

## คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารงานบุคคล เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยาการที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารงานบุคคล จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “การบริหารงานบุคคล”	1
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	4
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	7
ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	11
ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล	22
ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร	36
ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (recruitment)	44
ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	53
ใบงานที่ 1	64
ใบงานที่ 2	67
ใบงานที่ 3	70
ใบงานที่ 4	73
ใบงานที่ 5	75

**หลักสูตร**  
**หลักสูตรการบริหารงานบุคคล**

รหัส TEPE-55204

ชื่อหลักสูตรรายวิชา หลักสูตรการบริหารงานบุคคล

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

วิทยากร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายละเอียดหลักสูตร

### คำอธิบายรายวิชา

ความหมาย ความสำคัญ และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อธิบายถึงการ  
พัฒนาบุคลากร การสรรหาบุคลากร (Recruitment) และเทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน  
หลักและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทั้งทางกาย ใจ และความคิดในการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. อธิบายความหมายของการ บริหารงานบุคคลได้
2. อธิบายวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคลได้
3. อธิบายหลักการของการบริหารงานบุคคล ได้
4. อธิบายกระบวนการบริหารงานบุคคลได้
5. อธิบายขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลได้
6. อธิบายระบบของการบริหารงานบุคคลได้
7. อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงานได้
8. อธิบายการพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงานได้
9. อธิบายการพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงานได้
10. อธิบายหลักการในการสรรหาบุคลากรได้
11. อธิบายวิธีการสรรหาบุคลากรได้
12. อธิบายการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้
13. อธิบายความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้
14. อธิบายสาระสำคัญเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้
15. อธิบายการเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการได้

### สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร
- ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (recruitment)
- ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

### กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้

4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

### สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

### การวัดผลและประเมินผลการอบรม

#### วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

### บรรณานุกรม

- รุ่ง แก้วแดง. (2544). การปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2535 การพัฒนาหลักสูตรครบวงจร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิยะดา รัตนสุวรรณ. (2545). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการคิดไตร่ตรองของอาจารย์พยาบาล ปริญญาโท. กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย บุญศิริเกษ. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ปริญญาโท. กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). วิชา EA531 หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเมธ งามกนก. (2549). หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน. ปริญญาโท. กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2550 จาก [www.moph.go.th/ops/1889/news.pic](http://www.moph.go.th/ops/1889/news.pic)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.สรุปผลและการสังเคราะห์การ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 -2548). (2549)
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ. ปยุตโต) : ชีวิตที่สร้างสรรค์ สดใส และสุขสันต์ ,กันยายน 2549 หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์: วันที่ 31 มีนาคม 2553
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศิลปากร : คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วัชระ บุญธีรวัชร : การพัฒนา Competency ของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์จังหวัด (Powerpoint) เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "นโยบายฝึกอบรม" , การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม,ฝ่ายฝึกอบรม , กองวิชาการ , สำนักงาน ก.พ., 2520
- เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง " แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม " , การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ก.พ.,2533
- เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "กระบวนการฝึกอบรม " , การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., 2533
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข , การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,กรุงเทพฯ, 2524
- เด่นพงษ์ พลละคร , " การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา " , วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 28 , ธันวาคม 2531- มกราคม 2532, หน้า 20-25
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง " การบริหารงานฝึกอบรม " ,การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2523
- เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง " แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม "
- ธนู กุลชล , เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง " มนุษยพฤติกรรมและการเรียนรู้ในการฝึกอบรม " , การฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2523
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2548
- ศิริพงษ์ เศาภายน, พันตำรวจโท. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. บุ๊ค พอยท์, 2547

## หลักสูตร TEPE-55204

### การบริหารงานบุคคล

#### เค้าโครงเนื้อหา

##### ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.2 วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.3 หลักการของการบริหารงานบุคคล

##### แนวคิด

1. **การบริหารงานบุคคล** คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. **วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล** ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาต่อเนื่องเป็นเวลายาวนานควบคู่กับระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมักสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ยุคสำคัญ ดังนี้ 1) ยุกระบบศักดินา-บรรดาศักดิ์ 2) ยุกระบบมีชั้นยศ (พ.ศ.2472-2475) 3) ยุกระบบตำแหน่ง (พ.ศ. 2476 - 2478) 4) ยุกระบบมีชั้นและตำแหน่ง (พ.ศ.2479-2517) 5) ยุกระบบจำแนกตำแหน่ง (พ.ศ. 2518-ปัจจุบัน)

3. **หลักการของการบริหารงานบุคคล** ได้แก่ 1) หลักความสามารถ (Competence) 2) หลักความเสมอภาค (Equality Opportunity) 3) หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

##### วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมายของการ บริหารงานบุคคลได้
2. อธิบายวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคลได้
3. อธิบายหลักการของการบริหารงานบุคคล ได้

##### ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.3 ระบบของการบริหารงานบุคคล

## แนวคิด

1. **กระบวนการบริหารงานบุคคล** ได้แก่ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การคัดเลือกบุคลากร 3) การบรรจุบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลพนักงานทุกระดับชั้น 6) การกำหนดค่าตอบแทน และ 7) การเลิกจ้าง

2. **ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล** ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การกำหนดตำแหน่ง (classification of position) 3) การกำหนดค่าตอบแทน (compensation) 4) การสรรหาบุคลากร (recruitment) 5) การพัฒนาบุคลากร (human resources development) 6) การเสริมแรงจูงใจ (motivation) 7) การรักษาวินัยและการดำเนินกระทำวินัย (discipline) 8) การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้าย (promotion and transfer) 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) 10) การพ้นจากราชการ และการดำเนินการเกี่ยวกับผลประโยชน์ทดแทน (separation and pension)

3. **ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบด้วยกัน คือ** 1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoil System) เป็นระบบดั้งเดิม โดยมีแหล่งกำเนิดมาจากจีนโบราณ ที่มักใช้การสืบทอดทางสายเลือด รวมไปถึง การนำสิ่งของ มาแลกตำแหน่ง 2) ระบบคุณธรรม (Merit System) เกิดจากความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง ของระบบอุปถัมภ์ โดยเป็นระบบการบริหารบุคคลที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

### วัตถุประสงค์

1. อธิบายกระบวนการบริหารงานบุคคลได้
2. อธิบายขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลได้
3. อธิบายระบบของการบริหารงานบุคคลได้

## ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน

เรื่องที่ 3.2 การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน

เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน

### แนวคิด

1. **การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน** ได้แก่ ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ (MQ) การฝึกฝนตนเอง การช่วยเหลือ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (SQ) มารยาท การเคารพซึ่งกันและกัน พฤติกรรม การแสดงออก ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การออกกำลังกาย/นันทนาการ และการปรับปรุงพัฒนา (PQ) ตนเองและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

2. **การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน** ได้แก่ อารมณ์ (EQ) ความสามารถของจิตที่ศนคติ แรงจูงใจ ความสุข จิตสำนึก จิตวิญญาณ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และคุณธรรมจริยธรรม (MQ)

3. **การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน** ได้แก่ ทักษะความคิด (IQ) ไหวพริบ ปฏิภาณ การฝึกอบรม / ประชุม/ สัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ



ไหวพริบ ปฏิภาณ การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (AQ) การสร้างสรรค์ผลงาน (CQ) นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ภูมิปัญญา และงานกลยุทธ์

#### วัตถุประสงค์

1. อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้
2. อธิบายการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้
3. อธิบายการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้

#### ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (recruitment)

เรื่องที่ 4.1 หลักการในการสรรหาบุคลากร

เรื่องที่ 4.2 วิธีการสรรหาบุคลากร

เรื่องที่ 4.3 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

เรื่องที่ 4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### แนวคิด

**1. หลักการสำคัญของการสรรหาบุคลากร** คือ การกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคลากรนี้เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลปะ โดยมีหลักการในการสรรหาบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้ ระบบคุณธรรม (merit system) พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจะต้องได้คนที่เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบกฎหมาย

**2. วิธีการสรรหาบุคลากร** การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการเลือกสรรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ลักษณะงานของตำแหน่งที่จะต้องสรรหาเป็นอย่างดีว่างานในตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติงานอะไรและอย่างไร จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่างานลักษณะเช่นนั้นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ตลอดจนบุคลิกภาพอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสม แล้วจึงมากำหนดวิธีการต่าง ๆ ในรายละเอียดเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นนั้น โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของกฎหมาย ระเบียบ กฎ หรือข้อบังคับของทางราชการแล้วแต่กรณีและเมื่อได้กำหนดขึ้นเป็นกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการสรรหาบุคลากรแล้วก็ต้องถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรในระบบราชการสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังนี้ สอบแข่งขัน และการคัดเลือก

**3. การบรรจุและแต่งตั้ง** เป็นขั้นตอนหลังจากที่เมื่อสอบแข่งขันหรือคัดเลือกได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดให้มีผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแต่ละระดับ แตกต่างกันไป

**4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบ

เดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### วัตถุประสงค์

1. อธิบายหลักการในการสรรหาบุคลากรได้
2. อธิบายวิธีการสรรหาบุคลากรได้
3. อธิบายการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

### ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เรื่องที่ 5.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เรื่องที่ 5.2 ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เรื่องที่ 5.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ

#### แนวคิด

**1. การเสริมแรงจูงใจ** เป็นแรงขับหรือพลังที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (Lewis and Peterson, 1974) แรงจูงใจของมนุษย์มีทั้งในทางลบและทางบวก แรงจูงใจทางลบ หมายถึง แรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งที่ไม่ดี การใช้ความรุนแรง เป็นต้น

**2. ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน** ได้แก่ ทฤษฎีการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องนี้คือ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (hierarchy of needs) ซึ่งประกอบด้วย 5 ชั้น ดังนี้ 1) ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค 2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) 3) ความต้องการทางด้านสังคม และความรัก (belongingness and love needs) 4) ความต้องการการยกย่องให้เกียรติ (esteem needs) 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล และทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย นักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องนี้คือ เฟดเดอริค เฮอริชเบิร์ก (Federick Herzberg) ซึ่งนำเสนอ**ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย** (two-factors motivation) ซึ่งประกอบด้วย**ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานทั่วไป** (hygiene factors) ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริการงานการบังคับบัญชา สภาพการทำงานทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจน ค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน และ**ปัจจัยจูงใจ** (motivation factors) ได้แก่ เรื่องความสำเร็จของงาน งานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ การเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

**3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ** ในระบบราชการได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หมวด 4 มาตรา 72 ซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีการจูงใจข้างต้นเป็นแนวทางโดยกำหนดให้มีการเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งในส่วนที่

เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน เพื่อให้สามารถจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการ  
มากกว่าไปทำงานเอกชน

#### วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้
2. อธิบายสาระสำคัญเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้
3. อธิบายการเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการได้

## ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### เรื่องที่ 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการค้นหา (Discovery) การพัฒนา (Development) และการใช้ให้เกิดประโยชน์ (Utilization) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นผลดีต่อการบริหารของรัฐ การค้นหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งที่มีอยู่ การพัฒนาบุคคลหมายรวมถึง การจูงใจ (Motivation) การฝึกอบรม การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ หมายถึง มุ่งบรรจุบุคลากรทุกคนให้เหมาะสมกับงานหน่วยงานกลางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Civil Service Commission) หรือ ก.พ. ทำหน้าที่การบริหารงานบุคคล วางกฎระเบียบให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องอัตราเงินเดือน คุณสมบัติผู้รับการบรรจุและเลื่อนตำแหน่ง อายุราชการ สภาพการทำงาน การจัดการบำเหน็จบำนาญและอื่นๆซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าที่จะให้แต่ละหน่วยราชการปฏิบัติกันเอง การคัดเลือก การมอบหมายงาน การอบรม การบังคับบัญชา ระเบียบวินัย การเลื่อนขั้นและการออกจากงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์กร

#### การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคคล คือ การวางจุดมุ่งหมายที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ เป็นการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารและกรณีแวดล้อมต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความสำคัญของแผนงานบุคคล

1. การปฏิบัติงานตามแผนทำให้งานประสานสอดคล้องรวดเร็วและง่าย
2. ช่วยให้บรรจุคนเหมาะสมกับงาน
3. ช่วยในการวินิจฉัยสั่งงานและมีความถูกต้อง
4. ประหยัด ทั้งด้านแรงงาน เจ้าหน้าที่ วัสดุ
5. ช่วยในการพัฒนาบุคคลและการขยายงานและปรับปรุงองค์การ
6. แผนงานดีจะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาที่ใช้เทคนิคการบริหารโดยการมอบ อำนาจหน้าที่

#### กระบวนการวางแผนงานบุคคล

1. ขึ้นวางแผนดำเนินงาน
2. ขึ้นปฏิบัติตามแผน
3. ขึ้นตรวจตราปรับปรุงแผน

#### 1. ขึ้นวางแผนดำเนินงาน คำนึงถึงวัตถุประสงค์

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแน่นอน สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดกับนโยบายหลักขององค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การ

1.2 นโยบายขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงานอาจกำหนดเป็นระยะสั้นหรือยาว

1.3 ทศนคติขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงานผู้บริหาร ควรพิจารณา

