน่งงานว่าง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมา แต่ในบางตำแหน่งงานการคัดเลือกอาจจะไม่จำเป็นต้องผ่านทุกขั้นตอน และองค์กร โดยทั่วไปอาจจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีตามที่กำหนดไว้

การพัฒนา

การพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการวางแผนขององค์กรบนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาจะช่วยสร้างศักยภาพทางการบริหารจัดการให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานขององค์กรต่อไปในอนาคตตามสายงานความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเอง การพัฒนาพนักงานจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในความพยายามขององค์กรที่จะแข่งขันในระบบเศรษฐกิจใหม่ เพื่อเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายของการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

แม้ว่าพนักงานขององค์กรจะผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาอย่างดี ตลอดจนได้มีการปฐมนิเทศ และฝึกอบรมพนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรแล้วก็ตาม ก็ยังไม่เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า พนักงานจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไป องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีและสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ พนักงานที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว จึงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและมีประสิทธิภาพขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาพนักงานในองค์กรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม จึงถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

ความหมายของการพัฒนา

สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 223-223) ได้กล่าวว่าการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่ได้ ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

บรรยง โคจินดา (2546 : 191-192) สรุปไว้ว่า การพัฒนาไม่ใช่เรื่องของ การให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้

สรุปได้ว่า การพัฒนา เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

ความหมายของการฝึกอบรม

วรณารถ แสงมณี (2547 : 7) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ

รัชฎญา ผลอนันต์ (2546 : 48) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2544 : 1) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

เวย์นี (Wayne, 1996 : 245) การฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคล และเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของ

ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน

ประเภทของการฝึกอบรม

วรรณธ แสงมณี (2547 : 7-8) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับความนิยมนั้น ถูกแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน โดยสามารถอธิบายแต่ละประเภท ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากความไม่ยุ่งยากของวิธีการและเสียค่าใช้จ่ายไม่มากในการดำเนินการ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน คือ การจัดพนักงานให้ทำงานในสถานการณ์จริง และมีความสามารถที่จะทำงานได้ โดยทันที เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งเหมาะกับงานที่ยากจะปฏิบัติตามหรืองานที่สามารถเรียนรู้อย่างรวดเร็วได้โดยการดู และใช้การปฏิบัติเสริมสำหรับวิธีการอบรมจะทำให้เข้าใจได้อย่างดี

2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแบบนี้มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ เช่น การบรรยายในห้อง การจำลองแบบฝึกหัด การแสดงการวิเคราะห์ กรณีศึกษา และโปรแกรมสำเร็จรูป

วิชา คำดำรงกุล (2546 : 228) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job-Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานผ่านการทำงานจริงในสถานที่ทำงานจริง โดยพนักงานจะเรียนรู้จากหัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ หรือแม้แต่วิธีเรียนรู้ด้วยตัวเองจากการทำงาน การฝึกอบรมแบบนี้มีข้อดีหลายประการ เช่น เป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องลงทุนในเรื่องห้องเรียน ผู้สอน หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกใดๆ นอกจากนั้นเป็นวิธีที่จะสร้างประสบการณ์โดยตรงให้กับพนักงานใหม่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และถ่ายทอดไปสู่การทำงานได้ทันที การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานทำได้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยการย้ายพนักงานให้ไปทำงานในแผนกต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งจะทำให้สามารถเรียนรู้งานที่หลากหลายจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ระยะเวลาที่ทำงานแต่ละงานอาจจะสั้นจะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะรอบตัว และสร้างความคล่องตัวให้กับองค์กรด้วย เนื่องจากมีพนักงานที่มีความรู้หลากหลาย

1.2 การสอนงาน (Mentoring) เป็นวิธีที่พนักงานใหม่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานคู่กับพนักงานคนใดคนหนึ่งที่มีประสบการณ์สูง เพื่อเรียนรู้และขอคำแนะนำจากพนักงานคนนั้น พนักงานที่มีประสบการณ์จึงทำหน้าที่เสมือน “พี่เลี้ยง” คอยสอนงานให้พนักงานใหม่

2. การฝึกอบรมนอกการทำงาน (Off-the-Job-Training) อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กรก็ได้ นอกจากนี้ยังอาจมีการจัดตั้งสถานฝึกอบรมของตนเอง

เพื่อฝึกอบรมพนักงานของตนหรือให้บริการกับองค์การภายนอกด้วย การฝึกอบรมนอกการทำงาน อาจจะใช้รูปแบบการฝึกอบรมได้หลายรูปแบบ เช่น

2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงความเป็นมา วัฒนธรรม เป้าหมาย และระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

2.2 การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ประกอบด้วย การบรรยาย การใช้สื่อภาพและเสียงต่าง ๆ การแสดงบทบาท

2.3 การจำลองเหตุการณ์ (Simulations) ใช้ในกรณีที่งานมีความซับซ้อน และความผิดพลาดในงานจริงจึงนำมาซึ่งความเสียหายรุนแรง

2.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) เป็นการจัดหาเอกสาร คำรา คู่มือ คำแนะนำ และแบบทดสอบต่าง ๆ ให้พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเป็นขั้นตอน และสามารถประเมินตนเองเมื่อจบบทเรียน

2.5 การฝึกอบรมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) เป็นวิธีการให้พนักงานเรียนรู้ผ่าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนในระบบทางไกล

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549 : 149) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation or Induction) ใช้ฝึกอบรมกับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อแนะนำให้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย ขอบเขตหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติ ระเบียบกฎเกณฑ์ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการฝึกอบรม โดยวิธีนี้ คือ สร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ที่มีต่อองค์การ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. การฝึกอบรมแบบทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) จะจัดฝึกอบรมในห้องทดลอง การปฏิบัติงานที่ถูกสมมติขึ้นให้มีลักษณะเหมือนจริงทุกประการ มีทั้งเครื่องมือและสภาพการปฏิบัติงาน ใช้ฝึกอบรมกับประเภทงานง่าย ๆ ระยะเวลาสั้น ๆ ให้ปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน การฝึกอบรมมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า โดยอาศัยการเรียนแบบให้เหมือนกับสภาพการปฏิบัติงานจริง จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับงานที่มีการหมุนเวียนของแรงงานสูง ส่วนข้อได้เปรียบ คือ ใช้ได้กับบุคลากรจำนวนมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดยังมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมจะได้รับการแนะนำปรับปรุงแก้ไขก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง

3. การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมนำมาใช้กันเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะในการฝึกอบรมจะสอนให้ลงมือปฏิบัติจริง ใช้สถานที่

และสภาพแวดล้อมจริงในการฝึกอบรม เหมาะกับงานที่ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทดลองปฏิบัติงานที่ง่ายก่อน และเมื่อมีความชำนาญมากขึ้นก็จะเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น และสุดท้ายก็จะมอบให้ปฏิบัติงานทั้งหมดด้วยตนเอง ซึ่งการอบรมประเภทนี้จะต้องมีวิทยากรคอยสอน วิธีการปฏิบัติงาน และให้ทดลองปฏิบัติจริงหลังจากมีความเข้าใจแล้ว

4. การฝึกอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) การฝึกอบรมประเภทนี้ จะใช้อบรม บุคลากรประเภทช่างฝีมือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ จะใช้ฝึกอบรมกับงานประเภทช่างต่าง ๆ เช่น ช่างไม้ ช่างเชื่อม ช่างไฟฟ้า ช่างพิมพ์ ฝึกโดยอาศัย การเรียนรู้งานไปทีละขั้นตอนจนเกิดความชำนาญ ฉะนั้นการฝึกอบรมช่างฝีมือจะใช้เวลานานกว่า การอบรมประเภทอื่น ๆ และผู้เข้าอบรมต้องมีการศึกษาระดับหนึ่ง หรือเคยได้รับการฝึกหัดงานมาบ้างแล้ว

5. การฝึกงาน (Internship Training) ถือเป็นอีกประเภทหนึ่งของการฝึกอบรมที่จัดให้ ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่จะเป็น โครงการอบรมที่จัดขึ้น ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับสถานประกอบการ ใช้ระยะเวลา 2-3 เดือน เพื่อเสริมความรู้ ความสามารถ ในทฤษฎีให้สอดคล้องกับสาขาวิชาชีพที่เรียน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงาน

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) การอบรมประเภทนี้จัดเป็นหลักสูตร พิเศษขึ้นมาเพียงจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งองค์การจะดูแลค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้ โดยจัดส่ง บุคลากร ไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์การอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ ความชำนาญกลับมาพัฒนางาน ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ประเภทของการฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมในขณะ ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการจัดพนักงานให้ทำงานจริงในสถานการณ์ เป็นการเรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง ๆ 2) การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ หรือ ภายนอกองค์การก็ได้ มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ เช่น การบรรยายในห้อง การจำลองแบบฝึกหัด การแสดงการวิเคราะห์กรณีศึกษา และ โปรแกรมสำเร็จรูป เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรม

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549 : 151-157) การจัดฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จมากน้อย เพียงใดขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมานาน และแพร่หลายมากที่สุด วิธีหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการผู้บรรยายจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแง่ของ การกำหนดเนื้อหา ขอบเขต รายละเอียดที่สำคัญจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่บรรยาย ให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องได้อย่างแนบเนียน ถือเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิด โดยอาศัยการบรรยาย

เพียงคนเดียว บทบาทต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บรรยายว่าจะสามารถโน้มน้าวให้ผู้เข้ากับการฝึกอบรมสนใจในเนื้อหาที่บรรยายได้มากน้อยเพียงใด

ข้อดีของการบรรยาย

- 1.1 ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการดำเนินการ
- 1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้รับข้อมูลเหมือนกันครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในระยะเวลาอันสั้น

- 1.3 ใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

ข้อควรปฏิบัติ

- 1.1 ไม่ควรใช้เวลามากไป เพราะจะทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกเบื่อ
- 1.2 วิทยากรต้องมีทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้เนื้อหาที่น่าสนใจ
- 1.3 การบรรยายควรมีการเตรียมการมาเป็นอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ
- 1.4 ควรใช้สื่อที่ทันสมัยและน่าสนใจประกอบการบรรยาย

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการอบรมที่อาศัยการระดมแนวความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาดifferent ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยมีต้องกังวลว่าความคิดของตนจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ดังนั้นการดำเนินงานในขั้นแรก จึงต้องกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด และเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณาเลือกความคิดที่ทุกคนเห็นว่าเป็นที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด การระดมสมองจึงเป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดี และสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้ได้ทันที

ข้อดีของการระดมสมอง

- 2.1 กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
- 2.2 ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
- 2.3 จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อควรปฏิบัติ

- 2.1 ต้องจัดหาวิทยากรที่มีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่วิธีการกดดัน หรือสร้างความวิตกกังวล
- 2.2 พึงระวังว่าความคิดเห็นของคนส่วนน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) เป็นวิธีการอบรมที่มีรูปแบบเหมือนกับการอภิปรายโต๊ะกลมที่จัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม แสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา วิทยากรจะใช้วิธีการถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และชี้นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งการสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมมาก โดยเฉพาะการศึกษาในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดึงความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

- 3.1 ผู้พหุรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
- 3.2 ฝึกมารยาทในการฟังไปพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะในการพูด
- 3.3 กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
- 3.4 ทำให้วิทยากรได้ทราบความคิดเห็น ทักษะ และความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรม

และทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน

ข้อควรปฏิบัติ

- 3.1 สมาชิกในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะมากเกินไป เพราะเป็นวิธีการอบรมที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก
- 3.2 วิทยากรต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการฟังถึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็นที่กำลังหาข้อสรุป

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นวิธีการอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริง หรือเสมือนจริง โดยขกมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย อภิปราย และเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจโดยง่าย เรียนรู้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้โดยไม่รู้ตัว ถือเป็นการเปิดโอกาสได้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดในเชิงวิจารณ์ด้วย

ข้อดีของการใช้กรณีศึกษา

- 4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจและมีเข้ามามีส่วนร่วมสูง เนื่องจากเป็นสถานการณ์จริง
- 4.2 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์ และศึกษาหาเหตุผล

ข้อควรปฏิบัติ

4.1 ต้องกระตุ้นให้วิทยากรปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ

4.2 วิทยากรต้องเตรียมความพร้อมในการตอบปัญหา

4.3 กระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมกล้าแสดงความคิดเห็นในปัญหานั้น ๆ

5. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการอบรมที่มีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ การนำเอาวิธีนี้มาใช้ ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง อาจแบ่งเข้าอบรมเป็นกลุ่มย่อย หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก วัตถุประสงค์สำคัญของการนำวิธีการอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเปิด โอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นของตนอย่างอิสระ อีกทั้งฝึกให้เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น

ข้อดีของการประชุมอภิปราย

5.1 ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น

5.2 ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่าง วิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อควรปฏิบัติ

5.1 ต้องอาศัยวิทยากรที่มีประสบการณ์อย่างดี คอยพยายามไม่ให้คนใดคนหนึ่ง ผูกขาดที่จะแสดงความคิดเห็นหรือได้เถียงเพื่อเอาชนะจนทำให้การอบรมล้มเหลว

5.2 ไม่ควรใช้เวลาในการอบรมมากเกินไป เพราะจะทำให้การอบรมออกนอกแนวทาง ได้ง่าย

6. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการอบรมที่มีการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีสภาพคล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่มิได้ จัดทำในสถานที่จริง ดังนั้นวิธีการจึงมีลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับกรณีตัวอย่าง

ข้อดีของการสร้างสถานการณ์จำลอง

6.1 เป็นวิธีที่เหมาะสมที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกฝนวิธีการแก้ปัญหา

6.2 ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสเผชิญปัญหาต่าง ๆ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ข้อควรปฏิบัติ

6.1 ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้การอบรมวิธีนี้ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายและ การเสียเวลาในการดำเนินการฝึกอบรม

6.2 ควรใช้ในกรณีที่มีความจำเป็นเท่านั้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความต้องการเผชิญกับสถานการณ์จริง

7. กลุ่มปฏิบัติงาน (Working Group) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมที่ให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม ร่วมกันวางแผน และตัดสินใจในระดับกลุ่ม ซึ่งวิทยากรจะแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มปฏิบัติงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา หรือการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มปฏิบัติงาน

7.1 เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ

7.2 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์ และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรปฏิบัติ

7.1 การปฏิบัติงานกลุ่มใช้พื้นที่ในการดำเนินการค่อนข้างมาก จำเป็นต้องมีพื้นที่และห้องฝึกอบรมเพียงพอ

7.2 วิทยากรต้องเผื่อเวลาในการใช้สถานที่ไว้ด้วย เนื่องจากมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถปฏิบัติงานเสร็จทันในเวลา

8. การดูผลงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคทางการศึกษาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ที่สำคัญวิทยากรจะต้องแยกผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด มีโอกาสซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

8.1 เป็นการจัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเกิดความกระตือรือร้น และมีความสนใจอย่างค่อเนื่อง

8.2 ทำให้เรียนรู้ได้เร็ว มีทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

ข้อควรปฏิบัติ

8.1 วิทยากรต้องมีความรู้ ความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ

8.2 ควรพิจารณาเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางว่าคุ้มกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับหรือไม่เพียงใด

9. เกมสการศีกษา (Educational Games) เกมสที่ใช้ในการอบรมเป็นเกมสการศีกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่า เกมสกลุ่ม ในแต่ละเกมสจะมีเอกลักษณ์เฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมสการศีกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศีกษาได้พยายามคิดค้นวิธีมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ผลิตเพลิน ซึ่งการใช้เกณฑ์ในการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

