

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
4. การบริหารงานบุคคลของระบบราชการไทย
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
6. สมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2522 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออย่างน้อยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 208-209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 133) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 73) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและในทรรศนะที่สองว่า หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะหรือความชำนาญเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

ฐิระ ประวาลพุกภัย (2538 : 2) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 8) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านเจตคติต่อการทำงานหน่วยงานผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิก

ปรีชา เตังศิริวัฒนา (2543 : 6) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในด้านการคัดเลือก การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

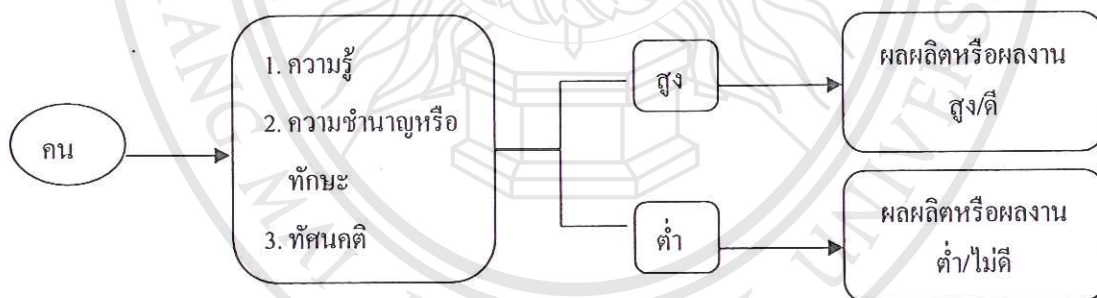
จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความคิดเห็นทัศนคติที่มีต่องานและความรู้ความชำนาญ ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของ

บุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD เป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือเป็นการพัฒนาคนซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหรือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรเพื่อเป้าหมายในการสร้างทีมงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรรวมทั้ง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต HRD เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาสามารถแสดงศักยภาพจากทุนปัญญาของตนเองและทีมงานในการสร้างสรรค์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธารพชร สัตยารักษ์, 2548 : 43) จากความสำคัญของ “คน” ดังกล่าวผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลตามแนวคิดของฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญแม้้องค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจมีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลิตหรือผลงานขององค์กรดังแสดงตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลิต

ที่มา : ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 1-2)

จากแนวคิดดังกล่าว วีระ ประวาลพฤษย์ ได้แบ่งการพัฒนานุคคลออกเป็น 2 ลักษณะ ใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมคุณวุฒิด้วยการส่งไปศึกษาต่อการพัฒนานุคคลในลักษณะนี้มักทำกันมาก ในทางราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานสำหรับในด้าน ธุรกิจจะมีเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจนเพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้อง ลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

2. การเสริมสมรรถภาพด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนานุคคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อยสามารถ พัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักร ใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการ ฝึกอบรมหรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มี การฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว นอกจากนี้การพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือ ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษอาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่บริษัทแม่ เช่น โรงงานผลิต ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทยก็จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่น หรือศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝึกปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพฯ ให้ สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้เป็นที่นิยมใน ธุรกิจมากเพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองเวลาน้อยได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