1. พิจารณาปัจจัยการดำรงชีพ

2. ความเป็นอิสระและความมั่นคงในการทำงาน
3. การจูงใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและจากองค์การ
4. มนุษย์ชอบรวมกลุ่มและปรารถนาจะมีเพื่อนฝูง
5. ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการ การยกย่อง นับถือในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

#### 1.4 ทักษะของคณงาน ที่มีต่อองค์การ

1. ต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ค่าจ้างและแรงงานที่เหมาะสม
2. ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
3. สภาพการทำงานที่ดีและเวลาที่เหมาะสม
4. การได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับกลุ่มและองค์การ
5. มีความเกรงกลัวต่อระเบียบข้อบังคับต่างๆ
6. หวาดระแวงต่อผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยุติธรรมและกีดกัน
7. เมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ๆ มักขาดพี่เลี้ยงแนะนำงานทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว

#### 2. ขั้นปฏิบัติตามแผน การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร

ตลอดจนสถานการณ์ที่ควรจะเป็นจริงในทางปฏิบัติซึ่งมีปัจจัยควรคำนึง ดังนี้

1. การจำแนกชั้นและเงินเดือน เป็นโครงสร้างขั้นมูลฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคล
2. การจัดตั้งตำแหน่งใหม่
3. การสรรหาบุคคลและการเลือกสรร อาศัยการวางแผนเป็นเครื่องมือในการจัดเตรียม
4. สภาพะการทำงาน ระบบการเลื่อนขั้นและโอกาสแห่งความก้าวหน้า การรับรองผลงาน การฝึกอบรมและพ้นจากราชการ สวัสดิการ
5. การวางแผนพัฒนาบุคคล การคาดคะเนกำลังคน
6. สิ่งจูงใจในการทำงาน กำหนดค่าจ้างชั่วโมงการทำงาน การส่งเสริมในเรื่องสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคณงานและบริการต่างๆ
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในองค์การ

#### 3. ขั้นตรวจตราปรับปรุงแผน

1. จัดให้มีระบบการรายงาน
2. จัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานเฉพาะเพื่อตรวจสอบ
3. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจตราและติดตามผลการปฏิบัติงาน
4. จัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

#### อุปสรรคบางประการในการวางแผนงานบุคคล

1. การขาดความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน
2. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่ใช้ในการวางแผน
3. การขาดความกระตือรือร้นและมีความเห็นว่า การวางแผนเป็นการเพิ่มภาระ

4. ลักษณะนิสัยและประเพณีซึ่งได้รับการถ่ายทอดมานาน
5. ขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัว
6. ปฏิบัติงานโดยความเคยชินและมีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
7. สภาวะแวดล้อมโน้มนำให้ปฏิบัติไปในทางที่เห็นแก่พรรคพวก

### ระบบการสรรหาบุคคล

**1. ระบบคุณธรรม (Merit system)** ระบบงานบุคคลที่ความดีหรือความสำเร็จซึ่งได้มีการเปรียบเทียบกันแล้ว ตัดสินการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในองค์การและยังรวมถึง การใช้ความรู้ความสามารถและอายุราชการโดยการใช้วิธีเปิดสอบแข่งขันทั่วไป (Open competition)

#### ลักษณะของระบบคุณธรรม

1. มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
2. มีโอกาสที่จะสมัครสอบ
3. มีการตั้งมาตรฐานที่เป็นไปได้ สอดคล้องกับตำแหน่งที่เปิดสอบ
4. ปราศจากการกีดกัน
5. แต่ละชั้นตำแหน่งแสดงถึงความสามารถที่ต่างกัน
6. ต้องมีโอกาสดำเนินการในกรรมวิธีการสอบคัดเลือก

**2. ระบบอุปถัมภ์** การมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด ความเป็นเพื่อนฝูง หรือความชอบพอทางด้านอื่นๆด้วย

#### ประโยชน์ของระบบคุณธรรมต่อการบริหาร

1. ทำให้บุคคลผู้มีความรู้ความชำนาญได้เข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น
4. ป้องกันมิให้การเมืองเข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ดีในการทำงาน

#### การคัดเลือกบุคคลเข้าประจำตำแหน่งหน้าที่

1. การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล
2. การเลือกสรรบุคคล
  - 2.1 การตรวจใบสมัคร
  - 2.2 การตรวจสอบคุณสมบัติ
  - 2.3 การสัมภาษณ์ขั้นต้น
  - 2.4 การสอบ
  - 2.5 การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย
  - 2.6 การตรวจสอบคุณภาพ

## การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

### 1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ
2. เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน
3. เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์การ
4. การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับสภาพทางเศรษฐกิจ

### 2. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

1. หลักความรู้ความสามารถ
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส
4. หลักระบบอุปถัมภ์

### 3. การโยกย้าย (Transfer)

การโยกย้าย หมายถึง การเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานไปตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบและอัตราเงินเดือนเท่าเดิม

1. โยกย้ายชั่วคราว
2. โยกย้ายถาวร

### สาเหตุการโยกย้ายตำแหน่ง

1. สาเหตุจากองค์การ
2. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงาน (Fringe benefit) การจ่ายค่าจ้างแรงงานเพิ่มเติมในรูปของสวัสดิการ

### ประเภทของประโยชน์เกื้อกูล

ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย จ่ายค่าล่วงเวลา (over time) การจ่ายการประกันสังคม การจ่ายเงินทดแทนบริการที่ให้แก่ลูกค้า เช่น บำเหน็จ บำนาญ และการประกันชีวิตสุขภาพ บริการทางด้านกีฬา บริการห้องสมุด ร้านค้าสำหรับคนงาน การแนะนำอาชีพ การให้คำแนะนำทางด้านกฎหมาย

### ความสำคัญของประโยชน์ที่เกื้อกูล

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์การ การจัดประโยชน์เกื้อกูลก่อให้เกิด

- 1.1 เป็นการเพิ่มผลผลิตของกิจการ
- 1.2 เป็นการเพิ่มความเชื่อถือและความภักดีของคนงานต่อองค์การ
- 1.3 เป็นการบำรุงขวัญพนักงานขององค์การ
- 1.4 มีประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์
- 1.5 ลดอิทธิพลของสหพันธ์กรรมกรและการแทรกแซงของรัฐ
- 1.6 ช่วยเหลือในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุคนงาน
- 1.7 ลดการร้องทุกข์
- 1.8 ป้องกันการแย่งชิงคนงานขององค์การผู้แข่งขัน

1.9 คนงานมีส่วนร่วมในกิจการขององค์การมากขึ้น

## 2. ประโยชน์ต่อคนงาน

2.1 มีความสะดวกในการใช้เครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

2.2 มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.3 มีความเป็นอยู่ที่ดี และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

2.4 สัมพันธภาพระหว่างคนงานและนายจ้างดีขึ้น

### การพ้นจากงาน

1. การลาออก (Voluntary resignation)

2. การพักงานโดยไม่มีความผิด (Reductions I force)

2.1 เกิดการยุบหน่วยงาน

2.2 เหตุผลทางเศรษฐกิจ

3. การสั่งพักราชการ (Removal for cause)

4. ปลดเกษียณ (Retirement)

### สรุป

การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1



## เรื่องที่ 1.2 วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในประเทศไทยนั้น แม้ว่าจะได้มีมานานแล้วก็ตาม แต่การศึกษาอบรมตามแนววิธีการแผนใหม่ เพิ่งเริ่มกันอย่างจริงจังเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้วมานี้ กล่าวคือ เมื่อได้มีการจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ (Institute of Public Administration) ขึ้นในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยสัญญาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอินเดียนา (Indiana University) เมื่อปี พ.ศ. 2498 ทั้งนี้ ด้วยความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามถ้าหากจะกล่าวถึงการศึกษา การอบรมวิชาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแล้ว ก็ต้องนับว่ามีมานานตั้งแต่สมัยที่ได้จัดตั้ง “สำนักสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน” เมื่อ พ.ศ. 2442 และต่อมาในปี พ.ศ. 2445 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนมหาดเล็ก จากนั้นมาก็ได้เจริญก้าวหน้าโดยลำดับ สำหรับการศึกษอบรมในสาขาวิชาดังกล่าวนี้ ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเพิ่งตื่นตัวศึกษาค้นคว้า เมื่อศตวรรษที่แล้วมานี้เอง การศึกษาค้นคว้าวิชาการบริหารและการบริหารงานบุคคล ได้นำเอาวิธีการที่พัฒนาจากการศึกษาวิชาบริหารธุรกิจ (Business Administration) และเทคโนโลยีในทางอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้อยู่มาก ทั้งนี้ เหตุว่าในยุโรปและสหรัฐอเมริกานั้น ความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ ได้รับความสนใจนิยมยกย่องและมีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง หลักการและกฎเกณฑ์ต่างๆ บางประการได้รับการนำมาใช้ในการบริหารราชการด้วย เหตุนี้กฎเกณฑ์และวิธีการบางอย่างจึงใช้แทนกันได้ ส่วนการศึกษาค้นคว้า เพื่อแสวงหากฎเกณฑ์ และหลักการที่นำมาใช้ในทางบริหารงานบุคคลโดยตรงนั้น มีการเคลื่อนไหวที่นับว่าจริงจังเมื่อประมาณ 90 ปีที่แล้วมา

ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาต่อเนื่องเป็นเวลายาวนานควบคู่กับระบอบราชการ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมักสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบอบราชการ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ยุคสำคัญ ดังนี้

### 1. ยุกระบบศักดินา-บรรดาศักดิ์

ยุคนี้ครอบคลุมช่วงเวลาตั้งแต่สมัยสุโขทัยเป็นต้นมาจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น ลักษณะการบริหารงานบุคคลทุกอย่างจะเป็นไปตามพระราชอัธยาศัยของพระมหากษัตริย์ ตลอดช่วงเวลานี้มีการปฏิรูปที่สำคัญอยู่ 2 ครั้ง กล่าวคือ ในสมัยพระบรมไตรโลกนาถ มีลักษณะ เป็นการปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการ ทำให้มีการแยกหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น การใช้กำลังคนเริ่มเป็นไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และอีกครั้งในสมัยรัชกาลที่ 5 ถือเป็นปฏิรูป ครั้งสำคัญยิ่ง ในขณะนั้นไทย มีการติดต่อกับต่างประเทศ จึงได้รับอิทธิพลจากตะวันตกเป็นอย่างมาก จึงมีการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลตามแบบตะวันตก พร้อม ๆ กับการปฏิรูปการปกครองและการบริหาร

ลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคคลในยุคนี้คือ การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการขึ้นอยู่กับ ดุลยพินิจของพระมหากษัตริย์ แต่ในช่วงตอนปลายยุค ดุลยพินิจในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการได้ยกมาอยู่ในความรับผิดชอบของเจ้ากระทรวงเป็นสำคัญ กล่าวคือ เจ้ากระทรวงแต่ละกระทรวงมีอิสระ ที่จะสรรหาคนเข้ารับราชการได้ แต่ก็ยังมีได้มีการกำหนดมาตรฐานคุณสมบัติ หรือการควบคุมมาตรฐาน ในการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนกลาง

### 2. ยุกระบบมีชั้นยศ (พ.ศ.2472-2475)

ยุคนี้เป็นยุคแรก ที่นำระบบคุณธรรม มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในราชการไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 การเข้ารับราชการถือเป็นสิทธิของประชาชนทุกคนตามหลักความเสมอภาคในโอกาส จึงมีการเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ารับ

ราชการโดยการเลือกสรร อย่างเป็นกลางและยุติธรรม ข้าราชการทุกคนได้รับเงินเดือนตามบัญชีเงินเดือนกลาง การจัดระเบียบบริหารงานบุคคลของราชการ ได้ทำอย่างเป็นระบบ โดยมีกฎหมายเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลในภาคราชการฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 ซึ่งประกาศบังคับใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน พ.ศ.2471 มีหลักการของระบบคุณธรรมซึ่งปรากฏ ตามพระราชปรารภในตราพระราชบัญญัตินี้ ความว่า “โดยที่มีพระราชประสงค์จะวางระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มีความรู้ และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ ไม่มีกั่วงวลด้วยการแสวงผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วนฝ่ายข้าราชการก็ให้ได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้น เนื่องจากความสะอาดพร้อมด้วยข้าราชการ ซึ่งมีความสามารถและรอบรู้ในวิถีและอุบายของราชการกับหน้าที่และวินัยอันตนพึงรักษาเป็นนิตยกาล”

ตามพระราชบัญญัตินี้กำหนดยศให้ข้าราชการพลเรือนคล้ายกับทหารด้วย การกำหนดเงินเดือน เป็นไปตามยศ โดยยศข้าราชการพลเรือนมี 2 ชั้น คือ

1) ชั้นสัญญาบัตร ประกอบด้วยยศต่าง ๆ คือ มหาอำมาตย์เอก มหาอำมาตย์โท มหาอำมาตย์ตรี รองมหาอำมาตย์เอก รองมหาอำมาตย์โท และรองมหาอำมาตย์ตรี

2) ชั้นราชบุรุษ มีชั้นยศตาเดียว คือ ราชบุรุษ ในยุคนีประเทศไทยประกอบด้วยข้าราชการ 3 ประเภท คือ ข้าราชการทหาร ข้าราชการตุลาการ และข้าราชการพลเรือนข้าราชการพลเรือน จะมีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ.2471 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นองค์กรควบคุมการบริหารงานบุคคล ส่วนข้าราชการตุลาการนั้นมีบทบัญญัติในการบริหารงานบุคคล ตามพระราชบัญญัติซึ่งออกมาในปีเดียวกัน คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2471 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการตุลาการ (ก.ต.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลาง ในการบริหารงานบุคคล