ข้อดีของเกมสการศีกษา

- 9.1 กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก ผู้ร่วมกิจกรรมมีความสนุกสนาน
- 9.2 สามารถปรับใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่ม
- 9.3 ในแต่ละกิจกรรมจะใช้เวลาไม่มาก สามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้ารับการฝึอบรมในระยะเวลาอันสั้น

ข้อควรปฏิบัติ

- 9.1 ควรเลือกเกมสที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึอบรม
- 9.2 ไม่ควรเลือกเกมสที่มีค่าใช้จ่ายสูง และเกิดประโยชน์น้อย วิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการที่ดีในการนำเกมสไปใช้

10. การสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึอบรมที่แสดงให้เห็นจากตัวอย่างจริง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานบางประเภทไม่อาจสอนได้ด้วยการอธิบายอย่างเดียว โดยไม่ต้องอาศัยอุปกรณ์ประกอบสาระสำคัญของวิธีการนี้ คือ ผู้อบรมจะต้องแสดงตัวอย่างพร้อมอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึอบรมได้ฟัง ขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมมีการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริงในแต่ละขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

ข้อดีของการสาธิต

- 10.1 เกิดการเรียนรู้และเพิ่มทักษะได้เร็ว ผู้เข้ารับการฝึอบรมจะตระหนักถึงความเข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

- 10.2 ไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เหมาะกับการอบรมที่ต้องใช้ความชำนาญ

ข้อควรปฏิบัติ

- 10.1 ต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ และความชำนาญเป็นอย่างดี
- 10.2 ต้องอาศัยเทคนิคการถ่ายทอดเป็นสำคัญ เพราะจะสามารถสร้างความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว



11. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร (Knowledge Worker) และผู้บริหารแต่ละองค์กร ผู้จัดสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่ม มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความคิดได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะคอยทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่กำหนดไว้

ข้อดีของการสัมมนา

11.1 เป็นการช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าแสดงความคิดเห็น และเกิดความเชื่อมั่นตนเอง

11.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ที่หลากหลาย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ข้อควรปฏิบัติ

11.1 ต้องกำหนดหัวข้อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ และเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ

11.2 ต้องกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

12. การศึกษาอบรมแบบทางไกล (Teletraining) ถือเป็นมิติใหม่ของการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงกับแนวทางการบริหารจัดการยุคใหม่ เช่น การประชุมทางไกล (Teleconference) โดยใช้คอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นการอบรมแบบเครือข่าย (Network) บางครั้งใช้ประชุมโดยวีดีโอ (Videocomferences) ซึ่งปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ใช้การฝึกอบรมกลุ่มบุคลากรด้วยวิธีนี้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมขององค์กรใหญ่ ๆ ที่สามารถอบรมกลุ่มบุคลากรในสาขาต่าง ๆ โดยใช้โทรศัพท์เชื่อมต่อได้ และการส่งข้อมูลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

ข้อดีของการอบรมแบบทางไกล

12.1 ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดโปรแกรมการอบรม

12.2 สามารถแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของการบริหารจัดการยุคใหม่

12.3 ทำให้สื่อความเข้าใจกันได้รวดเร็วทั่วถึง

ข้อควรปฏิบัติ

12.1 ต้องจัดหัวข้อการอบรมให้น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

12.2 ต้องคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีจึงจะทำให้การอบรมโดยวิธีนี้บรรลุเป้าหมาย

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 180-184) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) ในการฝึกอบรมทุกประเภทจะต้องมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด ใช้กันมานานและแพร่หลาย การบรรยายที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด สามารถสื่อความหมายโดยใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุดผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่จริงใจให้ผู้เข้าฟังตลอดเวลา

2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป โดยการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้นี้มักจะถูกนำมาใช้ในระดับการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือแผนงานองค์การ การวิเคราะห์และแก้ปัญหา ความขัดแย้งในองค์กร ตลอดจนการชักจูงความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปแล้ว

3. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์การ ผู้จัดการสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

4. การสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น เป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยที่ผู้ทำการอบรมจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังถึงขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานได้

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้นให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนมและความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

6. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) เป็นการฝึกอบรมในสภาพสิ่งแวดล้อมที่จำลองสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง แต่เป็นการฝึกเหมือนจริงนอกสถานที่การปฏิบัติงาน (Off the Job) เป้าหมาย คือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยไม่ใช้การฝึกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งบางกรณี ถ้าให้

พนักงานฝึกจริงในขณะปฏิบัติงานจะเสียค่าใช้จ่ายสูง หรือมีอันตราย และการให้พนักงานเข้าไปทำงานทันทีอาจทำให้งานล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย ดังนั้นการใช้สถานการณ์จำลองอาจเป็นทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งมีความเหมาะสมกว่า

7. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ภายใต้สถานการณ์กดดันที่เกิดขึ้นจริง อาจจะได้ศึกษาจากกรณีที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง หรือเป็นเรื่องที่สมมติขึ้น พร้อมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

8. โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) เป็นการแนะนำผู้เรียนโดยไม่ต้องใช้ผู้สอน แต่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ในหัวข้อย่อยบางหัวข้อที่ผู้เรียนจำเป็นต้องรู้รายละเอียดเพิ่มเติมโดยใช้เครื่องมือ คือ ตำรา (Textbook) หรือคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ หน้าที่ในการเสนอคำถามหรือปัญหาในบทเรียน หน้าที่ในการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้ตอบคำถาม และหน้าที่ในการจัดให้มีการป้อนกลับข้อมูล ด้วยการจัดคำตอบที่ถูกต้องไว้ให้ ข้อดีจากการเรียนรู้ด้วยโปรแกรมคือ ลดขั้นตอนในการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมศึกษาด้วยตนเอง และลดความเสี่ยงในการผิดพลาด

9. เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques) เป็นการใช้สื่อเทคนิคต่าง ๆ ประกอบการฝึกอบรม เช่น ภาพยนตร์ เทป วีดีโอ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย สัญญาณดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งเทคนิคนี้ถ้าเทียบกับการบรรยายอาจจะมีราคาแพงกว่าแต่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเข้าใจขั้นตอน กระบวนการได้เป็นอย่างดี บางครั้งเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมในกรณี que ผู้เข้าร่วมไม่ได้มาประชุมในสถานที่เดียวกัน เช่น การจัดฝึกอบรมทางไกล โดยใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

10. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer Base Training : CBT) เป็นการฝึกอบรมโดยผู้ฝึกอบรมใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์เพิ่มความรู้หรือทักษะ ซึ่งอาจจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเรียนรู้วิธีการทำงาน ซึ่งจะได้ประโยชน์จากความเร็ว ความจำ และความสามารถในการคำนวณของคอมพิวเตอร์ ซึ่งช่วยให้การสอนมีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการโต้ตอบกับผู้เรียน โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้เข้าฝึกอบรมยังไม่เรียนรู้ ก็ไม่สามารถเลื่อนไปเรียนขั้นต่อไปได้ นอกจากนี้ยังช่วยลดเวลาการเรียนรู้และค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการออกแบบและการผลิตได้

11. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) การฝึกอบรมวิธีนี้ส่วนใหญ่ มักใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะ

เป็นในโรงงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้จะให้พนักงานทำงานภายใต้การควบคุมของผู้ฝึกอบรม โดยพนักงานใหม่จะเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานจากพนักงานเดิมหรือหัวหน้างาน ซึ่งทำหน้าที่สอนงานให้ ซึ่งได้แก่ วิธีสอนงาน (Coaching) ซึ่งหัวหน้างานจะสอนผู้ฝึกหัดงานแบบตัวต่อตัว ถ่ายทอดประสบการณ์ให้คำแนะนำ และจูงใจ ผู้ฝึกหัดงานให้แก้ปัญหาในการทำงาน วิธีการศึกษา (Understudy Method) เป็นวิธีการออกแบบการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ทักษะจากพนักงานเดิม ซึ่งใช้อย่างกว้างขวางกับผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยระดับต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมพนักงานโดยให้พนักงานเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามช่วงเวลา ที่วางแผนไว้ การฝึกอบรมด้วยการฝึกงาน (Apprenticeship Training) เป็นการแนะนำการฝึกอบรมทั้งในขณะปฏิบัติงานและนอกเหนือการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพ

วรณารด แสงมณี (2547 : 11-13) การพัฒนาต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวบวกกับการสร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มเติม และวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่ดำเนินการพัฒนากับงานโดยตรง มีดังนี้

1. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวมุมมองของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานได้มีการขยายความชำนาญและความรู้ ความสามารถในการหมุนเวียนงานสามารถเป็นไปได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยการหมุนเวียนในแนวราบ คือ การสนับสนุนให้พนักงานไปสู่ตำแหน่งใหม่ การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งขององค์กร ในอันที่จะเปลี่ยนจากการมีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งไปสู่ความชำนาญด้านอื่นทั่ว ๆ ไปบ้าง เนื่องจากการมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นของแต่ละบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้พนักงาน มีวิสัยทัศน์และการรับรู้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไป

2. การให้ทำงานในตำแหน่งผู้ช่วย (Assistant-to Positions) เป็นวิธีการที่ดีสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะได้รับโอกาสให้ได้ทำงานภายใต้หัวหน้าที่มีเหตุผลและประสบความสำเร็จ ซึ่งบ่อยครั้งให้ทำงานกับงานที่แตกต่างออกไปในหลายสถานภาพ เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยงานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนอาจทำงานในหลายหน้าที่ภายใต้การจับตามองของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีลักษณะเปิดกว้าง กิจกรรมการจัดการที่หลากหลายแบบนี้ทำให้สามารถมองเห็นถึงศักยภาพของพวกเขาว่าเป็นอย่างไร เมื่อถึงวาระโอกาสจำเป็นก็จะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานในหน้าที่ที่อยู่ในระดับสูงขึ้น

3. การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment) เป็นการให้โอกาสสำหรับพนักงานในการร่วมกันมีส่วนตัดสินใจ โดยเรียนรู้จากการดูผู้อื่นและวิธีการในการสืบสานปัญหาพิเศษต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อคณะกรรมการทำงานบ่อยครั้งต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ทำให้ต้องเลือกแนวทาง

แก้ปัญหา รวมทั้งทำการแนะนำการแก้ปัญหา วิธีการนี้สามารถสร้างความสนใจและเป็นการให้รางวัล เพื่อเป็นการพัฒนาความเจริญเติบโตของพนักงาน การแต่งตั้งให้พนักงานได้ดำรงตำแหน่ง ในคณะกรรมการเป็นการเพิ่มโลกทัศน์ และเปิดกว้างทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด ให้กับพนักงานได้มีการพัฒนาตัวเองด้วยการสนับสนุนและแนะนำข้อคิดต่าง ๆ ของสมาชิก คณะกรรมการบุคคลอื่น ๆ

4. การบรรยายและการประชุมสัมมนา (Lecture Courses and Seminars) รูปแบบทั่วไป ของโครงสร้างดั้งเดิม ซึ่งมักจัดขึ้นเพื่อให้โอกาสสำหรับบุคคลที่ต้องการความรู้ และพัฒนาความสามารถ ในการจัดขั้นตอนและวิเคราะห์การทำงาน หลายหน่วยงานจัดขึ้นภายในองค์การของตนเอง หรือจัดข้าง นอกโดยสถาบันที่ชำนาญการจัดการด้านนี้ หรือทั้งสองแบบแล้วแต่สถานการณ์และจังหวะเวลา ที่เหมาะสม ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีส่วนในการพัฒนาการฝึกอบรม มีบริษัทที่มีความเจริญเติบโตจะ จัดการอบรมและประชุมสัมมนาหมุนเวียนกันไปโดยเรียกว่า การเรียนรู้ระยะไกล (Distance Learning) การใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ทำให้ผู้อบรมสะดวกในการเรียน ขณะเดียวกันก็ยังมี การสื่อสารผ่าน โดยใช้ไฟเบอร์ออปติกเคเบิล (Fiber-Optic Cables) ทำให้สามารถติดต่อระหว่างกัน ได้หลายพื้นที่ในเวลา เดียวกัน

5. การสมมติ (Simulations) เป็นการแนะนำเทคนิคการฝึกอบรม นิยมใช้กับการพัฒนา พนักงานเพื่อให้ขยายความรู้ ความสามารถให้กว้างขวางขึ้นในการเรียน ดัดสันใจ เกมส์ เล่นบทบาทต่าง ๆ เกมส์การสมมติการตัดสินใจ และการเล่นบทบาทสมมติช่วยบริหารในบทบาทของแต่ละบุคคลนำเอา ปัญหาการจัดการมาปริกษาหารือกัน เพื่อเปิด โอกาสให้แต่ละบุคคลทำการตัดสินใจและพิจารณา การสมมติบทบาทเป็นเรื่องที่ให้ผู้บุคคลเผชิญกับปัญหาในงาน และเกี่ยวกับตนเองจริง ๆ ทำให้ได้พัฒนา การกำหนดบทบาทและแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นที่พวกเขาต้องพบปะกันในที่ทำงาน

ข้อดีของการสมมติบทบาท คือ พนักงานได้มีโอกาสที่จะพยายามสร้างสิ่งแวดล้อม ให้เหมือนเหตุการณ์จริงที่อาจเกิดขึ้น โดยเสียค่าใช้จ่ายไม่สูง และข้อเสีย คือ เป็นการยากที่จะจำลอง และบังคับการกระทำจริง ๆ ของการตัดสินใจในงานและการกระทำของแต่ละคนให้เกิดขึ้นตามที่ กำหนดไว้ อาจทำให้ผู้ไม่สมจริงหรือมีความเป็นไปได้ต่ำ

6. กรณีศึกษา (Case Studies) การวิเคราะห์บทเรียนเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งได้รับความนิยมในมหาวิทยาลัย ในระดับปริญญาโท ทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ของ องค์การในแง่มุมต่าง ๆ ของแต่ละกรณีศึกษา วิธีการนี้เป็นการเสนอการบรรยายภาพลักษณ์และ ความเป็นไปได้ถึงข้อมูลที่แท้จริงที่เผชิญหน้าอยู่ การเรียนของพนักงานฝึกงานจะมีลักษณะเป็น การกำหนดปัญหา วิเคราะห์ และพัฒนาด้วยการเลือกแนวทางการแก้ปัญหา โดยเลือกสิ่ง ที่เชื่อว่า แก้ปัญหาที่ดีที่สุด และทำให้เป็นผลสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษานี้ พนักงานสามารถ

ทำการตัดสินใจและเปรียบเทียบระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งเป็นการฝึกหัดการรู้จักได้ตอบ และปกป้องข้อสนับสนุนในการแก้ปัญหาที่ตนเองนำเสนอ การวิเคราะห์และพัฒนาความสามารถ ในการตัดสินใจจะทำให้พวกเขาเกิดความสามารถในการตัดสินใจที่ดีและรอบคอบขึ้น โดยเฉพาะ ภายใต้อำนาจของข้อมูลที่มีอยู่หรือได้รับ

7. การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Outdoor Training) การพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรม นอกสถานที่ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม คือการแสดงให้เห็นความสำคัญของการ ทำงานร่วมกันและเรียนรู้การรวมตัวกันเป็นทีม

การฝึกอบรมนอกสถานที่จะเน้นความสำคัญที่การทำท่ายด้านอารมณ์และร่างกาย อาจจะเป็นการล่องแพ การปีนเขา ตำรวจป่าคงคิบ จุดประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การได้ศึกษาธรรมชาติของ พวกเขา และ ได้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติตัว และทำอย่างไรเมื่อเผชิญกับอันตรายเพียงลำพัง พวกเขา เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันได้ดีหรือไม่ ในความเป็นจริงของธุรกิจทุกวันนี้เป็นการยากที่จะมี โอกาสให้ พนักงานทำงานเพียงคนเดียว หากแต่พวกเขาต้องทำงานกับบุคคลอื่น ๆ มีความสัมพันธ์ทั้งด้านบวก และด้านลบ และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของหรือทีม

สรุปวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีวิธีการถ่ายทอดและการสร้าง บรรยากาศ กระตุ้นให้ผู้ฝึกอบรมมีความตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจได้รับการฝึกอบรม ในปัจจุบัน มีเทคนิคการฝึกอบรมให้เลือกหลายวิธี แต่ไม่ว่าจะเป็นเทคนิคใดก็ตามอย่างน้อยที่สุดต้องมีคุณลักษณะ ที่สำคัญ เช่น กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาและปรับปรุงงาน มีการปลูกฝังทักษะ เปิดโอกาส ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง สามารถคิดแปลง และ เชื่อมโยงความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานจริงได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดควบคุม และจัดสรร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การได้รับประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ระบบของการบริหาร การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ส่วนที่สองการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่วนสุดท้ายการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน

ระบบของการประเมินผลงานจะมีการระบุลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับองค์การ โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์งาน ส่วนการวัดประเมินการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการวัดผล การปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธีการเลือกที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน และ ส่วนสุดท้าย คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และของข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจะถูกนำไปเชื่อมโยง

ไว้กับระบบการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาผ่านระบบการบริหารค่าตอบแทน (Raymond Noe et al, 2006 : 330)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการสำรวจเอกสารและตำราวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้เขียนจะขอนำเสนอแนวคิดการประเมินผลงานของนักวิชาการ ดังนี้

ยูดะ รักไทย (2547 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานต้องทำเป็นระบบที่ต้องอาศัยส่วนประกอบมากมาย จึงทำให้ระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน

วรรณรณ แสงมณี (2547 : 8) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบปฏิบัติงานได้ผลดีมากขึ้นเพียงใด และแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานได้ดี เพื่อที่จะให้ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และงานที่ออกมาสามารถนำมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด

ชูชัย สมิทธิโกร (2547 : 333) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเกี่ยวกับ 1) การระบุภาระหน้าที่ที่จำเป็นของพนักงานและเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง 3) การให้และรับข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การประเมินและสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) การวางแผนการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิโรจน์ สารัตนะ (2546 : 137) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลการประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบโดยมีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานแต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย

วิทยา คำนาคำรงกุล (2546 : 229) ได้ให้ความความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลงานในอนาคต



เรย์มอนด์ โน และคณะ (Raymond Noe et al, 2006 : 330) ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า วิธีการใด ๆ ที่ฝ่ายบริหารมั่นใจว่า กิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

จอห์น อีแวนสวิช (John Ivancevich, 2004 : 255) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ร่วมกันทำเพื่อจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และยังอธิบายต่อไปว่า กระบวนการการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีความหมายลึกซึ้งถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ใช้เครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงานเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของตน เพิ่มค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2003 : 266) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของพนักงาน กระบวนการประเมินผลงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารอาชีพ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประการสำคัญจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของงานที่คาดว่าจะได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเสียก่อน แล้วจึงวัดผลที่ได้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการวัดผลนั้นมุ่งประเมินเป้าหมาย 2 ประการ คือ ประเมินผลของงานที่บุคลากรปฏิบัติได้ และอีกประการหนึ่งคือ ประเมินสมรรถภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549 : 197-198) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และบรรลุผลตามเป้าหมายจำเป็นต้องพิจารณาถึงหลักการประเมิน ต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน ในหลักการจัดการจะเห็นว่าผู้บริหารมิได้ทำหน้าที่วางแผนจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน และชั้นนำเท่านั้น แต่ยังมีงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ต้องทำ คือ การควบคุมดูแลติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยมาตรการที่สำคัญวิธีหนึ่ง คือ การประเมินผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ดังนั้นในการประเมินผลบุคลากรผู้บริหารทุกคนต้องดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การประเมินผลจะต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity) ในผลของการประเมิน คือ

2.1 ความเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินแม้ว่าจะทำการประเมินกี่ครั้ง ผลที่ปรากฏออกมาจะต้องเหมือนกัน

2.2 ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง การประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่าบุคลากรนั้นปฏิบัติงานดีจริง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน เพื่อจะได้หาวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ที่สำคัญเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้สึกรับรู้ ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร โดยผู้ที่ทำหน้าที่แจ้งเรื่องนี้จะต้องอาศัยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมสามารถทำให้ผู้ถูกประเมินยอมรับความบกพร่องของตนเอง และยังมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการประเมิน เครื่องมือที่ว่าคือ ใบแสดงรายละเอียดในหน้าที่งาน (Job Description) เกณฑ์มาตรฐานที่ได้ในการปฏิบัติงาน (Performances Standard) แบบประเมินผลที่ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะช่วยทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือและเที่ยงตรงตามที่ได้กล่าวไว้

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติจะต้องมีขั้นตอนการดำเนินการที่ประกอบด้วย

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ด้านใด

5.2 การเลือกวิธีการประเมินที่จะต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงาน

5.3 การแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจเพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือปฏิบัติ

5.4 การกำหนดช่วงเวลาประเมินต้องให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

5.5 การกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินให้มีความชัดเจน

5.6 การตรวจสอบควบคุมระบบการประเมินต้องเป็นไปตามขั้นตอน

5.7 การนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำไปใช้ ต้องมีการติดตามแผนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อันดับแรกต้องทำความเข้าใจว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานและผู้ที่ได้รับมอบหมายทุกคน ผู้ประเมิน

ต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ เพราะการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของการปฏิบัติงานไม่ใช่การประเมินตัวบุคคล ที่สำคัญการประเมินผล การปฏิบัติงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและถูกต้อง โดยผู้ประเมิน ต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เพื่อให้สามารถประเมินผลได้ตรงตาม วัตถุประสงค์

ตั้มฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 238-241) ภายหลังจากที่องค์กรได้ทำการวิเคราะห์งานและ ออกแบบงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วจะทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานในลักษณะใดจะเป็นที่พึงปรารถนา ขององค์กรในแต่ละตำแหน่ง ในส่วนนี้จะได้ศึกษาถึงเกณฑ์ที่ควรพิจารณาในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Congruence) หมายถึง ระดับ มากน้อยเพียงใดที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่องค์กรให้ความสำคัญต่อ การบริการลูกค้าขององค์กร ได้ดีมากน้อยเพียงใด ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเน้นถึง ความจำเป็นสำหรับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ในการช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่ท้าทายในการวัดความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การวัดความจงรักภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานและผล การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องพิจารณารูปแบบที่จะเชื่อมโยงถึงการวัดผล การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องมีการระบุให้ชัดเจนว่าผล การปฏิบัติงานใดบ้างที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือพัฒนา ข้อมูลขึ้นมาใหม่แล้วกำหนดประเภทผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ โดยวิธีการทางด้านสถิติทำการ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กรว่ามี ความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรต้องการศึกษาว่า การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ และการเอาใจใส่ในงานของพนักงาน จะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการประกอบการ หรือไม่ ตัวอย่างของผลการประกอบการ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และกำไร (Profitability) หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานดังกล่าวให้เกิด ความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ระดับมากน้อยเพียงใดที่เครื่องมือที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงานจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เฉพาะที่เกี่ยวข้องเท่านั้น หรือ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการวัดเป็นการทำนายที่เที่ยงตรงต่อผลการปฏิบัติงานจริงที่ตามมา ซึ่งมีความเที่ยงตรงของเกณฑ์ และความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3. ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความสม่ำเสมอของการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือระดับของผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม รูปแบบสำคัญประการหนึ่งของความเชื่อถือได้ คือ ความเชื่อถือได้ในกลุ่มผู้ให้คะแนน (Interrater Reliability) ซึ่งหมายถึง ความสม่ำเสมอในกลุ่มของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานมีความเชื่อถือได้ในกลุ่มผู้ให้คะแนนต่อเมื่อผู้ประเมินแต่ละคนให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเหมือนหรือใกล้เคียงกัน นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานควรมีความเชื่อถือได้สูงในช่วงเวลาที่ต่างกัน ในการวัดซึ่งเรียกว่า ความเชื่อถือได้โดยการประเมินผลซ้ำ (Test-Retest Reliability)

4. การเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานยอมรับเครื่องมือต่าง ๆ มีเครื่องมือที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ แต่มักใช้เวลามาก ซึ่งผู้บริหารมักไม่ค่อยนิยม ในทางตรงกันข้ามผู้ได้รับการประเมินอาจไม่ชอบเครื่องมือดังกล่าว การเป็นที่ยอมรับสะท้อนให้เห็นถึงระดับความเชื่อของพนักงานที่ว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม

5. การมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specificity) การมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ระดับที่ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานสามารถบอกพนักงานว่าองค์การคาดหวังผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่องค์การคาดหวังไว้ได้โดยวิธีใด การมีลักษณะเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ และจุดมุ่งหมายเชิงพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าเครื่องมือที่ใช้วัดไม่สามารถกำหนดความเฉพาะเจาะจงไปได้ว่าพนักงานจะต้องทำอะไร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การแล้วก็หมายความว่า การวัดผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ได้ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าการวัดผลการปฏิบัติงานไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานได้แล้ว ย่อมเป็นไปได้ที่พนักงานจะแก้ไขผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

วรณารถ แสงมณี (2547 : 5-8) ได้มีการสำรวจและพบว่าองค์การเอกชนทั่วไปและบริษัทเอกชนหลายแห่งมีการใช้รูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ขอดสรุปจากการศึกษาพบว่า พนักงานจำนวน 30 ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ เชื่อว่ารูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์การของตนนั้น ไม่สัมฤทธิ์ผล และน้อยกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ จากการสังเกตบริษัทจำนวน 3,500 บริษัททั่วประเทศสหรัฐอเมริกาแสดงว่าส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากผลของการสำเร็จ มักมีการกล่าวถึงบ่อยที่สุด คือ ระบบการประเมินผลขององค์การ จึงเป็นเรื่องน่าเศร้าที่ระบบประเมินผลที่มีอยู่เป็นจำนวนมากมาได้ถูกออกแบบมาไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

หลักการตัดสินใจที่จะนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไหนมาใช้วัดผล และจะวัดผลอย่างไร ผู้ใช้ควรจะต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ 4 ข้อดังนี้

1. การมีเหตุผลที่ถูกต้องหรือความเที่ยงตรง (Validity)

การวัดการปฏิบัติงานที่ดีต้องวัดคุณลักษณะของงานที่สำคัญ และปราศจากสิ่งกระตุ้นจากปัจจัยภายนอก รวมทั้งต้องพิจารณางานทั้งหมดด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ จะทำให้การวัดนี้เป็นตัวแทนที่ดีของการวัดผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง Relevance, Contamination และ Deficiency ค่อนข้างชัดเจน การวัดการปฏิบัติงานที่ตรงประเด็นจะต้องกำหนดการปฏิบัติงานในส่วนที่สำคัญซึ่งทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพในการสอนด้วยมิใช่แต่เฉพาะคะแนนที่นักศึกษาได้รับ ความชัดเจนของการเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่าง Relevance, Contamination และ Deficiency

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเหตุผลที่ถูกต้องและเที่ยงตรง ดังนั้นจึงความจำเป็นที่การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ที่ดีจะต้องถูกทำก่อนการพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้หลักเกณฑ์มีศักยภาพอันมีผลต่อความถูกต้องและตรงประเด็นในการปฏิบัติงาน ทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนสามารถครอบคลุมได้ทั่วถึง และไม่มีปัจจัยอื่นมากระทบการประเมินผล

2. ความน่าเชื่อถือหรือความเชื่อมั่น (Reliability)

จะต้องเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถให้ความเชื่อมั่น ได้มากที่สุด ผลที่ได้จึงจะมีความน่าเชื่อถือสูง แบบประเมินนี้โดยปกติค่อนข้างจะดี เมื่อผู้ประเมินผลมาจากระดับบริหารเดียวกันในองค์กร เช่น หัวหน้างาน 2 คน หรือหัวหน้างานระดับเดียวกัน 2 คน อย่างไรก็ตามความเห็นที่แตกต่างกันในการประเมินผลมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งระหว่างพนักงานที่ต่างระดับบริหาร เช่น หัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นแบบ Interater Reliability จะมีความน่าเชื่อถือสูงเมื่อผู้ประเมินมาจากระดับเดียวกันในองค์กรเท่านั้น

Relevance : เป็นหัวข้อหรือเรื่องราวที่สำคัญของการประเมินผลปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบ และได้มาปรากฏในแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

Deficiency : หัวข้อหรือเรื่องราวที่สำคัญของการประเมินผลปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบ แต่ไม่ได้มาปรากฏในแบบประเมินจริง

Contamination : หัวข้อที่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ครั้งมาปรากฏในใบประเมินจริง การทำงานล่วงเวลายังไม่ค่อยมีความสำคัญนักในการนำมาประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานจะไม่คงที่ในช่วงทำงานล่วงเวลา เพราะว่าการปฏิบัติงานจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยประสบการณ์หรือการฝึกอบรมและความพยายาม

สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นรูปธรรมมากขึ้นนั้น หลักเกณฑ์ของความน่าเชื่อถือก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ความสม่ำเสมอในการทำงานจะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติที่ไม่สม่ำเสมอของหัวหน้างานด้วยการที่หัวหน้างานลงบันทึกเมื่อพนักงานขาดงานในบางครั้ง แต่กลับบางครั้งก็ไม่ลงบันทึก เช่นนี้ผลที่เกิดขึ้นก็คือตัววัดผลการปฏิบัติงานนี้ก็จะไม่มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นเมื่อมีการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของการวัดผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทราบว่าได้มีการวัดผลแบบไหน และมีจุดประสงค์ในการวัดความสามารถอะไร และใครจะทำการประเมินผล

3. การปราศจากความลำเอียง (Freedom from Bias)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการของการวัดผลที่เน้นความเป็นอิสระจากความลำเอียงแบ่งเป็น 2 ส่วน อันประกอบด้วย ส่วนแรกเกี่ยวกับด้านกฎหมายและความยุติธรรมแก่พนักงาน (Legal Issue of Fairness) และส่วนที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินผลการปฏิบัติงานของผู้ใช้เครื่องมือการประเมินผลในการตัดสินผลงานของบุคคลอื่น

3.1 ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม (Legal Issue of Fairness) การประเมินผลจะปราศจากความลำเอียง ถ้าผู้ประเมินมีความยุติธรรมให้แก่พนักงานทุกคน โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ เพศ ศาสนา และอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ถึงแม้ว่าจะไม่มีกฎหมายกำหนดให้องค์กรต้องมีและใช้ระบบการประเมินผลอย่างชัดเจนด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ตาม แต่วิธีการของการประเมินผล ซึ่งองค์การที่ทำการจ้างงานก็จะต้องระมัดระวังไม่ให้กระทบกลุ่มบุคคล ซึ่งปกป้องโดยกฎหมายระบบการประเมินผลบางระบบ จะไม่สามารถได้รับผลงานที่ดีถ้ามีการขัดแย้งกับกฎหมาย

ระบบการประเมินผลที่ไม่เหมาะสมในการนำไปใช้เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ส่วนประกอบในการวัดผลไม่เกี่ยวข้องกับงาน