### 3. ยุกระบบตำแหน่ง (พ.ศ. 2476 - 2478)

ในยุคภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นประชาธิปไตยในปี พ.ศ.2475 ได้มีแนวคิด เกี่ยวกับการจัดระบบราชการ และการบริหารงานบุคคลในราชการ ให้สอดคล้องและทันสมัย เช่นเดียวกับประเทศตะวันตก จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 ซึ่งกำหนดให้ยกเลิกยศและบรรดาศักดิ์ โดยเปลี่ยนโครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคล มาใช้ตำแหน่งเป็นแกนหลักแทนชั้นยศ มีการกำหนดเงินเดือนให้เป็นไปตามหน้าที่ของตำแหน่ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนช่วงนี้เป็นจุดเริ่มแรก ของการบริหารงานบุคคล ตามระบบตำแหน่งนั่นเอง การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลครั้งนี้ ดำเนินการอย่างเร่งรีบและค่อนข้างเฉพาเจาะจงบังคับ ทำให้ยากแก่การสับเปลี่ยนโยกย้าย ไม่คล่องตัวในการบริหารงานบุคคล จึงนำไปสู่ การแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลอีก ในปี พ.ศ. 2479 โดยกลับไปใช้ระบบชั้นยศ เป็นแกนกลางเหมือนเดิม แต่ลดจำนวนชั้นให้เหลือเพียง 5 ชั้น

### 4. ยุกระบบมีชั้นและตำแหน่ง (พ.ศ.2479 – 2517)

ยุคนี้เป็นช่วงของการประกาศ ใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 5 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2479, 2482, 2485, 2495 และ 2497 ซึ่งแต่ละฉบับมี การกำหนดชั้นประจำตัวราชการ และเทียบตำแหน่งเข้าสู่ชั้นยศ กล่าวคือ ชั้นประจำตัวข้าราชการจะมี 5 ชั้น คือ ชั้นจัตวา ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ กำหนดเงินเดือน ให้ได้รับตามชั้นทั้ง 5

และกำหนดให้มีตำแหน่งหลัก 6 ตำแหน่ง คือ เสมียนพนักงาน ประจำแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง อธิบดี และปลัดกระทรวง อีกทั้งกำหนดว่าตำแหน่งใด ให้แต่งตั้งจากราชการชั้นนั้น ในยุคนี้เป็นยุคที่อำนาจของ ก.พ. ถูกลดและเพิ่มสลับกันเป็นระยะ ๆ เนื่องจากพอให้อำนาจ ก.พ. ฆาราชการกล้าช้า พอกระจายอำนาจไปที่กระทรวง ทบวง กรม ก็มีข้อครหาเรื่องไม่เป็นธรรม เล่นพรรคเล่นพวก เหลื่อมล้ำไม่ได้มาตรฐาน ยิ่งเมื่อมีการแยกข้าราชการออกมาประเภทและมีการตั้ง องค์การบริหารงานบุคคลแยกออกจาก ก.พ. จึงเกิดปัญหาขาดเอกภาพ เหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น ปลายยุคนี้ได้มีข้าราชการเพิ่มขึ้นอีก 2 ประเภท คือ มีการออกกฎหมายจัดระเบียบข้าราชการอัยการ (พ.ศ. 2503) และข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2507)

### 5. ยุกระบบจำแนกตำแหน่ง (พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน)

ใน พ.ศ.2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 เป็นกฎหมายหลักในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน กฎหมายฉบับนี้เปลี่ยนหลักการสำคัญ ที่เดิมเคยยึดคนเป็นหลัก มาเป็นยึดงานเป็นหลัก โดยอาจถือได้ว่า การเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติ ฉบับนี้เป็นการปฏิรูปการบริหารงานบุคคลในราชการครั้งสำคัญ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีที่น่าสนใจ ดังนี้

- 1) ยกเลิกชั้นประจำตัวข้าราชการมาใช้เป็นระบบตำแหน่งตามหลักระบบจำแนกตำแหน่ง(Position Classification) โดยกำหนดให้มี 11 ระดับ
- 2) กำหนดให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนตามระดับตำแหน่ง
- 3) หลักการให้ข้าราชการประจำมีความเป็นกลางทางการเมือง
- 4) เปลี่ยนหลักการเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง โดยอาจใช้วิธีการสอบหรือคัดเลือกได้

ตามเหตุผลหรือความจำเป็นของแต่ละตำแหน่ง และยังเปิดโอกาสให้บรรจุกคนเข้ารับราชการ ในระดับตำแหน่งสูง ๆ ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการนำหลักการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งบริหารทุก 4 ปี มาใช้

นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงในด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. และการปรับปรุงระเบียบวินัย และการอุทธรณ์ ตลอดจนมีการสร้างระบบร้องทุกข์ขึ้นมาเป็นครั้งแรก อีกทั้งยังกำหนด ให้มีการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ตลอดจนยกเลิกข้าราชการวิสามัญอีกด้วย

กล่าวได้ว่า ในยุคนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ มีการแยกประเภทข้าราชการใหม่เพิ่มอีก 4 ประเภท คือ ข้าราชการเมืองตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2518 ข้าราชการรัฐสภาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการสภา พ.ศ. 2518 ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.2521 และข้าราชการตำรวจ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2521

### 5. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

สรุปสาระสำคัญ พรบ.ข้าราชการพลเรือน 2551 หลังมีหลักการสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

#### (1) การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัดรับไปดำเนินการเอง โดยระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ส่วนราชการสามารถกำหนดจำนวนข้าราชการ ประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับของข้าราชการได้เอง โดยต้องคำนึงถึง

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด เป็นหลัก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของการบริหารรัฐกิจ สมัยใหม่ (New Public Management) ที่เน้นหลักการให้ผู้บริหารมีอำนาจ ในการบริหารอย่างแท้จริง และผู้บริหารควรเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ของภารกิจ ขององค์กร ทั้งนี้ ก.พ. จะกำหนดเงื่อนไขและหลักเกณฑ์เป็นกรอบกว้าง ๆ ไว้ให้ และจะทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการ (Post Audit) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่วางไว้

ทั้งนี้การกระจายอำนาจดังกล่าวจะเป็นการจุดประกายให้เป็นการปลดปล่อยและทำลายระบบแบบเดิม Traditional Bureaucracy ที่ยึดติดกับโครงสร้างและระบบการทำงานที่มี CFC สูง โดยมุ่งเน้นให้กระบวนต่างๆของ SHRM รูปแบบใหม่ในภาครัฐสะท้อนถึง หน่วยงานภาครัฐที่มี Competitive Advantage อันส่งผลกระทบต่อถึงการมี ข้าราชการที่มี B of K + Competency มีคุณธรรมจริยธรรม ที่ ส่งเสริม กรอบแนวคิดในการทำงานและสามารถที่จะแข่งขันได้ รวมทั้งการพัฒนาภาพรวมของระบบ HRM ของภาครัฐ ที่ต้องเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ให้ทัดเทียมกับภาคเอกชนเพื่อให้ระบบราชการ สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับจุลภาคและมหภาคทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของ ระบบราชการให้แข่งขันได้ในระดับสากล และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของ HRM ภาครัฐ ให้เป็น ไปในทิศทางที่ดีขึ้น

## (2) การปรับโครงสร้างระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

การปรับโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการ หรือการยกเลิกระบบซี และจัดแบ่งประเภทตำแหน่ง เป็น 4 ประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบัน ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภท อำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ภายใต้แนวคิดที่จะทำให้ระบบจำแนกตำแหน่ง เป็นระบบ Multi Classification Scheme โดยแบ่งประเภทตำแหน่ง ออกเป็นหลายประเภท เพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกัน ทำให้เกิดความยืดหยุ่น ในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดและการบริหารผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถของข้าราชการแต่ละประเภท รวมทั้งสะท้อนค่างานของตำแหน่งในแต่ละประเภทได้อย่างแท้จริง โดยสามารถเทียบเคียงตำแหน่งในปัจจุบันกับการเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ สำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือการย้ายเปลี่ยนกลุ่มประเภทตำแหน่งจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์ระดับความรู้/ทักษะ/ระดับสมรรถนะ/ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งโดยจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่อไป

## (3) สร้างความเป็นมืออาชีพ

กำหนดให้ทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะดำเนินการโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ และเน้นให้ข้าราชการเป็น ?ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้? หรือ Knowledge Worker โดยมีระบบตำแหน่งมารองรับ กล่าวคือ ข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถเติบโตก้าวหน้าได้โดยไม่ต้องมีข้อจำกัดเรื่องตำแหน่ง ซึ่งเป็นไป ตามหลักสากล รวมทั้ง เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการควบคู่กับการดูแลคุณภาพชีวิต เพื่อ ยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ สร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ข้าราชการ ดำรงชีวิต อย่างมีความสุข และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงกับปัญหาการมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ตาม ค่าครองชีพที่สูงขึ้นในขณะที่เงินเดือนและค่าตอบแทนเพิ่มไม่ทันกับค่าครองชีพ

#### (4) สร้างความเป็นธรรมให้แก่ข้าราชการ

กำหนดให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม หรือ ก.พ.ค. เพื่อทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของข้าราชการ โดยแยกบทบาท ภารกิจและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่แต่เดิมทำหน้าที่รักษาการปฏิบัติ ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือน และการพิจารณาวินิจฉัยการลงโทษข้าราชการ ออกจากกัน ช่วยสร้างสมดุลทางการ บริหารทรัพยากรบุคคล และดูแลรักษาระบบคุณธรรมให้แก่ ข้าราชการ ในภาพรวมเป็นองค์การที่มีอำนาจอิสระ ไม่อยู่ในกำกับจากฝ่ายบริหาร สร้างสมดุลในการ บริหารเพื่อรับกับการกระจายอำนาจ ในการจัดการทรัพยากรบุคคล และช่วยให้ข้าราชการได้รับการ ดูแลเพื่อรักษาไว้ซึ่งระบบคุณธรรมที่เป็นหลักการสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการ

กระบวนการดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้ ต้องมาจากนโยบายและระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องมีผู้บริหารองค์การที่มีวิสัยทัศน์แบบ กว้าง ยาว ไกล Panoramic รวมทั้งมี GG ที่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร HR เป็นผู้กำหนด และอาศัย ข้าราชการที่มี Job Engagement และ Org. Comitment/Royalty เป็นผู้ขับเคลื่อนให้มีการนำไป ปฏิบัติในทิศทางที่ดีขึ้น

#### สรุป

**วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล** ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาต่อเนื่องเป็นเวลายาวนานควบคู่กับระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงแต่ละ ครั้งมักสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ยุคสำคัญ ดังนี้ 1) ยุกระบบศักดินา-บรรดาศักดิ์ 2) ยุกระบบมีชั้นยศ (พ.ศ.2472-2475) 3) ยุกระบบตำแหน่ง (พ.ศ. 2476 - 2478) 4) ยุกระบบมีชั้นและตำแหน่ง (พ.ศ.2479-2517) 5) ยุกระบบจำแนกตำแหน่ง (พ.ศ. 2518-ปัจจุบัน)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

## เรื่องที่ 1.3 หลักการของการบริหารงานบุคคล

### แนวคิดในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัวอย่างอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา** สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา มีหลักในการบริหารดังนี้

1. รับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ฝึกอบรม และเสนอเงื่อนไขเพื่อจูงใจ ให้ทำงาน
2. ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน และบุคลากรในสถานศึกษา ในผลงานที่ทำ
3. พัฒนาบทบาทของผู้ร่วมงาน บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนดีเด่นด้านการเรียนการสอน
4. สนับสนุนการพัฒนาผู้นำการบริหารและการพัฒนาอาชีพอย่างจริงจัง
5. การบริหารงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และบุคลากรในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์

### สรุป

**หลักการของการบริหารงานบุคคล** ได้แก่ 1) หลักความสามารถ (Competence) 2) หลักความเสมอภาค (Equality Opportunity) 3) หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3

## ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล

### เรื่องที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

##### การบริหารงาน

บุคคล Staffing หรือ Personnel Administration หรือ Personnel Management

หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือ องค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย ภูมิหาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร นโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลนโยบายในแผนพัฒนาระดับกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ส่วนภาคธุรกิจเอกชน เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน
2. การวางแผนกำลังคน Man Power Planning เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการแผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน
3. การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง Placement & Recruitment
  - การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือก Selection คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร
  - การจัดบุคคล (Placement) หมายถึงการจัดบุคคลที่ผ่านการคัดเลือก ให้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานวางแผนไว้แล้ว เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด
4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์เอง หรือ ให้หน่วยงานอื่นช่วยพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคลากรที่ได้รับ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร
5. การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary Or Compensation) ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการ ต้องจ่ายให้ข้าราชการ หรือลูกจ้าง เพื่อเป็นค่าจ้างชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงาน การให้ค่าตอบแทน เงินเดือน โดยยึดถือระบบคุณธรรม ดังต่อไปนี้
  - หลักความสามารถ (Competence) ยึดผลงานตามความสามารถเหมาะกับเงินค่าตอบแทน