3.1.2 ส่วนประกอบของการวัดผลไม่ได้พัฒนามาจากการวิเคราะห์งาน

3.1.3 ผู้ประเมินผลไม่ได้สังเกตประสิทธิภาพการทำงานของผู้อยู่วัดผลอย่างจริงจัง

3.1.4 การวัดผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรของผู้ประเมิน

3.1.5 การวัดผลให้คะแนนต่ำกว่าระดับมาตรฐาน

พนักงานสามารถลดโอกาสหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับกฎหมายได้หลายทาง หลักการเบื้องต้นคือ การเลือกใช้ระบบประเมินผลงานที่เน้นด้านการวิเคราะห์งาน โดยเน้นที่หน้าที่ความรับผิดชอบและบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น หัวหน้างานควร

ได้รับการฝึกอบรมให้ทำการประเมินผู้มีอำนาจสูงกว่า นอกจากนี้ควรมีการเสนอแนะนำวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้กับผู้ที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำด้วย

3.2 ความเป็นอิสระจากความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการกำหนดอัตราส่วน (Freedom from Rating Errors) เมื่อระบบการประเมินต้องการให้บุคคลตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ ส่วนประกอบที่ 2 ของการเป็นอิสระต่อความลำเอียงที่มีความสำคัญมาก คือ การกำหนดอัตราส่วน อันอาจมีความลำเอียงหรือเกิดความผิดพลาดจากผู้ประเมิน แม้ว่าจะเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม การกำหนดอัตราส่วนที่คลาดเคลื่อนทั่วไปไม่สามารถอธิบายได้

4. การนำไปใช้และการยอมรับ (Practicality Including User Acceptance)

ในการพัฒนาและนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ความพยายามและเงินทุนค่อนข้างมาก ผลประโยชน์ที่จะได้รับจะต้องมีคุณค่าเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย ระบบประเมินผลที่ดีต้องทำให้กระบวนการง่ายไม่ซับซ้อนและยุ่งยากจนเกินกว่าจะเข้าใจและปฏิบัติได้ รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของพนักงานและผู้บริหาร แม้ว่าจะระบบประเมินผลที่ดีที่สุดก็อาจจะไร้ค่า ถ้าไม่ได้ถูกนำมาใช้

ต้นทุนในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่ามีต้นทุนค่อนข้างมาก และเนื่องจากต้นทุนด้านการเงินสูงจึงกล่าว จุดสำคัญเพื่อการตัดสินใจนำระบบประเมินผลมาใช้ จึงต้องแสดงให้เห็นว่าระบบนี้จะทำให้องค์การประหยัดและรับประโยชน์ได้อย่างไร กระบวนการในการวัดว่า องค์กรจะได้เงินคืนอย่างไรเรียกว่า Utility Analysis ซึ่งต้องมีการตกลงก่อนที่จะประสานงานด้านการเลือก และการอบรมเพื่อให้มีการตอบสนอง การอบรมและการเลือกอย่างระมัดระวังสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีผลตอบสนองอยู่ในช่วง 6 ถึง 26 เปอร์เซ็นต์ โดยเทียบกับค่าของเงิน ที่จะได้รับตอบแทนที่มีการคำนวณค่าของเงินเปลี่ยนไปประกอบการพิจารณาด้วย

สรุปว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร และได้ผลตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้ มีความเที่ยงตรง มีความเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะมีการประเมิน ที่ครั้งผลการประเมินจะออกมาเหมือนกันทุกครั้ง และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานเป็น ที่ยอมรับ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิทยา คำนดารงกุล (2546: 217-218) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเขียนบรรยายความ (Written Essays) เป็นวิธีการง่าย ๆ โดยผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็น ผู้ประเมินผลงานของพนักงานจะเขียนบรรยายจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน ผลงานที่ผ่านมา และ ศักยภาพของพนักงานผู้นั้น รวมถึงข้อแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ได้ง่าย แต่ก็มิ

ข้อจำกัดเพราะผู้บังคับบัญชาบางคนถนัดบรรยายความอาจจะเขียนได้ยืดยาว แต่ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ถนัดเขียน ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ วิธีนี้จึงอาจกลายเป็นการประเมินความสามารถในการเขียนของผู้บังคับบัญชามากกว่าจะเป็นการประเมินผลงานที่แท้จริงของพนักงาน

2. การประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Critical Incidents) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมสำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวชี้ว่าผลงานของพนักงานนั้นดีหรือไม่ดี ผู้ประเมินจะเขียนบรรยายสั้นๆ ว่าพนักงานมีพฤติกรรมอะไรที่ดีและไม่ดีตลอดช่วงระยะเวลาทำงานที่นำมาพิจารณา ประเด็นสำคัญคือ ต้องเจาะจงพฤติกรรมออกมาให้ชัดเจนไม่ใช่เขียนแบบคลุมเครือ วิธีนี้มีข้อดีที่จะบรรยายตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีของพนักงานออกมาอย่างชัดเจน แต่ค่อนข้างเสียเวลาสำหรับผู้ประเมินและเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งหมด

3. การประเมินโดยให้คะแนนตามสเกล (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการที่เก่าแก่และนิยมใช้กันมากที่สุด โดยจะระบุปัจจัยหรือตัววัดผลงานออกมา เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้ในงาน ความร่วมมือ ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน ความซื่อสัตย์ จากนั้นผู้ประเมินจะให้คะแนนปัจจัยเหล่านี้ไปตามสเกลที่กำหนด วิธีนี้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณและสะดวกในการใช้ เพราะการประเมินพฤติกรรมการทำงานในเชิงลึก ซึ่งเป็นจุดเด่นของวิธีการแรก นอกจากนั้นความเข้าใจของผู้ประเมินที่มีต่อตัววัดผลงานอาจจะแตกต่างกัน ทำให้เกิดผลได้

4. การให้คะแนนตามสเกลแบบขยายความ (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS) วิธีการประเมินผลงานแบบนี้เป็นการผสมผสานวิธีที่สองและวิธีที่สามที่กล่าวมาเข้าด้วยกันเพื่อให้มีความชัดเจนและถูกต้องมากกว่าให้วิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว แทนที่จะเป็นเพียงการให้คะแนนตามระดับ ดีมาก ดี พอใช้ เท่านั้น วิธีการนี้จะบรรยายรายละเอียดตัวอย่างของพฤติกรรมซึ่งเป็นตัววัดแต่ละตัวด้วย ผู้ประเมินจะใช้ข้อมูลของตัววัดที่ชัดเจน ไม่ต้องตีความหรือเข้าใจไปเองอย่างวิธีการ Graphic Rating Scales ทำให้เป็นการลดอคติและเพิ่มความถูกต้องของการประเมิน ข้อเสียของวิธีนี้คือค่อนข้างยากและใช้เวลามากในการพัฒนาแบบประเมิน

5. การเปรียบเทียบและจัดลำดับ (Multiperson Comparisons) เป็นการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือกับอีกหลาย ๆ คน แล้วจัดลำดับว่าใครมีผลงานเป็นอันดับ 1,2,3..... ผลที่ได้ออกมาจึงเป็นผลงานเชิงเปรียบเทียบ การจัดลำดับอาจทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) จัดลำดับในกลุ่ม (Group Orderranking) เช่น จัดลำดับให้พนักงานเป็น “ที่ 1 ใน 5” หรือ “ที่ 2 ใน 5” 2) จัดลำดับเรียงทีละคน (Individual Ranking) โดยพนักงานแต่ละคนจะถูกจับคู่เปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันทีละคู่เพื่อวัดว่าผลงาน “เหนือกว่า” หรือ “ด้อยกว่า” จากนั้นจึงจัดเรียงลำดับพนักงานแต่ละคนตามคะแนน วิธีการเปรียบเทียบจัดลำดับนี้เหมาะสำหรับในกรณีมีพนักงานไม่มากนัก หากมีพนักงานจำนวนมากจะทำให้เสียเวลามาก

6. การประเมิน 360 องศา (360 Feedback) การประเมินผลงานของพนักงานที่ผ่าน ๆ มา มักจะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว ปัจจุบันได้มีการคิดขยายบทบาทการประเมินผลงานไปยังบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีการติดต่อกับพนักงานคนนั้นด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของพนักงานอย่างรอบด้าน จึงเป็นที่มาของการประเมิน 360 องศา พนักงานคนหนึ่ง ๆ จึงถูกประเมินผลงานจากทั้งตัวพนักงานเอง (ประเมินตนเอง) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงานในแผนกงานเดียวกัน เพื่อร่วมงานต่างแผนกที่มีการติดต่อกัน ผู้ได้บังคับบัญชารวมไปถึงบุคคลภายนอกด้วย วิธีนี้ทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วนและกว้างขวาง แต่เป็นวิธีที่ใช้เวลานานมาก

วรรณรณ แสงมณี (2547 : 11-13) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวิธีการประเมินอยู่ด้วยกันหลายวิธี ได้แก่ วิธีที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก วิธีที่ยึดพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก วิธีที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก การจะนำวิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือหลายวิธีการมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการต่าง ๆ ประกอบกับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอาจต้องมีวิธีการที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงลักษณะและความพร้อมขององค์การประกอบการพิจารณาด้วย จึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait-Based Appraisals Icharacternstic) หรือบุคลิกภาพเป็นหลัก เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการตัดสินใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะในการสื่อสาร เป็นต้น ข้อดีของวิธีนี้ คือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้ ผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ทันเวลาอันรวดเร็ว แต่มีข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งในทางปฏิบัติงานบางอย่างอาจจะต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอื่น จึงต้องมีการออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมของการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Behavior-Base Appraisals) วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยกำหนดชิ้นงานสำคัญไว้และบรรยายลักษณะของพฤติกรรม การปฏิบัติงาน จากนั้นประเมินผลพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติงานนั้น ๆ ไว้ ข้อดีคือ พนักงานสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินได้โดยไม่ยาก และสามารถแยกแยะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานได้ง่าย แต่มีข้อเสียคือ มักจะมีการระบุถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานอย่างไม่ครบถ้วน เนื่องจากแต่ละงานมักจะมีพฤติกรรมเฉพาะตัวที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากหลายประเด็น ทำให้สิ้นเปลืองและเสียเวลาในการประเมินค่อนข้างมาก

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result Base Appraisals) วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ทั้งยังเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานกับพนักงาน เนื่องจากยึดถือว่า เกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ว่าปริมาณงานและ หน้าที่ของทุกคน ดังนั้นจึงช่วยกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร กำหนดหลักเกณฑ์ สำหรับวัดหรือประเมินผล การปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ต่างกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราว และปีละหลายครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงาน ที่มอบหมายให้ และจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอนงาน อยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพิจารณา จะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน ในบางกรณี ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบ ที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง อย่างไรก็ตามข้อเสียของวิธีการนี้ก็มีหลายประเด็น เช่น ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้เป็น “ปริมาณ” อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่น ๆ ที่ต้องทำควบคู่ไปด้วยและมีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันนั่นคือ “คุณภาพ” นอกจากนี้ผู้ประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะ ประเมินตามวิธีนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างมากด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 138) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 วิธี คือ

1. การประเมินที่เน้นพฤติกรรม (Behavioral-Oriented) มีอยู่ 2 วิธีที่สำคัญ คือ 1) วิธี มาตรฐานประมาณค่าแบบกราฟฟิค (Graphic Rating Scales) กำหนดเป็นรายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ ทั่วๆ ไปไว้ในตาราง เช่น การมาทำงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับคนอื่น หรือความรู้ ในงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อดีของวิธีการนี้คือ รายการของ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะมีลักษณะกว้าง ๆ จึงสามารถยืดหยุ่นนำไปใช้กับงานอื่นที่แตกต่างกันได้ แต่ก็อาจมีความสับสนบางประการ เช่น บางพฤติกรรมหรือบางคุณลักษณะในงานหนึ่งอาจแตกต่างจาก ของอีกงานหนึ่ง ดังนั้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนาวิธีการประเมินอีกวิธีหนึ่งขึ้นมา คือ 2) วิธีมาตรฐานประมาณค่าพฤติกรรมที่จัดแบ่งเป็นระดับขั้น (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) โดยมีชุดของพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงชุดหนึ่งที่จัดไว้เป็นตามลำดับขั้น เพื่อใช้ประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานในมิติต่าง ๆ

2. การประเมินที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented) เป็นไปตามหลักการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objectives MBO) คือ จากจุดหมายขององค์การโดยรวม จุดหมายของหน่วยงานย่อย ตลอดจนจุดหมายส่วนบุคคลที่กำหนดไว้จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี เพื่อว่าเขาทำงานได้ผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินแบบนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ โครงการงานเชิงบริหาร หรืองานเชิงพัฒนามากกว่างานประจำ แต่มีหลายองค์การได้นำวิธีการประเมินแบบมาตรฐานค่าแบบกราฟฟิค ซึ่งใช้ได้เหมาะสมกับงานประจำมาใช้ควบคู่กับวิธีการประเมินแบบเน้นผลลัพธ์

สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์ (2549 : 241-252) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีแล้วแต่ว่าองค์การใดจะเลือกใช้วิธีการใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวทางเปรียบเทียบ (Comparative Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ประเมินเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้อื่น มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นภายในกลุ่ม มีวิธีการดังนี้

1.1 วิธีการจัดลำดับ (Ranking) การประเมินเช่นนี้เป็นแบบเปรียบเทียบจัดลำดับพนักงาน โดยประเมินว่าพนักงานคนใดทำงานได้ลำดับสูงสุดเรื่อยมาจนถึงลำดับต่ำสุด โดยอาจถือเกณฑ์ด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งถ้าหากคู่มือจะเป็นวิธีที่ง่าย แต่วิธีการนี้ไม่เหมาะสมกับพนักงานที่มีมากกว่า 20 คน เพราะแม้การจัดลำดับในส่วนต้นและปลาย ซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุดจะทำได้ไม่ยาก แต่การจัดพนักงานในลำดับกลาง ๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกันจะทำได้ยากมาก หากเป็นวิธีที่เรียกว่า การจัดลำดับที่สลับไปมา (Alternative Ranking) ก็จะทำให้ง่ายขึ้น โดยผู้ประเมินคัดเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

1.2 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผู้ประเมินต้องกระจายผู้ได้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยจัดและกำหนดพนักงานออกเป็นกลุ่มตามเกณฑ์การกระจายความถี่ของคะแนนที่ออกมาในรูปเส้นโค้งปกติ (Normal Curve) ตามหลักสถิติ ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ควรมีพนักงานทำงานได้ดีที่สุดไม่เกิน 15% ดีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 30% ก่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 15% เป็นต้น พนักงานที่มีเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน เมื่อได้รับการประเมินก็จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

1.3 วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) เป็นวิธีการประเมินผลแบบเปรียบเทียบคล้ายกับแบบการจัดลำดับ คือ พนักงานแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่ม

ที่สามารถเปรียบเทียบได้ โดยใช้เครื่องหมายบวก (+) เพื่อแสดงให้เห็นว่าดีกว่าคนอื่น หรือเครื่องหมายลบ (-) เพื่อแสดงให้เห็นว่าด้อยกว่าคนอื่น แล้วสรุปให้เห็นว่าใครดีที่สุด

2. แนวทางคุณลักษณะ (Attribute Approach) แนวทางคุณลักษณะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เน้นระดับของพนักงานแต่ละคนที่มีคุณลักษณะที่เชื่อว่าเป็นที่พึงปรารถนาในการปฏิบัติงาน ในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ แนวทางนี้มีวิธีการในการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ การแข่งขัน แล้วทำการประเมินพนักงานแต่ละคนตามคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น

2.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) วิธีการนี้ได้รับความนิยมมากวิธีหนึ่ง เพราะสามารถปฏิบัติได้ง่ายโดยเป็นมาตราส่วน (Scale) ที่แสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลปฏิบัติงานสำหรับพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะกำหนดรายการคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะประเมินออกมาเป็นข้อ ๆ แล้วจัดเรียงตามลำดับหรือคะแนนบนแกนมาตราส่วนจากน้อยไปหามาก โดยปกติการแบ่งมาตราส่วนจะมี 5 ลำดับ คือ ดีมาก ดีปานกลาง พอใช้ ต้องปรับปรุง เป็นต้น ซึ่งแล้วแต่องค์การว่าจะใช้ค่าใดในการแบ่ง โดยจะนำคะแนนที่ได้แต่ละข้อมาสรุปเป็นผลการประเมิน การวัดในรูปแบบนี้จะวัดทั้งทางด้านการบริหาร เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความถูกต้องในการตัดสินใจ และการมีวิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความตั้งใจ ความขยัน

2.2 วิธีการใช้มาตรฐานหลายอย่างรวมกัน (Mixed-Standard Scales) วิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน โดยมีการกำหนดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาข้อความซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีผลการปฏิบัติงานระดับใด เช่น ดี ปานกลาง หรือต้องปรับปรุง ข้อความนี้จะถูกใช้ร่วมกับข้อความที่ให้คะแนนตามมาตราส่วน แล้วใช้ร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. แนวทางพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวทางนี้พยายามกำหนดพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิผลในงานที่รับผิดชอบ มีหลายวิธีการในการกำหนดพฤติกรรมเหล่านั้น และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าพนักงานมีพฤติกรรมที่กำหนดมาน้อยเพียงใด ได้แก่

3.1 วิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินจะบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนทั้งพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี โดยจะบันทึกทันทีที่เกิดเหตุการณ์เหล่านั้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นหลักฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่วิธีนี้ใช้เวลามาก ซึ่งเมื่อผ่านไประยะหนึ่งข้อมูลจะถูกนำมาอภิปรายระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง วิธีการนี้คล้ายคลึงกับการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) ที่เป็นการเขียนบรรยายเพื่อประเมินพนักงาน

ในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน ซึ่งการสรุปผลของวิธีการนี้เป็นการมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหา

3.2 วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานใช้ข้อความบรรยายลักษณะการปฏิบัติงานทั้งที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องเขียนโดยบุคคลที่รู้จักลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี ข้อความที่เขียนเป็นช่วงมาตราที่กำหนดพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่บรรยายลักษณะของผู้ได้รับการประเมินที่ดีที่สุด และจำนวนคะแนนกำกับใน แต่ละด้าน

3.3 วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยใช้มาตราส่วน (Behavioral Observation Scales : BOS) เป็นวิธีการที่คล้ายกับวิธีการประเมินพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน (BARS) แต่เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ BARS มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญ ที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้ทำการประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมิน หรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนเป็นทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้น จึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน BOS ขึ้น เพื่อแก้ไขข้อด้อยของ BARS BOS มีความแตกต่างจาก BARS อยู่ 2 ประการ ประการแรก มีรายการที่ละเอียดมากยิ่งขึ้นในการกำหนดพฤติกรรมที่เห็นว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ประการที่สอง ให้ความสำคัญกับความถี่ในการประเมิน และน้ำหนักคะแนนที่ได้ในช่วงเวลาหนึ่งมาเฉลี่ยกัน แทนการประเมินพฤติกรรมซึ่งอาจทำเพียงครั้งเดียว

3.4 วิธีการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมในองค์การ (Organizational Behavior Modification : OBM) เป็นระบบที่เป็นทางการที่จะจัดให้มีข้อมูลย้อนกลับไปสู่พนักงานที่ได้รับการประเมินด้านพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในอนาคตจะเป็นผลหรือถูกกำหนดขึ้นโดยพฤติกรรมในอดีต ซึ่งได้รับการสนับสนุนในแง่บวกจากผู้บริหารขององค์การ การแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมพนักงานในองค์การอาจดำเนินการได้หลายวิธี อย่างไรก็ตามจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ประการแรกจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญเพื่อใช้ในการวัดผล ประการที่ 2 มีการใช้ระบบการวัดเพื่อประเมินผลว่าพฤติกรรมดังกล่าวได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ ประการที่ 3 ผู้บริหารหรือผู้ประเมินจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะถูกวัด หรือมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าพนักงานควรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์บ่อยครั้งเท่าใด ประการสุดท้าย พนักงานสามารถสะท้อนมุมมองให้ผู้ประเมินได้ทราบ

3.5 ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers) ใช้ผู้ทำการประเมินหลายคน มาช่วยกันในการประเมิน อาจประกอบด้วยหัวหน้างานของพนักงานที่จะถูกประเมินโดยตรง ร่วมกับ คณะบุคคลจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อความยุติธรรม และผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย

4. แนวทางผลลัพธ์ (Results Approach) ผู้ประเมินผลจะทำการประเมินโดยพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร ทั้งด้านของคุณภาพและปริมาณ ซึ่งแนวทาง นี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ จึงไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูก ประเมิน อีกทั้งยังกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1 วิธีการใช้แนวคิดการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives MBO) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงานที่ตั้งอยู่บนรากฐานของ การทำงานแบบควบคุมตนเองและเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์การทุกระดับได้มีส่วนร่วม ในกระบวนการบริหารอย่างแท้จริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารก็เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการ มีความรู้ ความเข้าใจขององค์การ รัก ศรัทธา และซื่อสัตย์ต่อองค์การ ในระบบการบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ ผู้บริหารระดับสูงจะมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละปี และเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างลงไป เพื่อช่วยการกำหนด เป้าหมายรอง เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดขึ้น เป้าหมายต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นในแต่ละระดับจะถูกใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน

วิธีการประเมินผลโดยใช้แนวคิดการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ ได้รับความ นิยมในการประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารมาก วิธีนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน ในรูปของข้อความที่ชัดเจนและเจาะจง ซึ่งมีขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการสำรวจการทำงาน นอกจากนี้ในการประเมินผลทางด้าน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น สามารถนำไปสู่วิธีการที่บรรลุเป้าหมายและเป็นวิชาชีพ จนเกิดพฤติกรรม ในการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น

4.2 วิธีระบบการวัดและประเมินผลการเพิ่มผลผลิต (Productivity Measurement and Evaluation System : ProMES) วัดวัตถุประสงค์หลักของวิธีการนี้คือ การกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มผลผลิตให้ สูงขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการวัดผลและป้อนกลับข้อมูลการเพิ่มผลผลิตให้พนักงานได้รับรู้ มีอยู่ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ทุกฝ่ายช่วยกันกำหนดสินค้า กิจกรรม หรือเป้าหมาย ซึ่งองค์การต้องการทำให้สำเร็จ ขั้นตอนที่ 2 พนักงานช่วยกันกำหนดตัวชี้วัดการทำงาน ขั้นตอนที่ 3 พนักงานช่วยกันพิจารณาสถานการณ์

ที่เกิดขึ้นระหว่างเป้าหมายที่กำหนดกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และขั้นตอนสุดท้าย ให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับ

5. แนวทางคุณภาพ (Quality Approach) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าถือเป็นจุดมุ่งหมายประการสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางคุณภาพ แนวทางคุณภาพที่ได้รับความนิยมใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดเรื่อง “การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)” ซึ่งหมายถึง รูปแบบความร่วมมือในการทำธุรกิจ ซึ่งต้องพึ่งพาความซื่อสัตย์และความสามารถทั้งของฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ ความสามารถขององค์กรที่จะพัฒนาการทำงานของคน เครื่องจักร และระบบภายในองค์กร โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ค่านิยมหลักของการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การออกแบบวิธีและกระบวนการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร โดยพนักงานขององค์กรทุก ๆ คนจะได้รับการอบรมด้านคุณภาพโดยกระบวนการที่ต่อเนื่องในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งถูกออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในกระบวนการผลิตมากกว่ากระบวนการในการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในภายหลัง ทั้งนี้้องค์การจะขอสนับสนุนความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านตำแหน่งผู้จัดทำสินค้า ผู้จัดการวัตถุดิบ และลูกค้า เพื่อปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนการผลิต โดยฝ่ายบริหารขององค์กรจะทำการประเมินผลย้อนกลับบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง จึงอาจสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to Quality) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เทคโนโลยี และวิธีการอย่างกว้างขวาง (Extensive Use of Scientific Tools, Technologies and Methods) การเน้นที่ลูกค้า (Customers-Oriented) การเน้นกระบวนการ (Process-Oriented) การให้การศึกษาและฝึกอบรม (Education and Training) และการเคารพความเป็นมนุษย์ (Humanity)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549 : 199-209) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานมีเทคนิคการปฏิบัติหลายวิธี แต่การจะนำวิธีใดมาใช้ให้บังเกิดผลสูงสุดต่อองค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ที่นิยมนำมาปฏิบัติโดยทั่วไป มีดังนี้

1. แบบให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่ง และนิยมใช้กันมาก หลักสำคัญของวิธีนี้ คือ จะต้องกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits, Characteristic) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความคิดริเริ่ม โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นข้อ ๆ เรียงตามลำดับคะแนนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด และให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่วงใด

โดยให้ทำเครื่องหมายไว้จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลรวมของการปฏิบัติงานและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ข้อดี

การประเมินผลโดยวิธีนี้ง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจ และการนำมาใช้ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคลากร รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลในเชิงปริมาณได้

ข้อเสีย

การมีข้อคำถามด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินมากเกินไป อาจทำให้ไม่ได้คำตอบที่เกี่ยวข้องกับผลงานของผู้ถูกประเมินโดยตรง ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่มีคุณลักษณะไม่ดีนั้นอาจจะมีผลงานดีกว่าก็ได้ ผู้ประเมินมักจะใช้ข้อคิดส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาแก้ปัญหาปัจจุบันได้จริง

2. แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) วิธีนี้เรียกง่าย ๆ ว่า “แบบตรวจสอบรายการ” หรือ “แบบทำเครื่องหมาย” เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ตอบคำถามตามรายการของลักษณะงานและลักษณะพฤติกรรม ที่สามารถทำให้ทราบถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล การปฏิบัติของวิธีนี้ คือ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายในรายการที่ช่องคำตอบว่า “ใช่” ถ้าผู้ถูกประเมินมีคุณลักษณะตรงตามคำบรรยายหรือข้อความนั้น ๆ ในทางตรงกันข้ามให้ทำเครื่องหมายช่องคำตอบว่า “ไม่ใช่” เมื่อเห็นว่าผู้ถูกประเมินมีคุณสมบัติไม่ตรงกับคำบรรยายหรือข้อความนั้น ๆ

ข้อดี

เป็นวิธีที่ง่ายต่อการปฏิบัติ ถ้าออกแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลให้สามารถครอบคลุมมุมมองต่าง ๆ ได้ยิ่งจะช่วยให้การประเมินของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากระทำได้ดีผลรวดเร็ว และถ้ากระทำอย่างต่อเนื่องจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรง และน่าเชื่อถือมาก

ข้อเสีย

การกำหนดน้ำหนักแต่ละข้อ แต่ละมุมมองเท่ากันจะทำให้ได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของแต่ละข้อ โดยมุ่งตอบให้ครบทุกข้อตามแบบฟอร์มจะก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายได้ง่าย

3. แบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) การประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความที่บ่งชี้ถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่าง ๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวเลขทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีคะแนนมากน้อยแตกต่างจาก



ปัจจัยอื่น ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับบริหาร การให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับบริหาร อาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความขยัน ความคิดริเริ่ม ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ข้อดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ช่วยประหยัดเวลา และทราบผลรวดเร็ว จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมในลักษณะเดียวกัน เมื่อสร้างแบบประเมินไว้ครั้งหนึ่งแล้วสามารถนำไปใช้ได้เป็นเวลานาน เช่นเดียวกับข้อทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests)

ข้อเสีย

วิธีนี้เสียเวลาค่อนข้างมากในการจัดทำแบบประเมิน เพราะการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมแต่ละงานจะต้องครอบคลุมลักษณะหรือปัจจัยในการปฏิบัติงานครบถ้วน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์จริง ๆ จึงจะสามารถทำให้การบรรยายลักษณะพฤติกรรมและการกำหนดน้ำหนักคะแนนได้ถูกต้อง

4. แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) วิธีนี้มีหลักการประเมินเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่าการประเมินจะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมี 2 ข้อที่บรรยายในด้านดี (Favorable) และอีก 2 ข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable) คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บริหารหรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันการมีอคติ

ข้อดี

การประเมินผลโดยวิธีนี้เป็นแบบที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ข้อเสีย หรือข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) ที่เปิดโอกาสให้หัวหน้างานประเมินผลบุคลากรสูงกว่าความเป็นจริง อีกทั้งคะแนนรวมที่ได้ไม่สามารถจำแนกตามความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงและต่ำได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงพยายามลดอคติดังกล่าวโดยผู้ประเมินจะต้องเลือกทั้งด้านที่ดีและไม่ดีควบคู่กันไป

ข้อเสีย

เป็นวิธีที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บริหารจะให้คำชี้แจงและให้คำปรึกษากับบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้ และที่สำคัญการประเมินแบบนี้จะเกิดการมีอคติได้ง่ายถ้าแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ

5. แบบจัดลำดับ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินผลออกมาว่า บุคลากรคนใดเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดเรียงไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่าย เพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากนำการจัดลำดับนี้ไปใช้กับกลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 20 คนขึ้นไป การจัดลำดับจะเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก โดยเฉพาะการจัดลำดับในส่วนต้นและท้าย ซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุด อาจทำได้ไม่มากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งอยู่ในกลุ่มของบุคลากรตรงช่วงกลาง ๆ ของกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน เพื่อดูว่าใครเหนือกว่าใครนั้น นับเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นกัน

ข้อดี

วิธีนี้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้ จึงเหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเล็ก ๆ

ข้อเสีย

วิธีนี้ไม่เหมาะกับองค์การที่มีกลุ่มบุคคลมากกว่า 20 คน เนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่าใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดีใครเลวแค่ไหน ซึ่งอาจนำไปสู่การแตกแยกของกลุ่มได้

6. แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานด้วยกันแล้วจัดเรียงลำดับ 1, 2, 3... ตามลำดับ จนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงให้วิธีหนีจากปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม นวัตกรรมของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจดีเด่นบางเรื่องค้อยกว่าบางเรื่อง โดยคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคนแล้วจึงจัดอันดับ

ข้อดี

วิธีนี้จัดทำค่อนข้างง่าย และใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเล็ก และมีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงโดยพิจารณาเปรียบเทียบบุคลากรที่จะถูกประเมินทุกคนทีละคู่ เรียกว่า “วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)”

ข้อเสีย

วิธีนี้ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับบุคลากรจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัยที่จะนำมาพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ขณะเดียวกันการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานขึ้นเอง ทำให้ขาดความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ และการประเมินวิธีนี้ใช้การเปรียบเทียบผลงานที่แต่ละคนได้ทำ จึงอาจจะทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่การปฏิบัติงาน

7. แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านของความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของบุคลากรที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ จึงจะสามารถจัดลำดับได้