- หลักความเสมอภาค (Equality) ให้โอกาสคนเสมอกันไม่เลือกชั้นวรรณะ
- หลักความมั่นคง (Security) ถือว่าการเข้าทำงานในองค์กรเป็นอาชีพอาชีพหนึ่ง การกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือน ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การเข้า ออก จากงาน มีกฎหมาย กฎเกณฑ์รองรับที่ชัดเจน เป็นธรรม
- ความเป็นกลางทางการเมือง Political neutrality คือ การทำงานไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเปลี่ยนรัฐบาล
- หลักสำคัญในการให้เงินเดือน คือ งานมาก งานยาก รับผิดชอบสูงให้เงินเดือนสูง งานน้อย งานไม่ยาก รับผิดชอบน้อย เงินเดือนน้อย

6. งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศึกษาอบรม เงินเดือน งานข้อมูลทะเบียนประวัติมีความสำคัญมาก คนที่ออกจากงานเพื่อไปทำงานหน้าที่ตำแหน่งใหม่หากได้รับคำรับรองหรือหลักฐาน การผ่านงานเดิมมาด้วย มักได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญต่างๆ ตามที่หน่วยงานต้องการ

7. งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินความดีความชอบของบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ธรรมชาติของคนเมื่อทำงานไปย่อมเกิดความเหนื่อย เมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะและได้ขวัญกำลังใจย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. งานวินัย และการดำเนินงานทางวินัย เป็นกิจกรรมสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ให้ทำความผิด แบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการสอดส่อง ดูแล และ ความประพฤติ การรักษาวินัยของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ถ้ามีบุคคลละเมิดต้องดำเนินการตามแบบแผนตามสมควร

9. สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และสิทธิประโยชน์

10. การให้ออกจากราชการ และการรับบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ พนักงานองค์กรเอกชน มีข้อตกลง ข้อกำหนด อายุในการทำงาน เป็นข้อกำหนด ข้อตกลงก่อนการทำงาน หรือการจ้างงาน การออกจากงานเป็นบทสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล การออกจากงานมี 2 กรณีที่สำคัญ

- ออกตามประสงค์พนักงาน เช่น ลาออก
- ออกเพราะความต้องการของหน่วยงาน เช่น เกษียณอายุ ยุบเลิกตำแหน่ง ออกเพราะทำผิด ซึ่งองค์กรต้องให้ออกตามข้อตกลง

### สรุป

กระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การคัดเลือกบุคลากร 3) การบรรจุบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลพนักงานทุกระดับชั้น 6) การกำหนดค่าตอบแทน และ 7) การเลิกจ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1



## เรื่องที่ 2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

### การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ได้อย่างคล่องตัว อีสรภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### 1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

##### 1.1 การวางแผนอัตรากำลัง

- 1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

##### 1.2 การกำหนดตำแหน่ง

- 1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

##### 1.3 การเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะ

- 1) สืบค้นและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) รวบรวมคำขอและผลงานการขอมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) ขอตำแหน่งเพิ่มเติมและเสนอขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- 4) เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2. การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย

##### 2.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- 1) เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

- 2) ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย
- 3) ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว

## 2.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนา อย่างเข้ม

- 1) แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2) ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษา หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 3) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่แจ้งให้ทราบตามข้อ 1 (อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง)
- 4) รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ดำเนินการแต่งตั้ง หรือส่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

## 2.3 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

- 1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด
- 2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากข้อ 1 ให้สถานศึกษา สามารถดำเนินการจ้างได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

## 2.4 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษา อื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติ

ส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

## 2.5 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ (ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีลาออกจากราชการ มาตรา 64 – 67)

- 1) กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ให้เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 2) กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการ ภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 3) กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันที่พ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 4) กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

## 2.6 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

- 1) กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน
- 2) กรณีมีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน
- 3) กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใด คนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน
- 4) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคนอื่นรักษาการในตำแหน่ง

## 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 3.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 3.1.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

- 1) ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน

- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานผู้บังคับบัญชา
- 3) รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการ เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตาม ข้อ 2 พิจารณา
- 4) แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน
- 5) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานผู้บังคับบัญชาสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 6) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

### 3.1.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- 1) เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี
- 2) ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม
- 3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ
- 4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

### 3.1.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือน กรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

- 1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ
- 2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

- 4) สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.3 การลาศึกษาต่อ

- 1) อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตการลาศึกษาต่อ ตามนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด
- 2) เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขต พื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่ กรณี

### 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขต พื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1.
- 3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- 4) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

### 3.5 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

- 1) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา
- 2) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณี อื่นตามความเหมาะสม

### 3.6 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบประกอบวิชาชีพ

- 1) ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป
- 2) ติดตาม และส่งมอบใบอนุญาตและการขอต่อใบประกอบวิชาชีพที่ได้รับอนุมัติแล้วให้แก่ผู้ขอรับใบอนุญาต

### 3.7 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง
- 2) ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา
- 3) รับเรื่องการแก้ไข วัน เดือน ปี แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

### 3.8 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 1) ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอไปยังผู้มีอำนาจตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 2) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสังกัด

### 3.9 งานขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- 1) ออกแบบฟอร์มให้ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 2) ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้อง
- 3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และจัดทำทะเบียนคุมประวัติไว้
- 4) ส่งบัตรประจำตัวให้ผู้ขอมีบัตร

## 4. วินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย

### 4.1 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

- 1) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตาม ระเบียบ วินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตาม ระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 4.2 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องป้องกันไม่ให้

ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย

### 4.3 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4.3.1 การดำเนินการทางวินัย (กรณีทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง)

- 1) กรณีมีมูลความผิดวินัย (ไม่ร้ายแรง) ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา
- 2) พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด
- 3) รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.3.2 การดำเนินการทางวินัย (กรณีทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง)

- 1) ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน
- 2) กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่ง บรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี
- 3) ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่น และกรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน
- 4) พิจารณาสถานโทษหรือส่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 5) รายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถานโทษไปยังเขตพื้นที่การศึกษา กรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

#### 4.4 การอุทธรณ์

- 1) รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา
- 2) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ยื่นอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง
- 3) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรงให้ยื่นอุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

#### 4.5 การร้องทุกข์

- 1) รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา
- 2) กรณีการร้องทุกข์เนื่องจากถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ยื่นอุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง
- 3) กรณีการร้องทุกข์เนื่องจากไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ยื่นร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

#### 4.6 การออกจากราชการ

- 1) อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มี อำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

- 2) ยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน ฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หากเห็นว่าจำเป็น เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 3) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่ง บรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

## สรุป

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การกำหนดตำแหน่ง (classification of position) 3) การกำหนดค่าตอบแทน (compensation) 4) การสรรหาบุคลากร (recruitment) 5) การพัฒนาบุคลากร (human resources development) 6) การเสริมแรงจูงใจ (motivation) 7) การรักษาวินัยและการดำเนินกระทำทางวินัย (discipline) 8) การเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้าย (promotion and transfer) 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) 10) การพ้นจากราชการและการดำเนินการเกี่ยวกับผลประโยชน์ทดแทน (separation and pension)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2



## เรื่องที่ 2.3 ระบบของการบริหารงานบุคคล

### ระบบของการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารต้องสามารถตัดสินใจได้ว่าในโอกาสใดตนเองจะใช้เรื่องใด ทฤษฎีใดในการแก้ปัญหา และความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสองระบบใหญ่ ๆ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ดังนี้

**1. ระบบคุณธรรม (merit system)** ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้กระบวนการสรรหาในรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

#### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

**1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียม กันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐาน เดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

**1.2 หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุ แต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

**1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure)** หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การดำรงรักษา (Retention) โดยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

### หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

- 2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบ อุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้
  - 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  - 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
  - 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
  - 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
  - 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ จากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอลจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละ ระบบได้ดังต่อไปนี้

### การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยึดหลักความสามารถ</li> <li>2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน</li> <li>3. มีความมั่นคงในการทำงาน</li> <li>4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยึดความพึงพอใจ</li> <li>2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง</li> <li>3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน</li> <li>4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน</li> </ol>

**สรุป**

ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบด้วยกัน คือ 1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoil System) เป็นระบบดั้งเดิม โดยมีแหล่งกำเนิดมาจากจีนโบราณ ที่มักใช้การสืบทอดทางสายเลือด รวมไปถึง การนำสิ่งของ มาแลกตำแหน่ง 2) ระบบคุณธรรม (Merit System) เกิดจากความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง ของระบบอุปถัมภ์ โดยเป็นระบบการบริหารบุคคลที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.3

## ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

### เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน

#### แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

เราอาจแบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
2. เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
3. เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. **กิจกรรมทางการบริหาร** เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่
  - 1.1 ให้ทำงานแทนกัน
    - ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก
  - 1.2 แบ่งความรับผิดชอบ
    - แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง
  - 1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ
    - มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือเปล่า ฯลฯ
  - 1.4 Understudy
    - เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ทำงานชั้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถ ทำแทนกันได้
  - 1.5 Rotation
    - คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ คือ
      - 1) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
      - 2) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)
2. **กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม** – เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น
  - 2.1 การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In house training)
    - เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อมๆ กันที่ละจำนวนมากๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร
  - 2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
  - 2.4 คูงาน
  - 2.5 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On the job training ได้แก่

## 2.5.1 การสอนแนะหรือการให้

คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นที่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้ และ

## 2.5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน

(Job Instruction/Job Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

**3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning)** เป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

## 3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training)

- จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

## 3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น

- การทดสอบ
- การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

**4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน**

มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์การอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวนี้มีหลายชนิด อาทิเช่น

## 4.1 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.)

## 4.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ

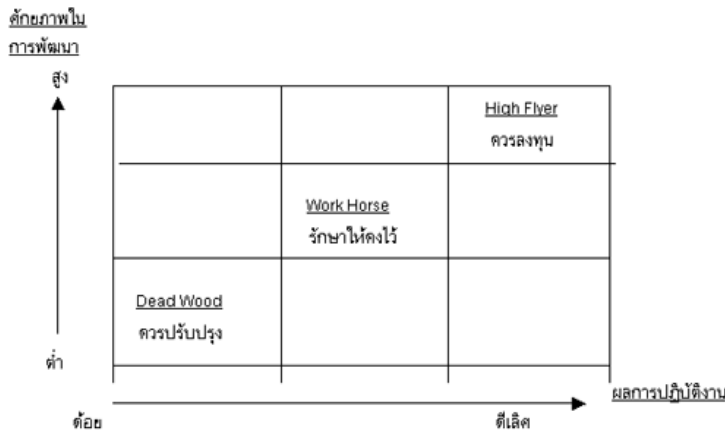
## 4.3 กิจกรรม 5 ส.

**การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล**

เนื่องจากการพัฒนาบุคคลจัดเป็นการลงทุน (Investment) ซึ่งย่อมจะต้องการผลตอบแทนมาสู่องค์การ จึงควรเลือก ใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสม เพื่อลดการสูญเสียเปล่า ดังที่มีผู้สรุปถึงแนวคิดในการเลือกใช้กิจกรรมไว้ 3 แนวทาง คือ

**แนวทางที่ 1.** พิจารณาที่ตัวบุคลากรถึงศักยภาพในการพัฒนา (Potentiality) เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังที่แสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้

**ตารางแสดงถึงศักยภาพในการพัฒนาของทรัพยากรบุคคล(เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน)**



พวก High Flyer คือ กลุ่มบุคลากรที่องค์กร ควรพัฒนา ด้วยกิจกรรมทางการบริหาร จึงจะได้ผลดี เนื่องจากมีศักยภาพในการพัฒนาสูง และในขณะเดียวกัน มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ สมควรที่องค์กรจะลงทุนให้การพัฒนามากที่สุด

พวก Work Horse คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรม หรือการวางแผนพัฒนาอาชีพ เนื่องจากมีทั้ง ศักยภาพในการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สมควรที่จะได้รับการดูแลให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการ เลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับ ระหว่างการพัฒนา

ส่วนพวกสุดท้าย พวก Dead Wood คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาด้วยกิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นสำคัญ

**แนวทางที่ 2.** เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากนโยบายขององค์กร หากกิจกรรมใด ที่มีได้รับการ สนับสนุนจากนโยบายของหน่วยงาน ก็อาจนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

**แนวทางที่ 3.** เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาถึงความสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่าง "คนกับงาน" ของบุคลากรรายดังกล่าวประกอบด้วย ดังที่แสดงในตารางข้างล่างนี้



ไม่สามารถนำเอาความรู้เกี่ยวกับหลัก และเทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ขั้นพื้นฐาน จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงาน ฝึกอบรมมาบรรจุไว้ในคู่มือฉบับนี้ได้ แต่ขอเน้นย้ำว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้การ

ดำเนินงานฝึกอบรมในระยะยาวมีคุณภาพ และเกิดคุณค่าแก่ผู้เข้าอบรม หน่วยงาน และองค์กรอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ สำหรับเรื่องต่างๆที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรรู้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดในบทนี้นั้น ผู้เขียนเชื่อว่า หากผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีเหตุมีผล และตระหนัก ถึงที่มาของความจำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการบริหารงานฝึกอบรม ไม่ใช่เพียงแต่ปฏิบัติตามสิ่งที่เคยเห็น หรือเคยปฏิบัติกันมาเท่านั้นเอง และที่สำคัญ อาจช่วยทำให้การดำเนินงานในบทบาท ของผู้จัดโครงการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ขึ้นด้วย