ข้อดี

วิธีนี้ค่อนข้างง่ายและไม่เสียเวลาในการปฏิบัติ สามารถเปรียบเทียบผลงานของบุคลากรแต่ละคนได้ชัดเจน

ข้อเสีย

วิธีนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีบุคลากรที่ได้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการประเมิน

8. แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวโดยปกตินิยมกำหนดว่า ในแต่ละแผนกจะมีคนดีที่สุดใน 10% ดีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 40% ค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 10%

ข้อดี

เป็นวิธีที่ช่วยให้การพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาที่ผู้บริหารหรือผู้ประเมินมักให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูง และประหยัดเวลาในกรณีที่จะนำมาใช้กับบุคลากรจำนวนมาก

ข้อเสีย

เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติไปได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังไม่เหมาะที่จะใช้กับบุคลากรที่มีการศึกษาสูง มีความสามารถดีเด่น หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีด้วยกันทั้งคู่ หรือผู้บริหารจำเป็นต้องแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ การเรียงลำดับจะไม่สามารถแยกให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจน

9. แบบประเมินคุณค่าคะแนน (Point Rating) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง เช่น เกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ปฏิบัติสำเร็จโดยใช้ความอดทน ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหา คัดสินใจด้วยตนเอง ตลอดจนอุปนิสัยใจคอ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการในแบบประเมินของบุคลากรแต่ละคน โดยให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีจะมีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี

ข้อดี

การให้คะแนนถือว่าการให้ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้ประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

ข้อเสีย

แบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้อาจเกิดปัญหาที่ว่า ผู้ประเมินจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมาจากไหน อย่างไร ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อตัวผู้ประเมินเองที่จะต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

10. แบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นในระยะต่อมา เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปถกเถียงและพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมิน เพราะผู้ถูกประเมินมักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้บริหารหรือผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ จึงทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง ความสำคัญของวิธีการนี้คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักฐานในการพูดคุยกับผู้ถูกประเมินได้ดีขึ้น

วิธีการคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ถูกประเมิน โดยจะจดบันทึกลงในสมุดซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้น การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จ และผลงานที่ล้มเหลว โดยผู้บริหารต้องทำบันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้นในลักษณะคล้ายกับบันทึกประจำวัน

ข้อดี

ทำให้ผู้บริหารมีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมาอ้างอิงเป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน

ข้อเสีย

ผู้บริหารต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้เป็นภาระมาก เพราะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันทำให้บุคลากรมีความวิตกกังวลว่าพฤติกรรมอะไรของตนที่ถูกจดบันทึกไว้

11. การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต่างจากวิธีการประเมินตามที่กล่าวมาข้างต้นที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ในส่วนของการประเมินแบบ 360 องศา นั้น จะมุ่งเน้นที่กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นลักษณะการประเมินแบบผสมผสานที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการประเมินจะเน้นคุณลักษณะบุคคลและพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยวิธีการประเมินจะใช้ผู้ประเมินหลายคนเพื่อให้ได้ข้อมูลหลายมุมมอง

ไม่ว่าเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องคนอื่น ๆ รวมถึงลูกน้องด้วย เป้าหมายสำคัญของวิธีนี้ คือ ต้องการนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ทักษะความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่งาน และให้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานอย่างไร ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร เป้าหมายสุดท้ายคือนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนากระบวนการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ข้อดี

เป็นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหาร ได้ข้อมูลค่อนข้างกว้างที่มาจากหลายฝ่าย ทำให้เกิดความมั่นใจต่อการนำไปประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้แม่นยำยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสีย

เป็นวิธีที่มีความยุ่งยากซับซ้อนด้านข้อมูลที่มีจำนวนมากและมาจากหลายมุมมอง จึงทำให้ต้องเสียเวลาในการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้นำไปสู่การสร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องแม่นยำ นอกจากยังเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างสูงในการอบรมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้แก่หัวหน้างาน และเกิดความขัดแย้งทางความคิดได้ง่ายที่สุด

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวัง ในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลการประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานได้รับทราบ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละองค์การจะต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสม แต่ก็สามารถสรุปได้เป็น 2 วิธี คือ การประเมินที่เน้นพฤติกรรม และการประเมินที่เน้นผลลัพธ์

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การบริหารค่าตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่น ๆ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการที่คอยทำหน้าที่ควบคุมต้นทุนในการดำเนินการ จูงใจ และธำรงรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพให้แก่องค์การ การบริหารค่าตอบแทนในภาวะปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเร่งเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานให้ทันกับภาวะแรงดันจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวแปรสำคัญ ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ความพึงพอใจ และความสามารถของบุคลากร จึงจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญจะต้องทำให้การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีระบบและเหมาะสมกับหน้าที่งาน โดยยึดหลักความเสมอภาค

ความเป็นธรรม และความสามารถในการจ่ายเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เราถือว่าค่าตอบแทนเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน และเป็นค่าใช้จ่ายที่มีต้นทุนสูง เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ซึ่งองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการจัดโครงสร้างระบบมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทน และพยายามพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรได้มากที่สุด (วิลาวรรณ รพีพิศล 2549 : 223)

ความหมายของค่าตอบแทน

คำว่า “ค่าตอบแทน (Compensation)” ในอดีตใช้คำว่า “ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages and Salary)” ใช้ในความหมายเดียวกันได้ ทั้งนี้เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทนทั้งหมด และปัจจุบันองค์กรได้กำหนดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนเพิ่มขึ้น จึงทำให้คำว่า “ค่าตอบแทน” มีความหมายครอบคลุมมากกว่าจนเป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปในขณะนี้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าค่าตอบแทน ไว้ดังนี้

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547 : 82-83) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้กับองค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้กันได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนค่าจ้าง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการคำนวณจากเกณฑ์ของระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น สำหรับเงินเดือน เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับ ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน

รัชฎา พลอนันต์ (2556 : 36) ได้กล่าวถึง ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรจัดให้บุคลากร เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน หรืออาจหมายถึง ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของบุคลากร โดยรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ฉัตรพันธ์ เขจรันท์ (2546 : 214) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ คำว่า เงินเดือน ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่พนักงานจะได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของพนักงาน ส่วนค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

เสนาะ คิยาวั (2545 : 145) ได้กล่าวว่าค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจที่จ่ายให้กับการปฏิบัติงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ โดยค่าจ้างนั้นเป็นเงินที่บุคลากรได้รับ โดยยึดเกณฑ์ชั่วโมงในการปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือนเป็นรายได้ที่ได้รับประจำจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง หากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น ๆ เราถือว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่มีความสำคัญรองลงมาจากวัตถุดิบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนจะมีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต และเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้ได้คนที่มีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2003 : 302) กล่าวว่า ค่าตอบแทนพนักงาน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่ไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การจ่ายในรูปตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และประการที่สอง การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงาน หรือการให้พักร้อน

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน คือ ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรนับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ เช่น รายวัน รายชั่วโมง เป็นต้น ส่วนเงินเดือนเป็นเงินที่บุคลากรได้รับเป็นรายได้ประจำตามระยะเวลาที่กำหนด จะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน

การกำหนดค่าตอบแทน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549 : 226-227) กล่าวว่า การกำหนดค่าตอบแทน องค์การส่วนใหญ่พยายามจัดทำให้เป็นระบบและประสานงานกับทุก ๆ ฝ่าย ทั้งนี้เพื่อทราบระบบที่ดีสำหรับการจ่ายค่าตอบแทน โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องปฏิบัติตาม ขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทน เนื่องจากนโยบายและแผนจะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย ขอบเขตของงาน แนวปฏิบัติด้านค่าตอบแทนเอาไว้ ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดนโยบายและแผนแล้วจำเป็นต้องให้บุคลากรทราบโดยทั่วไป

2. วิเคราะห์งานทั้งหมดขององค์การ ในการวิเคราะห์งานขององค์การจะทำให้ได้ข้อเท็จจริง ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทั้งฝ่ายผู้บริหารและสหภาพแรงงาน ข้อเท็จจริงนี้ถือเป็นเครื่องมือในการกำหนดค่าจ้างรวมทั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลงานต่อไป

3. การประเมินค่าของงาน เป็นวิธีการค้นหาลำดับความสำคัญของงานที่จะใช้เปรียบเทียบงานแต่ละงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความสามารถ ความพยายาม ความรับผิดชอบ และสภาพการปฏิบัติงาน

4. การกำหนดค่าตอบแทนให้กับงาน คือการเริ่มต้นตัดสินใจให้ค่าตอบแทน ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องทำเป็นระบบ มีความสอดคล้องกัน สามารถเปรียบเทียบค่าของงานได้

5. จัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เป็นการนำผลการประเมินค่าของงานมากำหนดลงในกราฟเพื่อจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน ที่สามารถนำไปเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับองค์กรอื่น ๆ ได้

6. กำหนดมาตรฐานผลงานและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ในส่วนนี้องค์กรต้องกำหนดมาตรฐานผลงาน เพื่อช่วยให้การกำหนดค่าตอบแทนเกิดความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย

7. ประเมินผลงานของบุคลากร การประเมินผลงานจะช่วยให้เกิดความยุติธรรม และสามารถกำหนดรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลงานก็ได้ โดยนำมาตรฐานมาวัดกับการปฏิบัติงานจริง

8. การให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ใช้การจูงใจทั้งการเงินและด้านอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจปฏิบัติงานมากขึ้น ปัจจัยที่ใช้จูงใจ เช่น โบนัส เงินบำนาญ การแบ่งกำไร เพิ่มวันหยุด ให้สิทธิถือหุ้น เป็นต้น

9. บริหารและพัฒนาแผนค่าตอบแทน ถือเป็นงานประจำที่ต้องทำควบคู่ไปกับแผนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การปรับค่าตอบแทนตามความผันผวนของตลาดแรงงาน การเก็บข้อมูลด้านค่าตอบแทน การเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมต่อทุกคน

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 119) ภายหลังจากที่องค์กรได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนเรียบร้อยแล้วก็จะดำเนินการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจเรียบร้อยแล้วก็จะดำเนินการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจเรียกว่า การพัฒนาระบบค่าตอบแทน การกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคนอาจดำเนินการได้ หลายวิธี โดยมีปัจจัยที่ช่วยองค์กรกำหนดค่าตอบแทน

1. การกำหนดค่าตอบแทนโดยการประเมินค่างาน เป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลงาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยมีการประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ได้แก่ การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับตามความสำคัญ และการประเมินค่างานเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำ การวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงาน

ในรูปของตัวเลข ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน เนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง การกำหนดค่าตอบแทนสามารถกระทำได้ ดังนี้

1.1 วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method) ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน แล้วทำการจัดเรียงลำดับตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีข้อดีที่สามารถดำเนินการได้ง่าย รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ในทางปฏิบัติ ผู้ทำหน้าที่ประเมินอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจว่างานใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือการอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ตลอดจนการที่องค์การจะหาผู้ทำหน้าที่ประเมินที่มีความเข้าใจในงานแต่ละชนิดได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินค่างาน เพื่อที่จะสามารถประเมินค่างานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

1.2 วิธีการจำแนกระดับตำแหน่ง (Classification Method) ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษางาน จะทำการจำแนกงานออกเป็นขั้นหรือระดับของกลุ่มงาน แล้วทำการศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียดของแต่ละงานว่าจะอยู่ในขั้นหรือระดับตำแหน่งใด โดยสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี วิธีแรกการพิจารณาชีพ โดยจำแนกประเภทงาน เปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพเดียวกัน จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาและเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น และวิธีที่สอง การกำหนดขั้นงาน ซึ่งผู้ทำการศึกษาจะทำการกำหนดขั้นของงานขึ้นตามความสำคัญ เพื่อใช้มาตรฐานในการประเมินค่าและการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การจำแนกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในปัจจุบันที่แบ่งออกเป็น 11 ระดับ ในแต่ละระดับจะมีช่วงของเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน

1.3 วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยในการปฏิบัติงาน (Factor Comparison Method) วิธีนี้มีวิธีการที่สลับซับซ้อนมากกว่า 2 วิธีการแรก กล่าวคือ แทนที่จะทำการศึกษาลักษณะของงานทุก ๆ คน ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะตัดสินใจว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง สมมติฐานหลักของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานมีองค์ประกอบ 5 ปัจจัย ได้แก่ ความต้องการด้านจิตใจ ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ ทักษะ เฉลียวฉลาด การมีเหตุผล และการใช้จินตนาการ ปัจจัยที่สอง ได้แก่ ทักษะ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝน ปัจจัยที่สาม ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การนั่ง ยืน เดิน เป็นต้น ปัจจัยที่สี่ ความรับผิดชอบ และปัจจัยสุดท้าย สภาพแวดล้อมการทำงาน หลังจากนั้นผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะทำการเลือกงานที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเทียบเคียง โดยพิจารณาจากความยากง่ายของงานเมื่อเทียบกับทั้ง 5 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้น แล้วจึงจัดสรรอัตราค่าจ้างให้กับงานแต่ละงานโดยพิจารณาแต่ละปัจจัย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่างานนั้นต้องอาศัยปัจจัยแต่ละด้านมากน้อย

เพียงใด ขั้นตอนนี้จึงเป็นการยากที่จะให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงาน เพราะเป็นการใช้ดุลพินิจของผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนเสียมาก

1.4 วิธีการให้คะแนน (Point Method) วิธีการให้คะแนนเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด โดยจะทำการแยกงานออกเป็นปัจจัยค่าตอบแทนหลาย ๆ ปัจจัย แล้วให้คะแนนแต่ละปัจจัย จากนั้นก็นำคะแนนมารวมกันเป็นค่างาน ปัจจัยค่าตอบแทนจึงเป็นตัวเลขแสดงค่างานและปัจจัยที่ใช้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มภายในองค์การ

วิธีการให้คะแนนกระทำโดยการดูคำบรรยายลักษณะงาน แล้วจึงพิจารณาว่าจะมีปัจจัยอะไรบ้างที่จะถูกใช้ในการวัดค่าของงาน ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่างาน สำหรับตัวอย่างของปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินค่างาน ได้แก่ การศึกษา ความรู้เกี่ยวกับงาน ความมุ่งมั่นทางจิตใจ ความมุ่งมั่นทางร่างกาย ความรับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยแต่ละด้านควรมีความสำคัญที่จะแยกแยะงานต่าง ๆ ออกจากกันได้ ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานแต่ละคน

2. การสำรวจค่าตอบแทน เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องปฏิบัติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษา การพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงค่าตอบแทน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการสำรวจค่าตอบแทนจะถูกนำมาปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร และเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้งานแต่ละชนิดยังมีความหลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้ ผู้ทำหน้าที่สำรวจค่าตอบแทนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการสำรวจค่าตอบแทนที่จะนำมาใช้ วิธีการสำรวจค่าตอบแทนอาจแบ่งออกได้เป็น 4 วิธี ดังต่อไปนี้

2.1 วิธีการกำหนดตามราคาตลาด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับงานลักษณะเดียวกันจากภายนอกองค์การ แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน

2.2 วิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทาง วิธีการนี้พัฒนาขึ้นมาจากวิธีการกำหนดตามราคาตลาด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยผู้ทำการสำรวจค่าตอบแทนจะดำเนินการกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทนของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบ โดยกำหนดขอบเขตและรายละเอียดของงานที่ต้องการศึกษา ดำเนินการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ของงาน และดำเนินการเปรียบเทียบข้อมูลกับราคาค่าตลาดที่เป็นจริง จากนั้นจึงนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน

2.3 การสำรวจอาชีพ (Occupational Survey) วิธีการนี้ผู้ทำการสำรวจจะต้องทำการศึกษาในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจขององค์กร เช่น งานการผลิต งานการตลาด งานการเงิน งานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยผู้ทำการสำรวจแต่ละหน้าที่มาศึกษารายละเอียดว่าประกอบด้วยงานอะไรแล้วทำการเปรียบเทียบงาน

2.4 การกำหนดประเภทงาน (Broad Classification) วิธีการนี้จะเปรียบเทียบงานที่มีความใกล้เคียงกันภายในกรอบอ้างอิงอย่างกว้าง ๆ เช่น ธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือภายในท้องถิ่นเดียวกัน เป็นต้น

สรุปการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละวิธีจะมีลักษณะเด่นและลักษณะด้อยที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และเหมาะสมกับเหตุการณ์มากที่สุดมาใช้

แรงงานสัมพันธ์

คนทั่วไปมักเข้าใจมักจะเข้าใจว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคน 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนายจ้างหรือองค์กร กับฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงาน อย่างไรก็ตาม ภาพได้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี ส่งผลให้กระแสการเรียกร้องสิทธิ ด้านแรงงานของฝ่ายพนักงานเพิ่มมากขึ้น จนในบางครั้งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กรแล้ว ยังได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์นับเป็นหน้าที่หนึ่งที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการด้วยความเข้าใจ เพื่อสร้างบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงานให้เกิดความสมดุลและสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความเหมาะสมและมีความสุข องค์กรใดที่มีการจัดระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การดำเนินงานภายในองค์กรนั้นจะมีความราบรื่น พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และส่งผลให้ องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่ราบรื่น การดำเนินงานภายในองค์กรก็จะเต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรค ก่อให้เกิดความขัดแย้ง พนักงานสิ้นขวัญกำลังใจจนส่งผลกระทบต่อให้ องค์กรไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549 : 298-299)

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของงานสัมพันธ์ไว้หลายประการ ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2547 : 124) ได้ให้ความหมาย แรงงานสัมพันธ์ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างและลูกจ้างในสถานที่ประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจของนายจ้าง และมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง รวมทั้งมี ผลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 294) ได้สรุปความหมายของ แรงงานสัมพันธ์ว่า หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะของลูกจ้าง ทั้งในระดับ จุลภาคและระดับมหภาค กล่าวคือ ความสัมพันธ์ในระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างภายในขอบเขตขององค์การ ซึ่งจะมีผลการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์การ สำหรับความสัมพันธ์ระดับมหภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงแต่ภายในองค์การ แต่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

บรรยงค์ โตจินดา (2546 : 407-408) ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และการจ้างงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งเป็นรูปแบบการแรงงานสัมพันธ์ในระบบ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546 : 10) ได้กล่าวถึงความหมายของแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหารกับฝ่าย ลูกจ้างหรือฝ่ายพนักงาน การเกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายจะมีผลทั้งทางบวก และทางลบต่อการบริหาร การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

สรุปว่า แรงงานสัมพันธ์มีความหมายครอบคลุมถึงความเกี่ยวข้อง และการปฏิบัติต่อกัน ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านบุคลากร การว่าจ้าง ไปจนถึงการเลิกจ้าง โดยมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายให้ความสนใจอันดีต่อกัน สามารถทำข้อตกลงในเรื่องสิทธิหน้าที่ และ ผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ รวมทั้งกำหนดวิธีการระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ให้ยุติลง โดยนายจ้างจะต้องพยายามใช้ความสามารถสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเพื่อขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น และพยายาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์ (2549 : 303-304) ได้กล่าวว่าในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับ ประเด็นเรื่องแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากตระหนักว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคล

หลายฝ่าย ตั้งแต่รัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคมส่วนรวม ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้ารุ่งเรืองของส่วนอื่น สำหรับกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ที่สำคัญของประเทศไทย ได้รวบรวมไว้จำนวน 6 ฉบับ ดังนี้

1. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน เป็นกฎหมายที่กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่ถือว่าการจ้างแรงงานเป็นสัญญาต่างตอบแทนที่ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิและหน้าที่จะต้องปฏิบัติต่อกัน

2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 เป็นกฎหมายที่กำหนดขึ้นตอนและวิธีการที่นายจ้างกับลูกจ้างจะยื่นข้อเรียกร้องต่อกัน กระบวนการในการเจรจาต่อรอง ขึ้นตอนการระงับข้อพิพาทแรงงาน เงื่อนไขในการนัดหยุดงานหรือปิดงาน และบทบาทของรัฐในการระงับข้อพิพาทแรงงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการก่อตั้ง การดำเนินการ และการยุบเลิกขององค์การฝ่ายนายจ้าง องค์การฝ่ายลูกจ้าง และการกระทำความไม่เป็นธรรมด้วย ในส่วนของพนักงานรัฐวิสาหกิจได้มีการออกพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 กำหนดความสัมพันธ์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารขึ้นต่างหาก

3. พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ.2522 เป็นกฎหมายที่กำหนดกระบวนการฟ้องคดีในศาลแรงงาน และวิธีที่ศาลแรงงานจะพิจารณาคดี ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับหลักความสะดวก รวดเร็ว และประหยัด เพื่อผดุงไว้ซึ่งความเป็นธรรม และสงบสุขด้านแรงงานสัมพันธ์ของประเทศ

4. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2533 เป็นกฎหมายที่กำหนดถึงการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม วิธีการส่งเงินสมทบของผู้ประกันตน และการให้ผลประโยชน์ทดแทนแก่ผู้ประกันตนในลักษณะต่างๆ

5. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537 เป็นกฎหมายที่กำหนดหน้าที่ในการจ่ายเงินทดแทนให้แก่ลูกจ้างที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย เนื่องมาจากการทำงานและในการทำงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์วิธีการในการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนเงินทดแทน

6. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 เป็นกฎหมายที่กำหนดมาตรฐานแรงงานในกิจการต่าง ๆ รวมถึงชั่วโมงทำงาน เวลาพัก วันหยุด วันลา การคุ้มครองความปลอดภัยในการทำงาน ค่าจ้างขั้นต่ำ เงินชดเชย ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา และอำนาจพนักงานตรวจแรงงาน

วิลารรรถ รพีพิศาลพ, (2549 : 5-6) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จำเป็นต้องทราบถึงกฎหมายเกี่ยวข้องด้วย โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ที่สำคัญมีรวม 5 ฉบับ คือ

1. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน เป็นกฎหมายที่กล่าวถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่ถือว่าการจ้างแรงงาน เงื่อนไขในการจ่ายและเงื่อนไข ในการเลิกสัญญาจ้างแรงงานต่อกัน ทั้งนี้ถือว่าเป็นการจ้างงานเป็นสัญญาแทนชนิดหนึ่งที่ทั้งสองฝ่าย มีสิทธิและหน้าที่อื่นจะต้องปฏิบัติต่อกัน

2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 เป็นการกำหนดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ที่นายจ้างและลูกจ้างจะยื่นข้อเรียกร้องต่อกัน กระบวนการในการเจรจาต่อรองการระงับข้อพิพาท แรงงาน เงื่อนไขในการนัดหยุดงาน และบทบาทของรัฐในกรณีพิพาทแรงงาน นอกจากนี้ยังรวมถึง การก่อตั้งและดำเนินงานขององค์การนายจ้าง ลูกจ้าง และการกระทำอันไม่เป็นธรรมด้วย ในส่วนของ พนักงานรัฐวิสาหกิจได้มีการออก พรบ.พนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2535 กำหนดความสัมพันธ์ ของพนักงานรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารไว้ต่างหาก

3. พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 เป็นกฎหมาย ที่กำหนดกระบวนการฟ้องคดีในศาลแรงงาน และวิธีที่ศาลแรงงานจะพิจารณาคดี ซึ่งเน้นให้ความสำคัญ กับหลักความสะดวก รวดเร็ว และประหยัด เพื่อผดุงไว้ซึ่งความเป็นธรรม และสงบสุขด้านแรงงาน สัมพันธ์ของประเทศ

4. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 เป็นกฎหมายที่กำหนดถึงการจัดตั้งกองทุน ประกันสังคม วิธีการส่งเงินสมทบของผู้ประกันตน และการให้ผลประโยชน์ทดแทนแก่ผู้ประกันตน ในลักษณะต่าง ๆ

5. ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 เมษายน 2515 ประกาศฉบับอำนาจ กระทรวงมหาดไทยในการออกประกาศเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน การจัดตั้งกลไกทดแทน และ การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ รวมทั้งประกาศเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นผลให้มีการคุ้มครองลูกจ้างในการทำงาน ในลักษณะที่เป็นมาตรฐานขั้นต่ำ

สรุปได้ว่า กฎหมายแรงงานสัมพันธ์กำหนดขึ้นเพื่อรักษาความสงบของสังคมและ ก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ องค์การหรือฝ่ายนายจ้าง พนักงานหรือฝ่าย แรงงาน และให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ได้ประโยชน์ร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดปัญหา กระทบกระแทกขึ้นในอนาคต

สมรรถนะครู

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์เดวิด ซี แมคเคลแลน (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ให้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง *Testing for Competence Rather than for Intelligence* ของแมคเคลแลนที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแมคเคลแลนก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548 : 7)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายใน قالبโมเดลภูเขาน้ำแข็งคือ ทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้มากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกรู้สึกเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตนอุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548 : 3)



ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและกันไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American Approach มีดังนี้

แมคเคลแลน (McClelland, 1973 : 65-67) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สก็อต บี พาร์รี (Scott B. Parry, 1973 : 75-77) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ฉรรงควิทย์ แสนทอง (2547 : 3) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่า สมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะลงไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548 : 22) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออก หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2548 : 2) กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของสมรรถนะ คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

อาานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-6) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ความหมายของสมรรถนะ ในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลแต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการนำสมรรถนะมาใช้นอกจากจะประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะ ไว้คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีจากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973 : 65-67) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะไว้ในหนังสือ “The Competency Foundation” โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550 : 29)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ความรู้ คือ สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง และทักษะในการขับรถ เป็นต้น
 2. ทักษะ คือ สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น
- สิ่งที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่
3. บทบาททางสังคม คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม
 4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง คือ ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
 5. อุปนิสัย คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อ การกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ระดับของสมรรถนะ

อากรณ ภูวพิทยพันธุ์ (2547 : 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่ง ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. Basic Level ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. Doing Level ขั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือ ช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. Developing Level ขั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบ และคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. Advanced Level ขั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรม นั้นๆได้ตามที่กำหนด
5. Expert Level ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เทียน ทองแก้ว (2550 : 75) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะ หมายถึงระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ทักษะและ คุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึง ความสามารถในการแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับ คือ

1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี

1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน

1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือสามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็น

รูปธรรม

1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือสามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดความเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรหรือเจตคติ ที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้นการกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภท คือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกลเป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรหรือเจตคติ

การประเมินสมรรถนะ

ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัด/ประเมิน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 1) แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะบุคคล ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น การตอบคำถาม ประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งอื่น ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริการ (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 3) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ประการ ได้แก่

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมี

ส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. จิตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

3. จิตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกจิตความสามารถชนิดนี้เรียกว่า Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า จิตความสามารถชนิดเป็นจิตความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ส่วนการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามความเห็นของ เทียน ทองแก้ว (2550 : 22) สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 26-38) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วม เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ และผลงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

1.1.1 ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ภารกิจงาน

1.1.2 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

1.1.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้

1.2.1 ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ

1.2.2 การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development)

การพัฒนาตนเอง (Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

ตัวบ่งชี้

- 1.3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ
- 1.3.2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ
- 1.3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้

- 1.4.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- 1.4.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
- 1.4.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
- 1.4.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
- 1.4.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

ตัวบ่งชี้

- 1.5.1 ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
- 1.5.2 มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ
- 1.5.3 กวrdดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม
- 1.5.4 การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้าง

ผลงานในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management)

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ตัวบ่งชี้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร
2. ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้
3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้
5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การพัฒนาผู้เรียน (Student Development)

การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

ตัวบ่งชี้

1. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน
2. การพัฒนาทักษะชีวิต และสุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน
3. การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับผู้เรียน
4. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)

การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้มีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้

1. จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน
2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา
3. กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research)

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้

1. การวิเคราะห์
2. การสังเคราะห์
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)

ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

ตัวบ่งชี้

1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development)
2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)
4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)
5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management)

การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้

1. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้
2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11-13) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุน ให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้น กลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

19. การควบคุมตนเอง (Self Control)

20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมี 2 ประเภทคือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

การจัดการศึกษาเอกชน

ความเป็นมาของการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดขึ้น โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารหลักที่เป็น คน (Man Power) เงิน (Money) และวัสดุ (Material) ของภาคเอกชน การจัดตั้งก็เพื่อวัตถุประสงค์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น สำหรับองค์ประกอบของการศึกษาเอกชน มีดังนี้

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล กรณีที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการก็จะดำเนินการในฐานะของเอกชนผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เจ้าของ ผู้จัดการ

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา ที่ดินสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณจะได้มาจากเอกชนเป็นหลัก

3. วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นการจัดเพื่อประโยชน์อันจำกัด สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มมิได้ให้กับบุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในการนี้หากผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คน ขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนในสมัยรัตนโกสินทร์นั้นเริ่มเมื่อมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบาทหลวงชาวฝรั่งเศส ชื่อ พาเลอซ (Palecaux) กับเจ้าฟ้ามงกุฎ ซึ่งต่อมาคือพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขณะที่บาทหลวง Palecaux เรียนภาษาไทยบาลีและวัฒนธรรมไทยรัชกาลที่ 4 ทรงศึกษาภาษาละตินและวัฒนธรรมตะวันตก

ปี พ.ศ.2394 พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับนางสนมและนางกำนัลขึ้นในพระบรมมหาราชวัง โดยมีขันทน์นารีหญิง 3 คน ผลัดเปลี่ยนกันเป็นครูเข้าไปสอนภาษาอังกฤษโรงเรียนนี้ เรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนเอกชนอย่างแท้จริง

ปี พ.ศ.2395 โรงเรียนเอกชน 3 แห่ง ถูกตั้งขึ้นโดยกลุ่มมิชชันนารี นิคาโยโปแตสแตนท์สำหรับเด็กชาย เด็กหญิงและโรงเรียนสุดท้ายเป็นสหศึกษา นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในภาคเอกชนที่ได้เปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ เป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกที่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเป็นโรงเรียนประจำสำหรับเด็กหญิง ซึ่งเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเพียงครั้งเดียว เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าอาหารและที่พักซึ่งมีผลทำให้โรงเรียนขาดบที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไรก็ดีผู้ปกครองนักเรียนยินดีจ่ายค่าเล่าเรียน โรงเรียนจึงมีความมั่นคงและเป็นที่นิยมตลอดมา

จนถึงปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงหลายแห่งเกิดขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2420 เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน โรงเรียนราชินี และโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงอื่นๆ ก็จัดตั้งเพิ่มขึ้นเรื่อยมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเหล่านี้เป็นที่นิยมในบรรดาผู้ปกครอง

โรงเรียนเอกชนแห่งแรกที่ตั้งขึ้นโดยคนไทยแท้ๆ มีขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2440 ภายหลังการตั้งกระทรวงศึกษาธิการ 7 ปี ณ วังของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาเทววงศ์วโรปการ ที่ถนนตีทองเชิงสะพานด้าน จังหวัดพระนคร โดยนางบุญเกิด ปาจิณพัชกร เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนนี้ โดยเก็บค่าเล่าเรียนเดือนละ 4 บาท ซึ่งสมัยนั้นถือว่าแพงมาก โรงเรียนเป็นที่นิยมของประชาชนในย่านนั้นมาก จำนวนนักเรียนได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนมีนักเรียนกว่า 100 คน สถานที่ตั้งไม่เพียงพอในการรับนักเรียน นางบุญเกิด ปาจิณพัชกร จึงทูลลาออกจากวังมาตั้งโรงเรียนถาวรของตนเองอย่างแท้จริงขึ้นที่ถนนบูรณศิริหน้าวัดอามาศย์ เมื่อ พ.ศ. 2444 และได้ย้ายอีกครั้งมาอยู่ถนนดินสอในตรอกคันไทร โดยใช้ชื่อว่าบำรุงวิชา นับเป็นโรงเรียนแห่งแรกที่ได้จดทะเบียนขึ้นอยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ

รัฐบาลเริ่มที่จะสนับสนุนการศึกษาเอกชนในรูปของเงินทุน บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์มีมาก่อนสมัยประชาธิปไตย (พ.ศ. 2475) ต่อมาเมื่อประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ 2 ฉบับ คือ พ.ศ. 2475 และ พ.ศ. 2479 จึงได้ระบุให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อที่จะแบ่งเบา

ภาระของรัฐบาล ในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2503 ได้ส่งเสริมให้ภาคเอกชนขยายการจัดการศึกษาไปจนถึงระดับวิทยาลัย ต่อมาในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 รัฐบาลได้สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินต่างๆ มาจากเงินค่าธรรมเนียมการเรียนซึ่งควบคุมโดยกระทรวงศึกษาธิการ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลเงินที่ภาคเอกชน เช่น จากมูลนิธิหรือองค์กรเอกชนบริจาค และเงินที่ได้จากการจัดกิจกรรมหารายได้ของโรงเรียน

คำว่า การศึกษาเอกชนได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางมากตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนขึ้นแทนกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา โดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ทำให้เรียกโรงเรียนราษฎร์ว่า โรงเรียนเอกชนและสถานศึกษาเอกชนมากขึ้นเป็นลำดับ จนถึงปีเฉลิมฉลองครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์จึงเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2537: 25) ได้กล่าวถึงการบริหารงานการเรียนการสอนว่าหมายถึง การที่โรงเรียนจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่างๆ ให้กับนักเรียนตั้งแต่วันที่นักเรียนเข้าสู่โรงเรียนจนกระทั่งถึงวันที่นักเรียนออกจากโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนดงานบริหารโรงเรียนทั้งหมดงานการเรียนการสอนเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้งานการเรียนการสอนมีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและมีคุณสมบัติตามต้องการ งานการเรียนการสอน จึงเป็นงานที่สร้างความมั่นคงในอาชีพและความสำเร็จในชีวิตของพลเมืองแต่ละคนและโดยส่วนรวม งานการเรียนการสอน เป็นงานที่รับผิดชอบต่อคุณภาพของพลเมืองและความมั่นคงของประเทศ โรงเรียนที่สามารถดำเนิน การเรียนการสอนได้ดี ทำให้นักเรียนมีคุณภาพ เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมมีความเป็นพลเมืองดี ได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและคุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตร หรือการดำเนินงานเพื่อนำหลักสูตรไปใช้
2. งานนิเทศการศึกษา ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนแนะนำชี้แนะวิธีการสอน อุปกรณ์สื่อการเรียนให้แก่ครู และผู้ร่วมงาน โรงเรียนได้
3. งานวัดและประเมินผลการศึกษา ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประเมินผลตามระเบียบข้อบังคับ การวัดผลจะต้องสามารถวัดผลพฤติกรรมต่างๆ ของนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการวัดผลและประเมินผล ทั้งแบบที่ใช้แบบทดสอบและไม่ต้องใช้แบบทดสอบ จนกระทั่งการตัดสินผลการศึกษาของนักเรียน
4. งานจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน เช่น การจัดการสอนซ่อมเสริมให้แก่ นักเรียนที่ยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. งานแนะแนว ทั้งการแนะแนวการศึกษาอาชีพและปัญหาของแต่ละบุคคล เช่น การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีความรู้ ความเข้าใจการแนะแนว ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของนักเรียน

6. งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว เช่น การตรวจเยี่ยมห้องเรียน สํารวจอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ

7. งานประชุมเพื่อประสานแผนการทำงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมทั้งจัดห้องอบรมให้แก่บุคลากรในโรงเรียนของตน

8. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงานการเรียนการสอน

9. งานประชุมทางด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องให้ครู โรงเรียนของตนเอง มีโอกาสเข้าประชุมทางวิชาการ ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

10. งานห้องสมุด ห้องสมุดเป็นแหล่งที่รวบรวมหนังสือประเภทต่าง ๆ สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมาก

ประเภทและระดับการศึกษาเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกประกาศเรื่อง การกำหนดประเภทระดับโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและจัดในรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียนตามมาตรา 15 (1) ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียนตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 คือ

1.1 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษาและระดับการศึกษา ดังนี้

1.1.1 ประเภทสามัญศึกษา มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

1.1.2 ประเภทอาชีวศึกษา มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ และระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคหรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

1.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษาและระดับการศึกษาดังนี้

1.2.1 ประเภทอาชีวศึกษามี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตร และระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคหรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

จึงกล่าวได้ว่า การจัดการศึกษาของเอกชนจะเริ่มที่บุคคลชั้นสูงก่อนแล้วจึงค่อย ๆ ขยายตัวออกไปสู่มวลชน ระยะเวลาๆ เป็นกลุ่มของมิชชันนารี โดยใช้วิธีจ้างเด็กให้ไปเรียนแล้วเปลี่ยนเป็นให้เรียนโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น และในที่สุดได้เปลี่ยนเป็นค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนตามมาตรา 15(2) ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษา นอกจากที่กำหนดในข้อ 2.1 เป็นการจัดการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ

2.1 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษา ดังนี้

2.1.1 ประเภทการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการสอนผู้ใหญ่ตามระเบียบและหลักการที่ว่าด้วยการศึกษาผู้ใหญ่ของกระทรวงศึกษาธิการ

2.1.2 ประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพสาขาต่างๆ

2.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษาประเภทนี้แบ่งได้ดังนี้

2.2.1 ประเภทเฉพาะกาล ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการศึกษาโดยการกำหนดเวลาสำหรับการศึกษาเป็นครั้งคราว

2.2.2 ประเภทสอนศาสนา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะของศาสนา

2.2.3 ประเภทส่งคำสอน ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการสอนด้วยวิธีส่งคำสอนไปจากโรงเรียน

2.2.4 ประเภททกววิชา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทกววิชาบางวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.2.5 ประเภทศิลปศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้การศึกษในทางศิลปะต่างๆ

2.2.6 ประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้การศึกษากับการอาชีพในสาขาวิชาต่างๆ

2.3 โรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญาหรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่างๆที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์ตามมาตรา 15 (3) ได้แก่

2.3.1 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษา ดังนี้

- 1) ประเภทการศึกษาพิเศษ
- 2) ประเภทการศึกษาสงเคราะห์

2.3.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งประเภทการศึกษา ดังนี้

- 1) ประเภทการศึกษาพิเศษ
- 2) ประเภทการศึกษาสงเคราะห์

นโยบายของรัฐบาลต่อการจัดการศึกษาเอกชน

สำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิม) ได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเอกชน ไว้ดังนี้

1. จะดำเนินนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้นการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนให้มีความเป็นอิสระ เป็นนิติบุคคล และมีคุณภาพ สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน สิทธิประโยชน์และด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

2. จะดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่อง

2.1 การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรการศึกษาเอกชน เข้าใจสาระและแนวปฏิบัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะมาตรา 43 ถึงมาตรา 46

2.2 การจัดระบบการวัดผลและประเมินผลตามวิธีการของ GPA-PR ในการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยของโรงเรียนเอกชนทั้งโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนมัธยม จากทั่วประเทศ โรงเรียนอาชีวศึกษาและนักเรียนที่จบการศึกษาก่อนปี 2541 เพื่อให้นักเรียนโรงเรียนเอกชนได้สิทธิ

ประโยชน์ในการวัดผลและประเมินผลและการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ

2.3 ตรวจสอบคุณภาพการบริหารกองทุนกู้ยืมทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนเอกชนจัดสรรเงินอุดหนุนตามความจำเป็นของผู้เรียน โดยไม่ใช้เงินกู้ยืมเป็นเครื่องมือโฆษณาชักชวนให้เข้าเรียน ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน

2.4 การดูแลความปลอดภัยของโรงเรียนจัดการศึกษานอกระบบ โดยเฉพาะโรงเรียนกวดวิชา เพื่อให้มีจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนไม่แออัดแน่นและมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุและจัดได้อย่างมีคุณภาพ

2.5 การส่งเสริมภาคเอกชนในการจัดการศึกษาซึ่งรวมถึงครอบครัว ชุมชน สมาคม และหน่วยงานที่จัดการศึกษาเฉพาะทาง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนสนับสนุนการศึกษา

3. จะพัฒนาการศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานคุณภาพและได้รับสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนร่วมกับสถานศึกษาเอกชน ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการประเมินตนเองของสถานศึกษาและให้การสนับสนุนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจนได้รับการประกันคุณภาพจากการประเมินภายนอก

4. เน้นการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาเอกชนให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยสนับสนุนให้ครูและผู้บริหาร มีทัศนคติในการทำงานเพื่อบู่มง่ที่คุณภาพของผู้เรียน และคำนึงถึงการบริหารที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว
2. โรงเรียนเอกชนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ลงทุนจัดการศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มปริมาณการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนท้องถิ่น
4. ครูโรงเรียนเอกชน พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย
5. ครูโรงเรียนเอกชนได้รับสวัสดิการและขวัญกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ

6. นักเรียนโรงเรียนเอกชนได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งทางด้านจิตใจ สังคม สติปัญญา สุขภาพพลานามัย และด้านประกอบอาชีพ

จึงกล่าวได้ว่า ปัจจุบันรัฐให้การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล นอกจากนี้รัฐยังให้สวัสดิการเป็นเงินค่าช่วยเหลือบุตร การศึกษาบุตร และเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1-2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุทธาสินี บุญญาพิทักษ์ (2552 : 85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะครู อยู่ในระดับปานกลาง ครูผู้สอนจำแนกตามตัวแปร ขนาดของโรงเรียนและประเภทการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูแตกต่างกันโดยภาพรวม และรายด้านส่วนครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูไม่แตกต่างกัน ครูประสบปัญหาด้านภาษาในการจัดการเรียนการสอน ขาดความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการชั้นเรียน จิตวิทยาการวิจัยในชั้นเรียน การวัดและประเมินผลการพัฒนาตนเองและการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ครูต้องการรับการสนับสนุนงบประมาณและจัดอบรมด้านวิชาชีพครู และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เมธัส วันแอะละ (2548 : 98) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สมรรถนะของครู โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ มโนทัศน์แห่งตน บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลและเจตคติ โดยรวมอยู่ในระดับสูง โคอสมรรถนะด้านมโนทัศน์แห่งตนเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านเจตคติ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ความรู้และทักษะตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรด้านต่าง ๆ พบว่า อาบูมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม และการฝึกอบรมด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนวุฒิการศึกษาสามัญมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสามัญ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติ

หน้าที่ครู และการฝึกอบรมด้านการจัดการเรียนการสอน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับระยะเวลาในการสอน โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม

วีระชัย ศรีพรหม (2545 : 67) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว พบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมและรายด้าน ด้านการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากร โดย กระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว ระหว่างข้าราชการครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากและที่มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย โดยรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวิทย์ บัวบาน (2545 : 61) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี พบว่า การพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มี 9 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ การประชุม นิเทศ การประชุม การศึกษาดูงาน นอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน และการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยรวมและรายด้านมีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

พนม วัฒนสุนทร (2542 : 89) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร พบว่า การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรได้ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างทันสมัย โดยขั้นตอนการฝึกอบรมต้องมีการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงการกำหนดสภาพการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดงาน อันตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การวางแผนการฝึกอบรมจะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุผล และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาใหม่ ๆ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณค่างาน การวางแผนก่อนการฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาปัญหา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่แก้ไขด้วยการฝึกอบรม แล้วนำมาวางแผนสร้างหลักสูตรเทคนิค รูปแบบการฝึกอบรม แล้วนำไปบริหารการดำเนินการฝึกอบรม และขั้นสุดท้ายคือ การประเมินผลและติดตามผลตามวิธีวิจัย หรือการประเมินผลด้วยระบบวิเคราะห์ว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนา ด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติให้เข้ากับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ และนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและการอบรมต่อไป

งานวิจัยในต่างประเทศ

นา (Na, 2006 อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, 2550 : 85) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูโดยใช้เทคนิคเคลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดถามผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 2 จัดการอภิปรายเพื่อจัดอันดับความสำคัญ และขั้นที่ 3 เปรียบเทียบผลของแบบสอบถามกับการอภิปรายและทำการประเมินอีกครั้งเพื่อยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียน ส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคตสามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ช่วยในการเรียนรู้ ด้านการสอนและการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ด้านการประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรมและจริยธรรม

โซเรนเซน (Sorensen, 2005 อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, 2550 : 72) ได้ศึกษาความต้องการและสมรรถนะของครูเกษตรที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จากครูที่สอนวิชาเกษตรกรรมในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าครูที่สอนเกษตรกรรมส่วนมากคิดว่าครูมีความต้องการพัฒนาความชำนาญในการทำเกษตรกรรมของนักเรียน ต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและสรรหาหลักสูตรใหม่ ๆ มาสอนเพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น วิชาเทคโนโลยีชีวภาพ พันธุวิศวกรรม การสำรวจพื้นที่ การจัดการของเสียจากสัตว์ การควบคุมวัชพืช เป็นต้น ซึ่งครูเกษตรกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

มาร์ติเนซ (Martinez, 2005 อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, 2550 : 97) ได้ศึกษาสมรรถนะในการสอนของครูที่สอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษา และบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน ซึ่งครูที่สอนมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอน เนื่องจากนักเรียนที่เรียนมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ และการยืนยันข้อมูลโดยการเทียบเคียงจากการทดสอบครูโรงเรียนประถมในรัฐเท็กซัส ข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูให้สามารถพัฒนาการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษา และบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน

เบลล์เคนซา (Baldanza, 1994 อ้างถึงใน สมชาติ รัชตวิฑูร, 2547 : 74) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนานุเคราะห์กับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนานุเคราะห์จากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมพัฒนานุเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นุเคราะห์ภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนานุเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในระดับพื้นที่การศึกษา

มีการวางแผนระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกัน และต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ ซึ่งงานวิจัยเป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนาการนำไปใช้และการประเมินผล รวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรด้วย

วอเรนท (Women, 1994 อ้างถึงใน สมชาติ ราชวิฑูร, 2547 : 69) ได้วิจัยเรื่องแนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอน ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษนอกเหนือจากวันเปิดเรียนตามปกติ ควรให้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาพ ควรมีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำมาใช้ได้จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของครู สรุปได้ว่า การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การมีประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มความสามารถขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกให้ตรงกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทนและใช้ในระบบการประเมินผลผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไป เมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การ คือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์การ สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์การในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