### สรุป

การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ (MQ) การฝึกฝนตนเอง การช่วยเหลือ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (SQ) มารยาท การเคารพซึ่งกันและกัน พฤติกรรม การแสดงออก ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การออกกำลังกาย / นันทนาการ และการปรับปรุงพัฒนา (PQ) ตนเองและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

## เรื่องที่ 3.2 การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน

### การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการดำเนินชีวิตของเรานั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงในเรื่องปัญหา 3 ฐาน ได้แก่ 1) ฐานกาย (ศีล) 2) ฐานใจ (สมาธิ) และ 3) ฐานความคิด (ปัญญา) ดังนั้น ความสำคัญของปัญหา 3 ฐาน ที่จะมีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ หรือ สมรรถนะ มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพ

**การพัฒนาบุคลากรทางใจ** ได้มีผู้รู้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ดังนี้

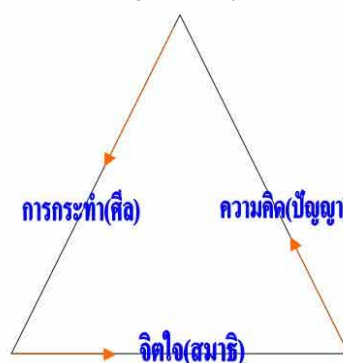
**ความหมายที่ 1** การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผูปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

**ความหมายที่ 2** การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การเพื่อเพิ่มพูนใหญ่บุคลากรในหน่วยงาน หรือในองค์การ เกิดความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงานมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานมีเจตคติที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ความหมายที่ 3** การ พัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

**ความหมายที่ 4** การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้/ แลกเปลี่ยนความรู้ / การฝึกทักษะ/ประชุม/อบรม/สัมมนา หรือศึกษาดูงานทางวิชาการ / การรับนิเทศ รวมถึงการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน ที่มีการบรรยาย / นำเสนองานทางวิชาการและมีการจัดบันทึกการประชุม (นับรวม 6 ชั่วโมง = 1 วัน)

ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรที่แท้จริงคือการพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีความบริบูรณ์ทาง กาย ใจ และความคิด เพื่อเกิดปัญหาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้



### พัฒนาทางกายในการปฏิบัติงาน (ศีล)

1. ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ (MQ)
2. การฝึกฝนตนเอง การช่วยเหลือ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (SQ)
3. มารยาท การเคารพซึ่งกัน พหุติกรรม การแสดงออก



4. ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ
5. การออกกำลังกาย / สันทนาการ
6. การปรับปรุงพัฒนา (PQ) ตนเองและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

**สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางกาย** ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (หลัก), การทำงานเป็นทีม (หลัก), ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และการติดตามงาน (บริหารจัดการ)

#### **พัฒนาทางใจในการปฏิบัติงาน (สมาธิ)**

1. อารมณ์ (EQ) ความสามารถของจิต
2. ทักษะสติ แรงจูงใจ ความสุข
3. จิตสำนึก จิตวิญญาณ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
4. คุณธรรมจริยธรรม (MQ)

**สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางใจ** ได้แก่ มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ (หลัก), มีจิตสำนึกในการให้บริการ (สายงานสนับสนุน) **พัฒนาความคิด (ปัญญา)**

1. ทักษะความคิด (IQ) ไหวพริบ ปฏิภาณ
2. การฝึกอบรม / ประชุม/ สัมมนา
3. การศึกษาดูงาน
4. การศึกษาต่อ
5. ไหวพริบ ปฏิภาณ การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (AQ)
6. การสร้างสรรค์ผลงาน (CQ) นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ภูมิปัญญา
7. งานกลยุทธ์

**สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางความคิด** ได้แก่ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (หลัก), การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สายงานสนับสนุน), การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา (บริหารจัดการ)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่า หากการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองนั้น เกิดจากปัญหาทั้ง 3 ฐานเป็นพื้น กล่าวคือ เกิดจากใจเป็นหลัก มีผลกระตุ้นความรู้สึกนึกคิด และส่งผลมาสู่การกระทำ ดังนั้นเครื่องแสดงศักยภาพคือสมรรถนะ (Competency) นั้น เกิดจากปัญหาทั้ง 3 ฐานเป็นหลัก ดังที่มีผู้สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องวัดศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะความรู้ (ความคิด) และทัศนคติ (ใจ) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรม(กาย)ที่แสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นๆ ดังนั้นความบริบูรณ์ทั้งทางกาย ความคิด และใจ จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีศักยภาพ เป็น ผู้รู้ คือผู้พัฒนาความคิด และเป็น ผู้เจริญ คือผู้พัฒนาด้านทางร่างกายและจิตใจนั่นเอง

#### **สรุป**

การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อารมณ์ (EQ) ความสามารถของจิตทัศนคติ แรงจูงใจ ความสุข จิตสำนึก จิตวิญญาณ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และคุณธรรมจริยธรรม (MQ)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

### เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน

การ"คิดเป็น"เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมไทย "คิดเป็น มาจากแนวคิดที่ว่า ธรรมชาติของมนุษย์ ทุกคนต้องการความสุข คนคิดเป็นจะสามารถดำรงชีวิต ให้พบความสุขได้" มนุษย์มีจิตสำนึกที่จะใคร่ครวญ และแสวงหารากเหง้าที่มาของปัญหาและความทุกข์ และพิจารณาทางเลือก และหาคำตอบต่างๆ เพื่อจะได้ตัดสินใจกระทำการหรือไม่ ในการแสวงหาคำตอบแทนที่จะยอมจำนนต่อปัญหา หรือโชคชะตา โดยกระบวนการที่จะพัฒนาการคิดเป็นให้กับบุคคลตามทฤษฎีการ "คิดเป็น" ซึ่งจะเป็น กระบวนการตัด และตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยข้อมูล 3 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลตนเอง ข้อมูลสังคมสิ่งแวดล้อม และข้อมูลวิชาการ มาประกอบการตัดสินใจ

#### การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน

ถ้าจะพูดถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหัวสมองของคนทำงานในบ้านเรา มีไม่น้อยกว่าชาติอื่นอย่างแน่นอน แต่สิ่งที่เราอาจจะด้อยกว่าเขาก็คือ เรายังขาดการพัฒนาและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆด้วยตัวเราเอง เราชอบ จำวิธีการของคนอื่นมาประยุกต์ใช้มากกว่าคิดและพัฒนาขึ้นมาเอง จะเห็นได้จากเทพีซีดีเถื่อนเต็มบ้านเต็ม เมืองไปหมดอันนี้แสดงให้เห็นว่านอกจากเราจะไม่เคารพในศักยภาพของตัวเองแล้ว เรายังชอบทำมาหากิน บนความคิดของคนอื่นอีกด้วย สิ่งนี้คงจะมัวไปนั่งโทษใครไม่ได้เพราะระบบการเรียนการสอนในอดีตมัก จะสอนให้เราท่องจำมากกว่าการคิดและแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง วิธีการในการพัฒนากำลังการผลิตของสมองให้เต็มที่ด้วยวิธีการดังนี้

#### 1. ฝึกคิดเชิงบวก (Positive Thinking) การคิดเชิงบวก

ไม่ใช่เป็นเพียงการมองโลกในแง่ดีเพียง อย่างเดียวแต่จะต้องแสวงหาโอกาสจากบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันด้วย ไม่ว่า จะเกิดอะไรขึ้นเราต้องฝึกคิดว่ามีอะไรที่เป็นประโยชน์กับเราบ้าง เช่น ถ้าเราตกงานเราก็คิดว่า เป็นโอกาส ที่ดีที่เราจะได้มีเวลาพัฒนาตัวเองแบบเต็มเวลา การฝึกคิดเชิงบวก นอกจากจะช่วยให้เราฝึกการแสวงหาโอกาสแล้วยังช่วยให้ เราเกิดการ เรียนรู้ที่เหนือกว่าคนอื่น เพราะถ้าเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้น เราสามารถเรียนรู้ทั้ง สิ่งที่คนทั่วไป เขารู้กันแล้วเรายังเรียนรู้ในสิ่งที่คนอื่น ๆ เขามองข้ามไป เมื่อเรา ฝึกแบบนี้ไปนานๆ หลายๆครั้งเข้า จำนวน เท่าของความรู้ของเราจะเหนือกว่า คนทั่วไปอย่างน้อยสองสามเท่าตัว

#### 2. ฝึกคิดย้อนศร (Backward Thinking) การฝึกคิดเช่นนี้

บ่อยๆ จะช่วยให้เราสามารถปรับตัว ได้ดีในกรณีที่กระแสดเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างกะทันหัน เหมือนกับการที่เราขับรถ ถ้าเราขับเป็นแต่เกียร์เดิน หน้าเพียง อย่างเดียว ลองนึกดูเอาเองก็แล้วกันนะครั้นว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราขับเข้าไป ติดอยู่ในซอยตัน การพัฒนาศักยภาพทางการคิดก็เช่นเดียวกัน ต้อง เตรียมพร้อมทั้งคิดไปข้างหน้าตามกระแส แต่อย่าลืมนึก ย้อนกลับหลังบ้างเป็น ระยะเวลา

### 3. ฝึกรู้คิดในสิ่งที่เป็นไปได้ (Impossible Thinking)

จากอดีตถึงปัจจุบันเราคงเคยมีประสบการณ์ที่ว่า บางสิ่งบางอย่างที่เราเคยคิดว่ามันเป็นไปไม่ได้ในอดีต แต่ในปัจจุบันมันเป็นไปได้และเป็นไปแล้ว สิ่งที่เรา คิดว่าเป็นไปไม่ได้ในวันนี้ เหตุการณ์นี้ สถานที่นี้ มันอาจจะเป็นไปได้ในอนาคต ในเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมอื่นสถานที่อื่น ดังนั้นอะไรก็ตามที่เราคิดว่าเป็นไปไม่ได้ อย่าเพิ่งด่วนตัดทิ้งไป เพราะมันเท่ากับเป็นการดับอนาคตแห่งความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

**4. ฝึกรู้คิดบนหลักของความเป็นจริง (Thinking Based Principle)** การฝึกรู้คิดแบบนี้คือการคิด วิเคราะห์สิ่งต่างๆ โดยย้อนกลับไปหาหลักความเป็นจริงของสิ่งนั้นๆว่าคืออะไร เช่น คนที่สามารถผลิตเครื่องบินได้นั้นจะต้องเข้าใจ ถึงหลักความเป็นจริงในเรื่องแรงโน้มถ่วงของโลกก่อน จึงจะสามารถออกแบบเครื่อง บินได้ ต้องเข้าใจว่าการบินได้นั้น จะต้องต้องมีพลังขับเคลื่อนเท่าไร มีความเร็วเท่าไร จึงจะสามารถหนีออกจากแรงโน้มถ่วงของโลกได้

**4. ฝึกรู้คิดข้ามกล่องความรู้ (Lateral Thinking )** การคิดข้ามกล่องความรู้คือการนำเอาความรู้ที่เรามีอยู่ในหัว ในเรื่องต่างๆ มาคิดไขว้กัน ยิ่งเรามีกล่องความรู้หลากหลาย โอกาสที่เราจะคิดข้ามกล่องเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ก็มีมากยิ่งขึ้น ถ้าเรามีกล่องความรู้เพียง 2 กล่อง โอกาสที่เราจะคิดไขว้หรือข้ามกล่องก็มีเพียง 1 ชุด แต่ถ้าเรามีกล่อง ความรู้ 3 กล่อง โอกาสที่เราจะคิดไขว้กันก็มีมากขึ้นเป็น 2 ชุด ยิ่งมีกล่องมากเท่าไร จำนวนชุดของความคิดไขว้ก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น เป็นทวีคูณ

**5. ฝึกรู้คิดแบบแตกหน่อทางความคิด (Germination Thinking)** เป็นการคิดโดยกำหนดจุดเริ่มต้นจากสิ่งที่ เป็นอยู่หรือมีอยู่ในปัจจุบัน แล้วแตกความคิดออกไปสู่ทิศทางต่างๆ รอบตัวการคิดสร้างสรรค์แบบนี้จะช่วยให้ง่ายต่อการจัดกระบวนการคิด เพราะเป็นการคิดพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพิ่มสิ่งใหม่ๆ เข้ามาที่ละเล็กละน้อย จากวิธีการฝึกเพื่อพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว จะเห็นว่าเราสามารถพัฒนารูปแบบการคิดของเราได้ หลายวิธี เพียงแต่เราต้องให้ความสำคัญกับการคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจัง นำเอาวิธีการดังกล่าวนี้ไปฝึกรู้คิดกับเหตุการณ์ ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เราก็สามารถพัฒนาศักยภาพการคิดให้สูงขึ้นไปได้

#### สรุป

การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะความคิด (IQ) ไหวพริบ ปฏิภาณ การฝึกอบรม / ประชุม/ สัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ไหวพริบ ปฏิภาณ การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (AQ) การสร้างสรรค์ผลงาน (CQ) นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ภูมิปัญญา และงานกลยุทธ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.3

## ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

### เรื่องที่ 4.1 หลักการในการสรรหาบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงาน

#### การวางแผนในการสรรหา (Recruitment Planning)

หลังจากที่องค์กรมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนแล้ว ในการที่จะสรรหาบุคคลมาแทนในตำแหน่งที่ว่าง หรือมีทดแทนอัตรากำลังคนเนื่องจากการขยายหน่วยงานออกไป หรือปริมาณงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคล จะต้องวางแผนการสรรหาบุคคล โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสรรหาที่จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้สามารถสื่อข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด นอกจากการวางแผนการสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วยโดยทั่วไป การสรรหาบุคลากรมักถูกพิจารณาเพียงด้านเดียวเท่านั้นคือ องค์กรสรรหาบุคลากรที่ต้องการ แต่ในทางปฏิบัติผู้สมัครก็จะสรรหาองค์กรที่ผู้สมัครต้องการด้วยเช่นกัน ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวนี้ต้องอยู่ภายใต้สภาพการณ์, เวลาที่เหมาะสมและตรงกันระหว่างบริษัทและผู้สมัครด้วย

**กระบวนการสรรหา (Werther and Davis, 1986)** ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1. นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3. สภาพแวดล้อมต่างๆไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถในงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงานอย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

#### สรุป

**หลักการสำคัญของการสรรหาบุคลากร** คือ การกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคลากรนี้เป็นทั้ง **ศาสตร์และศิลปะ** โดยมีหลักการในการสรรหาบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้ ระบบคุณธรรม (merit system) พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจะต้องได้คนที่เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบกฎหมาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

## เรื่องที่ 4.2 วิธีการสรรหาบุคลากร

ในการสรรหาบุคคลเข้ามาร่วมทำงาน หรือร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน กระบวนการสรรหาจะประกอบไปด้วยหลักการต่างๆมากมาย ทั้งนี้การปรับใช้ก็ต้องเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละบริบทของแต่ละสถานที่ ทั้งนี้กระบวนการสรรหาที่มีกระบวนการดังนี้

1. การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (walk in) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2. การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร

3. การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4. การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

5. การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น สภาการพยาบาล เป็นต้น

6. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7. การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

8. การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการองค์กร ผู้จัดการการตลาดขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

**แหล่งของการสรรหาบุคลากร (Source of Recruitment)** โดยทั่วไปแหล่งการสรรหาบุคลากรมีอยู่ 2 แหล่ง

### 1. การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

การสรรหาจากภายในองค์กร หมายถึง การคัดเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถโดยการสับเปลี่ยนโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา

### 2. การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร (External Organization)

การสรรหาจากแหล่งภายนอกสามารถพิจารณาได้จากแหล่งต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของความต้องการในการจ้างและผลการวิเคราะห์แหล่งต่าง ๆ แหล่งภายนอกนั้นประกอบด้วย

#### 1. สำนักงานจัดหางานของรัฐ (Public Employment Services)

1.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

1.2 กองการจัดหางานของกรมแรงงาน และกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

#### 2. สำนักจัดหางานเอกชน (Private

Employment Agencies) ตัวแทนหรือนายหน้าจัดหางานเอกชน ก็คือ สำนักจัดหางานต่าง ๆ ที่มีใบอนุญาตประกอบกิจการจัดหางาน ซึ่งได้รับอนุญาตจากกรมแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่เราจะเห็นจากหน้าหนังสือพิมพ์

### 3. หน่วยจัดหางานของสถาบันการศึกษา

(High School, Trade and Vocational Schools, Colleges, Professional Schools and Universities) โรงเรียนและสถาบันเป็นแหล่งที่สำคัญในการสรรหาบุคลากร ประเภทที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ โดยเฉพาะสถาบันที่มีการสอนวิชาเฉพาะบางแขนง ในปัจจุบันนี้สถาบันต่าง ๆ มักจะจัดสถานที่สำหรับอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกนักศึกษา บริษัทใหญ่ ๆ จะส่งคณะกรรมการคัดเลือกมาทำการสอบสัมภาษณ์ หรือทดสอบนักเรียน นักศึกษาที่จะจบการศึกษา บางกรณีบริษัทอาจติดต่อของจูงตัวผู้กำลังเรียน ซึ่งมีผลการเรียนดีเด่น

### 4. จากผู้มาสมัครงานด้วยตัวเอง

(Personal Application) หรือที่เรียกว่า Walk in โดยผู้สนใจหางานทำมาสมัครเองที่หน่วยงาน องค์กรหลายแห่งใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า ทำการคัดเลือกจากใบสมัครและเก็บรายชื่อไว้ในบัญชี เพื่อรอการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่งเมื่อมีตำแหน่งว่างและบัญชีนี้ต้องแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ เพราะถ้าเก็บไว้นานเกินไปคนที่มาสมัครงานไว้อาจจะได้งานจากที่อื่นไปก่อนแล้วก็ได้

### 5. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

**บุคคล หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ** สมาคมดังกล่าว ได้แก่ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association) สมาคมจะมีเอกสารหรือวารสารแจกเกี่ยวกับตำแหน่งว่างอื่น ๆ และมักจะให้ความร่วมมือบอกตำแหน่งว่างกับผู้สนใจสอบถาม และบางครั้งก็ช่วยลงเผยแพร่คุณสมบัติของผู้สมัครไว้ด้วย หน่วยงานนี้ก็เช่นเดียวกับหน่วยจัดหางานอื่น ๆ คือทำหน้าที่เป็นเพียงตัวกลางส่งข่าวสารจากผู้ว่าจ้างมายังผู้สมัครงาน และจากผู้สมัครไปสู่ผู้ที่สนใจงาน ซึ่ง ก็เป็นแหล่งที่ผู้ต้องการรับสมัครงานใช้เป็นสื่อกลางในการติดต่อได้อีกทางหนึ่ง

### 6. ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์กร

สามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศตามแหล่งต่าง ๆ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์กร

### 7. วันตลาดนัดแรงงาน (Labor Market

Day) การจัดตลาดแรงงานจะได้รับความร่วมมือจากบริษัทห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ งานดังกล่าวนี้มีจุดประสงค์เพื่อนำอาชีพต่าง ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับสมัครผู้คนต่าง ๆ ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งว่างต่าง ๆ ของวันเวลาที่ได้จัดขึ้นมาจริง ๆ การจัดตลาดนัดแรงงานจะถูกโฆษณาตามหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ หน่วยงานราชการและสถานที่ให้บริการเกี่ยวกับ

การจัดหางานทำสถานที่ที่จัดมักจะถูกกำหนดขึ้นตามเมืองใหญ่ที่มีผู้คนอยู่เป็นจำนวนมาก และจะมีที่งานที่พร้อมจะให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ที่มีความสนใจ

#### 8. แหล่งอื่นๆ (Other Sources) จากศูนย์

ส่งเสริมวิชาชีพคนพิการ หรือจากสถานฝึกอาชีพของคนบางประเภท ซึ่งมีการอบรมและฝึกหัดให้ปฏิบัติงานบางอย่าง เป็นต้น

**ตาราง** เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น</li> <li>- เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า</li> <li>- มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน</li> <li>- เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี</li> <li>- คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะเวลาสั้น</li> <li>- ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ</li> <li>- สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ พอใจ</li> <li>- ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด</li> <li>- เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร</li> <li>- จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมาก เพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว</li> <li>- เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม</li> <li>- ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่กว่า จะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรหรือไม่</li> </ul>

#### เทคนิควิธีการสรรหาพนักงาน (Recruiting Techniques-How to Get Them In)

ในการจัดหาคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีวิธีการต่างๆ ที่อาจนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

1. วิธีส่งผู้สรรหาเดินทางไปรับสมัคร (Traveling Recruiter)
2. วิธีโฆษณาตามหนังสือพิมพ์ (Newspapers Advertisement)
2. วิธีการประกาศตามสื่อมวลชนแขนงต่างๆ (Mass Media)
4. ให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นผู้แนะนำให้ (Recommendation)
5. การติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน (Labor Unions)
6. การยื่นใบสมัคร (Casual Applicant)
7. การจ้างญาติพี่น้องเข้ามาทำงาน (Nepotism)
8. การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว (Leasing)

#### การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัคร



งานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ  
 “Put the right man on the right job.” นั่นเอง

#### เครื่องมือที่นิยมใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

1. การสัมภาษณ์ (Interview)
2. การทดสอบ (Testing)
3. แบบสังเกตพฤติกรรม (Observation Form)
4. แบบวัดทางจิตวิทยา (Questional)
5. แบบสอบถาม (Dues tionnaisc)
6. จดหมายรับรอง (Recommendation)
7. ใบสมัคร (Application Form)
8. ปริญญา ประกาศนียบัตร

#### สรุป

**วิธีการสรรหาบุคลากร** การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการเลือกสรรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ลักษณะงานของตำแหน่งที่จะต้องสรรหาเป็นอย่างไรว่างานในตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติงานอะไรและอย่างไร จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่างานลักษณะเช่นนั้นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์ ตลอดจนบุคลิกภาพอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสม แล้วจึงมากำหนดวิธีการต่าง ๆ ในรายละเอียดเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นนั้น โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของกฎหมาย ระเบียบ กฎ หรือข้อบังคับของทางราชการแล้วแต่กรณีและเมื่อได้กำหนดขึ้นเป็นกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการสรรหาบุคลากรแล้วก็ต้องถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรในระบบราชการสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังนี้ สอบแข่งขัน และการคัดเลือก

### เรื่องที่ 4.3 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใดมีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษานั้นเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์ตัดสินการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายและการโอนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถูกพักใช้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้นั้นอาจถูกเปลี่ยนตำแหน่งหรือย้ายตามวาระหนึ่งได้ เว้นแต่ถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีอื่น

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดออกจากราชการไปแล้ว และมีใช่เป็นการออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ถ้าสมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และทางราชการประสงค์จะรับผู้นั้นเข้ารับราชการ ให้ผู้มีอำนาจตาม สั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้นั้นเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้มีตำแหน่ง วิทยฐานะ และรับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้พ้นจากตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามวาระหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

#### สรุป

**การบรรจุและแต่งตั้ง** เป็นขั้นตอนหลังจากที่เมื่อสอบแข่งขันหรือคัดเลือกได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดให้มีผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแต่ละระดับ แตกต่างกันไป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.3

## เรื่องที่ 4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### 4.4.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ขึ้นอยู่กับผลงานที่เกิดขึ้น โดยยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

### 4.4.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนเอง การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

#### 4.4.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

#### 4.4.4 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

### แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน

2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง

3. วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่บ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะต้องทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

**สรุป**

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

## ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

### เรื่องที่ 5.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานได้แก่ การจัดการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ศาสตร์ในการบริหารบุคคล ที่เน้นเรื่องการศึกษาพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์การ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์การ เพื่ออธิบาย ทำนายและควบคุมปรากฏการณ์ของการบริหารที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ความเข้าใจแนวคิดเรื่องแรงจูงใจของบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ทำงานอย่างที่เราเรียกว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข” ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน

#### ความสำคัญของแรงจูงใจ

ในแง่ของจิตวิทยาองค์การจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาอย่างไรนั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องเหล่านี้ให้เข้าใจและทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงาน ด้วยความรู้สึกร่าเริงพอใจซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุด ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความรู้สึกรำคาญ เบื่อหน่าย ในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ในที่สุด

#### องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

1. ความต้องการ
2. แรงขับ (Drives)

**ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ** (กึ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. 2537 : 153 - 154, สุภัททา ปิณฑะแพทย์. 2534 : 86 - 87)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป
2. ความต้องการทางสังคม (Social Need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ
3. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

**ประเภทของแรงจูงใจ** ได้มีการจำแนกประเภทของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่งดังนี้ เช่น การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival Motives)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social need) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือ การได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น การต้องการความรัก การยอมรับความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการรุกราน ต้องการตำแหน่งและสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The Ego -Integrative Motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือในระดับจิตไร้สำนึก

**แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน** ไคร์นำเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง. 2536 : 76 - 87, พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2526 : 65 - 71)

1. ทฤษฎีสัมัยเดิม (Traditional Theory) โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The Father of Scientific Management) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจของบุคคลจะขึ้นอยู่กับระบบของการให้ผลตอบแทนในขณะนั้น แต่ไม่ใช่ระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง ได้มีการตั้งข้อสังเกตและมองเห็นจุดอ่อนของแนวคิดนี้ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่กล่าวว่า คนงานเป็นคนเกียจคร้าน จึงต้องมีการบริหารงานโดยการควบคุมอย่าง ใกล้ชิดและเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแท้จริงแล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานด้วย ปัจจัยต่างๆ นอกเหนือจากเงินเพียงอย่างเดียว เช่น บางคนทำงานเพื่อความสำเร็จ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความอยากก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง และต้องการพัฒนาตนเอง

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ทซ์เบอร์ค (Herzberg Motivation - Maintenance Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหารบุคคล เขาได้พัฒนาทฤษฎีมาจากการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยและอธิบายว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคล มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งพบว่าปัจจัยที่จะทำให้บุคคลรู้สึกดีหรือไม่ดี ในการทำงานนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยตัวจูงใจ หรือตัวกระตุ้น (Motivator Factor) และปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งบางทีเฮิร์ทซ์เบอร์ค เรียกทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีการจูงใจ - สุขอนามัย (Motivation - Hygiene Theory) โดยได้อธิบายว่าปัจจัยตัวกระตุ้น เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและมีและความรู้สึกที่ดีในการทำงานซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง ทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกภายในของบุคคลที่เป็นลักษณะของงานในตัวของมันเอง เช่น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านตนเองเพื่อความสำเร็จของงานและความ



เจริญก้าวหน้า ความรู้สึกที่รับผิดชอบในการทำงาน ความรู้สึกของการได้รับความยกย่องในงานที่ทำ ความรู้สึกที่จะก้าวหน้าและความรู้สึกของการมีคุณค่าและการนับถือตนเอง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ความพอใจในงานที่ทำของบุคคลจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์แล้ว อาจจะอธิบายได้ว่า ความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ ได้แก่เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงของงาน นโยบายและการบริหารงาน ตลอดจนการบังคับบัญชาที่เรียกว่าเป็นปัจจัยในด้านสุขอนามัย ส่วนปัจจัยในด้านจูงใจก็จะได้แก่ความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งได้แก่ความรู้สึกของการมีคุณค่าและการนับถือตนเอง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงานที่ส่งเสริมให้บุคคล เกิดความรู้สึกของควมมีคุณค่าและการนับถือตนเอง ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้เกิดความสมสมบูรณ์ในชีวิต

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า การบริหารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นถือว่าเป็นศิลปะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และเมื่อไหร่ก็ตามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มอกเต็มใจในการทำงานเพื่องานเป็นอันดับแรก ก็จะถือว่าเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอย่างที่สุด และสิ่งที่จะตอบสนองผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น ก็จะตามมาอย่างแน่นอน เป็นการทำงานเพื่องานอย่างยั่งยืน ดังพระบรมราโชวาทของพระบรมราชชนกที่ได้ตรัสว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตน เป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกแก่ท่านเอง..” และเมื่อนั้น การทำงานของพวกเขาทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่ถือว่า “งานเป็นวิถีทางอันมีค่าสำหรับการแสวงหาความสุขใจอย่างลึกซึ้งในการมีชีวิต”

### สรุป

**การเสริมแรงจูงใจ** เป็นแรงขับหรือพลังที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างแรงจูงใจของมนุษย์มีทั้งในทางลบและทางบวก แรงจูงใจทางลบ หมายถึง แรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งที่ไม่ดี การใช้ความรุนแรง เป็นต้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.1

## เรื่องที่ 5.2 ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

### การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวัง

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวัง ที่ว่าการตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้ พอดีและเหมาะสมสำหรับตนเอง ซึ่งมีจะคาดหวังตามค่านิยมของตนเองจะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งท้าทายให้มีชีวิต ซิวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ดังนั้น ผู้จัดการองค์การจึงควรสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อให้มีความคาดหวังนั้นๆ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อจะไม่เกิดความท้อแท้คับข้องใจ ซึ่งจะสร้างความเสียหายให้กับทั้งองค์การและตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าใช้วิธีหลอกลวงให้พนักงานตั้งความหวังลมๆ แล้งๆ โดยเป็นจริงไม่ได้จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีอย่างแน่นอน บางทีถึงขั้นทำลายองค์การให้เสียหาย

### แนวคิดและทฤษฎี หลักการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรมีแนวคิดพื้นฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์การ (Haksever. et. Al. 200:226) นอกจากนี้บุคคลยังมีความต้องการพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุกด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ และต้องการตอบสนองในการสร้างสรรค์การทำงานที่เกิดประโยชน์ (Sergiovenni & Starratt. 1998: 5) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน

แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือกระบวนการจัดกระทำหรือการให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นปัจจัยเหตุ สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีในครูและบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น และนำพลังอำนาจดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ ซึ่งเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ และวิธีการที่ช่วยเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรมาจากหลักความเป็น ประชาธิปไตย หลักการกระจายอำนาจ หลักความสามารถ หลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และหลักการปฏิรูป (สมชาย บุญศิริภัสสร. 2545: 24)

### ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยเหตุต่าง ๆ ที่บุคคลค้นพบ และพัฒนาพลังอำนาจที่จะใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ ต่อตนเอง และสังคม การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ ความต้องการในการควบคุมตนเอง เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจ กำหนดตนเอง และลงมือปฏิบัติของบุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย (Gutierrez. Parsons & Cox. 1998: 6)

### ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับพลังอำนาจในการทำงานได้แก่

1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ต้องการปัจจัยทางร่างกาย อาหาร ที่อยู่อาศัย ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการฐานะทางสังคม และเกียรติศักดิ์ศรี ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต (สุดา ทัพสุวรรณ. 2541: 32-33)

2. ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (self - control theory) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ กำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงาน และการใช้เหตุผลเพื่อปฏิบัติงาน การกระทำที่แสดงว่าบุคคลสามารถ

ควบคุมตนเองได้ เช่น กำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผล สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวเอง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความอดทนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และวิกฤติต่าง ๆ (Kerr & Kramer.. 1996: 184) ความสามารถในการควบคุมตนเองจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการเสริมสร้างพลัง อำนาจการทำงาน

3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของปราวัต (Prawat. 1991: 748-749) ได้แก่การให้อิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น มีทางเลือกในการปฏิบัติงาน มีโอกาสแสดงความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีการประเมินการทำงานของตนเอง และมีทรัพยากรสนับสนุน ในขณะที่ โจนส์และโคลเวอร์ (Goens & Clover. 1991: 234-235) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่าควรเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้ครูมีโอกาในการทำงานตามความรู้ ความสามารถและทักษะ การเสริมสร้างอำนาจด้วยการให้ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการจะช่วยให้ทำงาน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมในภาวะการณ์นั้น ๆ ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องมีความสมบูรณ์และความพร้อม ที่จะให้ตรวจสอบ เพราะการดูแล การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา ครูและบุคลากรจึงควร แสดงความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบผลการตัดสินใจในการกระทำที่คิดว่าดีที่สุดตามภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การและสังคม (Sergiovanni & Starrett. . 1998:137)

4. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของแคนโพล (Kanpol. 1999: 52) ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- 4.1 การให้ครูมีอำนาจหน้าที่ มีอำนาจในการตัดสินใจ
- 4.2 การให้ครูมีอิสระ ควบคุมการทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
- 4.3 การให้ความรู้เกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ครูปรับปรุงหลักสูตร การเรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียน
- 4.4 ให้สิทธิ์ครูแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนภาพจริงในการทำงาน
- 4.5 การให้ครูประเมินตนเอง

5. เคลคเคอร์ และโหลดแมน (Klecker & Loadman. 1996:10) เสนอแนะให้ศึกษาพลังอำนาจในการทำงานของครูจากพฤติกรรมความสามารถดังต่อไปนี้

- 5.1 ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูใหม่เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ ความสามารถในการทำงาน
- 5.2 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความมั่นคงในสถานภาพความเป็นมืออาชีพ
- 5.3 ความรู้ในวิชาชีพครู ทั้งความรู้และทักษะในเนื้อหาวิชาและการปฏิบัติ
- 5.4 ความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและงานในสถานศึกษา

**กล่าวโดยสรุปปัจจัยพื้นฐานในการทำงานของครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานได้แก่**

1. บุคลิกภาพของครูและบุคลากร เช่นความตระหนักในภาระหน้าที่ มีเป้าหมายในการทำงาน ความเคารพ เชื่อถือ ไว้วางใจในเพื่อร่วมงาน การบริหารจัดการตนเองและคุณธรรมในการทำงาน

2. บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3. ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีภาวะผู้นำ สามารถสนับสนุนปัจจัยและประสาน

การทำงานร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่าย

4. โครงสร้างการทำงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

5. เครือข่าย ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรการทำงาน

**กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานได้แก่**

1. การมีอิสระในการตัดสินใจ มีโอกาสแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน

2. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการทำงาน

3. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน

4. การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในนวัตกรรม เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการทำงาน

5. การตรวจสอบประเมินการทำงานด้วยตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ

**พลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อความคิด พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้แก่**

1. ทำให้มีผลการทำงานเป็นที่ยอมรับ

2. ทำให้บุคคลมีความเพียรในการทำงาน

3. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน

**สรุป**

**ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน** ได้แก่ ทฤษฎีการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องนี้คือ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (hierarchy of needs) ซึ่งประกอบด้วย 5 ชั้น ดังนี้ 1) ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค 2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) 3) ความต้องการกระทำด้านสังคม และความรัก (belongingness and love needs) 4) ความต้องการการยกย่องให้เกียรติ (esteem needs) 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล และทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย นักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องนี้คือ เฟดเดอริค เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) ซึ่งนำเสนอทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย (two-factors motivation) ซึ่งประกอบด้วย **ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานทั่วไป** (hygiene factors) ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริการงานการบังคับบัญชา สภาพการทำงานทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจน ค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน และ **ปัจจัยจูงใจ** (motivation factors) ได้แก่ เรื่องความสำเร็จของงาน งานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ การยกย่องนับถือ การเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

## เรื่องที่ 5.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ

### 5.3.1 การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี

เป็นการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและ การประเมินผลและสิ่งจูงใจตามผลของงาน เริ่มครั้งแรกในปี 2547การจัดสรรได้ค้ำจนถึง

1. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการและจังหวัดต่างๆ โดยประเมินจากความสำเร็จในการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
2. ขนาดของส่วนราชการโดยใช้ข้อมูลเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและ ลูกจ้างประจำ ที่มีผู้ครอง ฌ วันที่ 1 กันยายน จากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
3. การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการในพื้นที่ โดยจำแนกเป็น (1) ราชการบริหารส่วนกลาง (2) ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในส่วนภูมิภาค และ (3) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

### สรุปความคิดเห็นต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานจัดสรรเงินรางวัลประจำปี

จุดเด่น	
<p>1. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการ ทำให้ข้าราชการความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น</p> <p>2. มีส่วนผลักดันให้แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเห็นผลชัดเจน ผลประโยชน์ ทางอ้อมที่ข้าราชการจะได้รับคือ การพัฒนาหน่วยงาน คุณภาพงาน และการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้าราชการ/หน่วยงานได้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อประชาชน และสังคมมากขึ้น</p> <p>3. ทำให้ข้าราชการได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าเงินเดือน</p>	
จุดด้อย	ข้อควรปรับปรุง
<p>1. การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อกำหนดในการจัดสรรเงินรางวัล</li> <li>- มาตรฐานที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัล</li> <li>- ความยุติธรรมและความโปร่งใส</li> </ul>	<p>1.1 ตั้งคณะทำงานกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัลที่มีผู้แทนจากทุกสำนัก/กอง/หน่วยงาน</p> <p>1.2 รับฟังความคิดเห็น (hearing) / และประกาศให้ทราบโดยทั่วถึง</p> <p>1.3 เพิ่มความหลากหลายในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ ควรใช้ทั้งหนังสือเวียน หรือ เอกสารคู่มือต่างๆที่ส่ง ให้กับหน่วยงานส่วนราชการและจังหวัดอย่างทั่วถึง การประชุมชี้แจงโดยตรงหรือ ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต</p>

จุดเด่น	
2. จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรน้อย	2.1 เพิ่มจำนวนที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลให้ มากขึ้น 2.2 เพิ่มรูปแบบของรางวัลเป็นแบบอื่น ๆ เช่น การเพิ่มสวัสดิการด้านอื่น การพัฒนาหรือส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือการมอบรางวัลต่าง ๆ เป็นต้น

### การดำเนินจัดสรรเงินรางวัล สรุป ดังนี้

#### 1. การรับรู้และเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเงินรางวัล

1) แจ้งรายละเอียด หลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการไปยังส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดทุกแห่ง โดยตรง เช่น แจ้งผ่านหนังสือเวียน (ทั้งแบบเอกสารราชการ และบนเว็บไซต์) และให้ทุกหน่วยงานจัดทำหลักเกณฑ์แล้วประกาศ หรือ มีการแจ้งให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

2) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษา สำหรับจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด นั้น สำนักงาน ก.พ.ร.ได้จัดชี้แจงและตอบคำถามพร้อมกันโดยการประชุมทางไกล

3) ตอบปัญหา หรือ ข้อเสนอ ข้อร้องเรียนหรือ แจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ การจัดสรรเงินรางวัล ทั้งทางเว็บไซต์ สายด่วน หรือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

#### 2. หลักเกณฑ์ของการจัดสรรเงินรางวัล

1) มีการจัดทำหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน พร้อมตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการ/จังหวัดนำไปปฏิบัติ หรือ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการ และลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปได้อย่างเหมาะสมกับส่วนราชการนั้นๆ โดยมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรางวัลอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับระเบียบการเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง

2) กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัด แจ้งหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการโดยตรงหรือ สามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อความโปร่งใสในการจัดสรรเงินรางวัล

3) กำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของ ส่วน ราชการ/จังหวัด เพื่อความโปร่งใส ความยุติธรรม และให้จัดส่งหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อช่วยสอบทานว่าการจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามหลักเกณฑ์กลางและสอดคล้อง กับระเบียบการเบิกจ่ายที่กำหนดไว้หรือไม่

#### สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป

สำหรับการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณต่อไป ข้อมูลจากหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการและจังหวัดต่างๆส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งผลการสำรวจ ก.พ.ร.จะทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และอาจมีการปรับปรุงแบบของสิ่งจูงใจให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความเหมาะสมตามเจตนารมณ์ ของคณะรัฐมนตรีต่อไป

ในการเพิ่มโอกาสการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ รัฐบาลได้สร้างสิ่งจูงใจแก่ข้าราชการโดยปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนให้

เหมาะสมเพื่อเป็นการตอบแทนข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการธำรงรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการและจงใจให้บุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบราชการมากขึ้น ทั้งนี้ นอกจากการปรับปรุงเงินเดือนแล้ว ยังปรับปรุงแบบการให้ค่าตอบแทนพิเศษโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากขึ้น เป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ

### 5.3.2 บำเหน็จบำนาญข้าราชการ

บุคคลที่เข้ามารับราชการไม่ว่าจะเป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการพลเรือน หรือข้าราชการประเภทอื่น เมื่อพ้นจากหน้าที่ราชการ ด้วยเหตุลาออก เกษียณอายุ หรือให้ออกโดยไม่มีความผิด เช่นเจ็บป่วยขาดคุณสมบัติ หรือตาย แล้วแต่กรณี หากรับราชการโดยกระทำความชอบมาตลอด ทางราชการก็จะตอบแทนบุคคลนั้นเป็นเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจะจ่ายเป็นรายเดือนหรือเป็นเงินก้อนครั้งเดียว หรือถึงแก่กรรมขณะรับราชการ หรือผู้รับบำนาญถึงแก่กรรมทางราชการจะจ่ายเงินให้แก่ทายาทเพื่อสงเคราะห์และบรรเทาความเดือดร้อนเรียกว่าบำเหน็จบำนาญซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์อย่างหนึ่งที่ทางราชการให้เมื่อพ้นจากราชการ เพื่อความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต

บำเหน็จ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียว

บำนาญ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนจนกว่าจะถึงแก่กรรม หรือหมดสิทธิ

บำเหน็จบำนาญข้าราชการ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

1. บำเหน็จบำนาญปกติ
2. บำเหน็จบำนาญพิเศษ
3. บำเหน็จตกทอด

1. บำเหน็จบำนาญปกติ

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขอรับบำเหน็จบำนาญปกติ

- พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการขอรับและการจ่ายบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.

2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

### 5.3.3 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หรือการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร คือ การบริหารคนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

เมื่อ คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การทำ Career Path ภายในองค์กร ก่อนอื่นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไปตลอดชีพหรือไม่ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่

หากคำตอบคือใช่ องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ Career Path ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ



นอกจากนี้การทำ Career Path ควรมีทั้ง 3 ระดับ คือ Slow Track , Normal Track และ Fast Track ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ 70 % จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ Normal Track คือก้าวไปตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับคนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่งๆจะมีประมาณ 10 – 15 % จะใช้ช่องวิ่งแบบ Fast Track ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานทั่วไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดี ก็ใช้ลู่วิ่งช่อง Slow Track

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์กติกาสำหรับพนักงานที่เหมาะสมจะใช้ลู่วิ่งช่อง Fast Track ให้ชัดเจน มิเช่นนั้นหัวหน้างานหลายคนก็พยายามจะผลักดันให้ลูกน้องของตนเอง ใช้ช่องวิ่ง Fast Track และสุดท้ายจะทำให้ช่องวิ่ง Fast Track เป็นช่องวิ่งมาตรฐานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยเกณฑ์กติกาที่องค์กรใช้ในการกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่จะสามารถใช้ช่องวิ่ง Fast Track ได้นั้น มักประกอบไปด้วยปัจจัยสองสามอย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถที่มี (Competency) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (Potential)

2. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย 2 ถึง 3 ปีและ

3. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทำงานด้วย

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก 2 ตัวเป็นสิ่งที่วัดได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่มีถูกนำมาใช้คือการประเมินแบบ 360 องศา (การให้คนรอบๆข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น) อย่างไรก็ตาม การนำ Career Path มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวังอย่างมากใน

การบริหารคน ข้อดีคือ ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการทำงานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์ไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานมีเกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่ลูกน้องของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกันข้อเสียคือการทำ

Career Path อาจเป็นอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมากๆเพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีไฟแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะการเลื่อนตำแหน่งต้องดูจากอายุงานรวมไปด้วย เมื่อมีการกำหนดอายุงานขั้นต่ำ ก็อาจทำให้พนักงานที่มีไฟแรงรู้สึกว่าคุณเก่งแต่กลับเติบโตหรือก้าวหน้าช้าไป หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป ทั้งๆที่องค์กรก็ใช้ลู่วิ่งในช่องทาง Fast Track แล้ว แต่พนักงานอาจรู้สึกว่าย่ำเร็วไม่พอ

ดังนั้น การทำ Career Path ไม่ใช่ทำเพราะคนอื่นเขาทำกัน แต่ทำเพราะเข้าใจ ทำเพราะเห็นประโยชน์ ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงานได้ต่างหาก

### สรุป

**การเสริมสร้างแรงจูงใจ** ในระบบราชการได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หมวด 4 มาตรา 72 ซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีการจูงใจข้างต้นเป็นแนวทางโดยกำหนดให้มีการเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน เพื่อให้สามารถจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการมากกว่าไปทำงานเอกชน

## ใบงานที่ 1.1

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ความหมายของการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.science.cmru.ac.th/scienceblog/admin/blog/file/240807160520.pdf>

[pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/lecture/lecture3.pdf](http://pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/lecture/lecture3.pdf)

[www.sobkroo.com/img\\_news/file/A30228325.pdf](http://www.sobkroo.com/img_news/file/A30228325.pdf)

## ใบงานที่ 1.2

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.2 วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.scribd.com/doc>

[www.moj.go.th/upload/main\\_tip/uploadfiles/184\\_4482.doc](http://www.moj.go.th/upload/main_tip/uploadfiles/184_4482.doc)

## ใบงานที่ 1.3

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 1.3 หลักการของการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับหลักการของการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “หลักการของการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.gotoknow.org/posts/359425>

[www.moe.go.th/wijai/personal.pdf](http://www.moe.go.th/wijai/personal.pdf)

<http://www.moe.go.th/wijai/personal.pdf>

## ใบงานที่ 2.1

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “กระบวนการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.gotoknow.org/posts/343045>

[business.east.spu.ac.th/depart/Open\\_knowledge.php?id=83](http://business.east.spu.ac.th/depart/Open_knowledge.php?id=83)

[www.moj.go.th/upload/main\\_tip/uploadfiles/184\\_4482.doc](http://www.moj.go.th/upload/main_tip/uploadfiles/184_4482.doc)

[www.m-society.go.th/document/news/news\\_1349.pdf](http://www.m-society.go.th/document/news/news_1349.pdf)

[www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org)

## ใบงานที่ 2.2

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[rongchans.com/index.php?option=com\\_content&view=article](http://rongchans.com/index.php?option=com_content&view=article)

[www.nongkooschool.com/doc/a/bookoon.doc](http://www.nongkooschool.com/doc/a/bookoon.doc)

[www.sobkroo.com/img\\_news/file/A30228325.pdf](http://www.sobkroo.com/img_news/file/A30228325.pdf)

[drjirawat.com/file/paper\\_pdf/pdf1327744680.pdf](http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744680.pdf)

[web.bsru.ac.th/~jumpot/HR%20Presentation/organization.ppt](http://web.bsru.ac.th/~jumpot/HR%20Presentation/organization.ppt)

## ใบงานที่ 2.3

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2.3 ระบบของการบริหารงานบุคคล

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับระบบของการบริหารงานบุคคล
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ระบบของการบริหารงานบุคคล” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[www.thaihrwork.com/tag/ระบบการบริหารงานบุคคล](http://www.thaihrwork.com/tag/ระบบการบริหารงานบุคคล)

[elib.coj.go.th/Ebook/data/judge\\_report/4\\_9.pdf](http://elib.coj.go.th/Ebook/data/judge_report/4_9.pdf)

[www.m-society.go.th/document/news/news\\_1349.pdf](http://www.m-society.go.th/document/news/news_1349.pdf)

[web.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/9chap6text.pdf](http://web.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/9chap6text.pdf)

## ใบงานที่ 3.1

### ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

### ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

### เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน

**คำสั่ง** ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การพัฒนาบุคลากรทางกายในการปฏิบัติงาน” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

- [1] เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "นโยบายฝึกอบรม", การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม, ฝ่ายฝึกอบรม , กองวิชาการ , สำนักงาน ก.พ., 2520
- [2] เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง " แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม " , การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., 2533
- [3] เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "กระบวนการฝึกอบรม " , การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., 2533
- [4] สุปรานี ศรีฉัตรวิมุข , การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล , โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , กรุงเทพฯ, 2524
- [5] เด่นพงษ์ พลละคร , " การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา " , วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 28 , ธันวาคม 2531-มกราคม 2532, หน้า 20-25
- [6] เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง " การบริหารงานฝึกอบรม " ,การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2523
- [7] เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง " แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม "
- [8] ธนู กุลชล , เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง " มนุษยพฤติกรรมและการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ",การฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2523



## ใบงานที่ 3.2

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ 3.2 การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การพัฒนาบุคลากรทางใจในการปฏิบัติงาน” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

1. พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ. ปยุตโต) : ชีวิตที่สร้างสรรค์ สดใส และสุขสันต์ , กันยายน 2549
2. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์: วันที่ 31 มีนาคม 2553
3. กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศิลปากร : คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. วัชระ บุญธีรพร : การพัฒนา Competency ของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ จังหวัด (Powerpoint)
5. <http://th.wikipedia.org/wiki/ไตรสิกขา>
6. <http://www.ismed.or.th/SME/src/bin/controller.php?view=knowledgeInsite.KnowledgesDetail&p=&nid=&sid=39&id=763&left=28&right=29&level=3&lv1=3>
7. <http://www.phrachomklao.go.th/hrd/index.php>
8. [http://www.hrtothai.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=318&Itemid=149](http://www.hrtothai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=318&Itemid=149)
9. <http://suwalaiporn.com.www.readyplanet.net/index.php?lay=show&ac=article&id=420844&Ntype=3>
10. <http://www.oknation.net/blog/preeeecha/2010/02/17/entry-12>

## ใบงานที่ 3.3

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การพัฒนาบุคลากรทางความคิดในการปฏิบัติงาน” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.nbs.ac.th/pattanakid.pdf>

[academic.obec.go.th/web/banner/u/28](http://academic.obec.go.th/web/banner/u/28)

[www.bsru.ac.th/study/decision/ex2/a2.htm](http://www.bsru.ac.th/study/decision/ex2/a2.htm)

## ใบงานที่ 4.1

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (recruitment)

เรื่องที่ 4.2 วิธีการสรรหาบุคลากร

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากร
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “วิธีการสรรหาบุคลากร” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[library.dip.go.th/multim5/ebook/l%20กสอ15%20T19H4.pdf](http://library.dip.go.th/multim5/ebook/l%20กสอ15%20T19H4.pdf)

[www.siamhrm.com/?name=chapter&file=read&max=179](http://www.siamhrm.com/?name=chapter&file=read&max=179)

[www.op.mahidol.ac.th/orpr/Newhrsite/ebook/MUHR/Document/.../2.pdf](http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Newhrsite/ebook/MUHR/Document/.../2.pdf)

[www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/M24\\_03.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/M24_03.pdf)

[dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap6.html](http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap6.html)

[www.nakorn3.com/download/1296819424.doc](http://www.nakorn3.com/download/1296819424.doc)

## ใบงานที่ 4.2

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 4 การสรรหาบุคลากร (recruitment)

เรื่องที่ 4.3 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/M24\\_04.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/M24_04.pdf)

<http://www.gotoknow.org/posts/379323>

## ใบงานที่ 5.1

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เรื่องที่ 5.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ความหมายของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1361264259&grpid](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1361264259&grpid)

[www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist/uploadfile/t0611.doc](http://www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist/uploadfile/t0611.doc)

[pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/ed/motivation.pdf](http://pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/ed/motivation.pdf)

[www.kroobannok.com/blog/39876](http://www.kroobannok.com/blog/39876)

## ใบงานที่ 5.2

### ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

### ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

### เรื่องที่ 5.2 ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ทฤษฎีการจูงใจการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

- รุ่ง แก้วแดง. (2544). การปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2535 การพัฒนาหลักสูตรครบวงจร. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิยะดา รัตนสุวรรณ. (2545). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถใน
- การคิดไตร่ตรองของอาจารย์พยาบาล ปริญญาวิพนธ์. กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)

กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สมชาย บุญศิริเกษช. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ปริญญาวิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุดา ทักษสุวรรณ. (2541). วิชา EA531 หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุเมธ งามกนก. (2549). หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน. ปริญญาวิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2550 จาก [www.moph.go.th/ops/1889/news.pic](http://www.moph.go.th/ops/1889/news.pic)

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.สรุปผลและการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 -2548). (2549)

## ใบงานที่ 5.3

ชื่อหลักสูตร การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เรื่องที่ 5.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การเสริมสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[http://www.opdc.go.th/special.php?content\\_id=267&spc\\_id=4](http://www.opdc.go.th/special.php?content_id=267&spc_id=4)

[web.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/9chap6text.pdf](http://web.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/9chap6text.pdf)