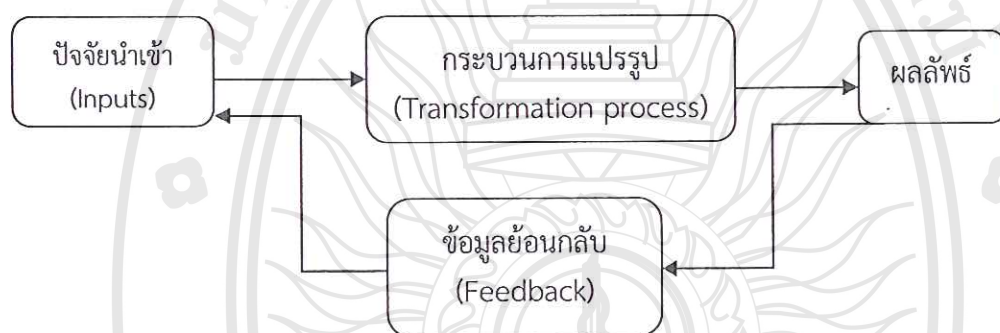
แนวคิดการจัดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดข้างต้นเมื่อกล่าวถึงปัจจัยการทำงานของคนอื่น ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะและทัศนคติที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันจะส่งผลต่อผลผลิตหรือผลงานที่สูงหรือต่ำ ไม่เท่ากันตามไปด้วยเพื่อที่จะได้ทราบว่ากระบวนการพัฒนาดังกล่าวนั้นได้ผลไปตามที่มุ่งหมาย เพียงใดดังนั้นจึงได้นำเสนอ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ” ซึ่งแนวคิดการ จัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) นี้อิงอยู่บนแนวคิดแบบ ระบบ (The Systems Approach) ดังภาพที่ 2 (Goldstein, 1993 อ้างในชูชัย สมิตธิไกร, 2540 : 27-29) ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

ประการแรกระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์การในการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สองแนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทางแต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการสุดท้ายแนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (Frame Of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการทำงานแบบระบบ

ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร, 2540 : 27-29

จากภาพแสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบซึ่ง ได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการแปรรูปผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับจะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักร โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนสิ่งที่ถูกป้อนเข้าไปในระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การสิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์การซึ่งแต่ละองค์การก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างกันและแม้แต่ในองค์การเดียวกันบุคลากรแต่ละคนก็ยังมี ความแตกต่างกันด้วยกระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือโครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์การได้จัดขึ้น โครงการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุงเพิ่มพูนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการ (Output) เป็นที่น่าพอใจขององค์การอย่างไรก็ดีองค์การต้องมีการประเมินและ

ติดตามผลอยู่ทุกระยะเพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรปรับปรุงและนำข้อมูลเหล่านี้ (Feedback) ไปใช้ในการปรับเปลี่ยน โครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์ อ้างอิงจาก เบตส์ (Betts.) (1977 : 7) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนผู้นั้น ได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์การที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมพงศ์ เกษมสิน (2513 : 534-535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2525 : 213) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนามูลากรว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

หลักการพัฒนามูลากร

เมธี ปิถันธนานนท์ (2529 : 107-108) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนามูลากรไว้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน

4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนายจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์กร บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร
4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น ซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้ และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนา บุคคลการสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ชีรุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2539 : 63) ได้เสนอแนะว่า องค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่ น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมี ระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการ พัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ใน การวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งที่จะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตาม แผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้าน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การ วางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำถึงคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การ พัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนด วัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะ ดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละ โครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตาม ผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำถึงคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะ คือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุด

โครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทาง คือ การฝึกอบรม (Training) และการศึกษา (Education or Further Study)

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 32) ได้อธิบายถึงความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการฝึกอบรม เน้นความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงานส่วนการศึกษาเป็นการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาความหมายของการศึกษาอย่างกว้างขวางแล้วการฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527 : 179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการใช้การศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวงทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้นการศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าแนวทางใด มีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การให้เพิ่มขึ้น เมื่อองค์การมีผลผลิตมากขึ้น บุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้นด้วย

วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสม ดังนี้

บุญญา สาธร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On - The - Job - Study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศ
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (Internship Training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว
5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner Training) เวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สรุปจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาคนซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดขององค์การเพื่อเป้าหมายในการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยมีกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานซึ่งผลลัพธ์เพื่อให้บุคคลได้รับการพัฒนา และองค์การบรรลุเป้าหมาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโต ขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง ตามที่มองหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบัน เรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพ ร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545 : 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็น ผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากร ทุกคนในองค์กร (เสนาะ ดิเียว, 2545 : 7)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการ ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ (คณัย เทียนพุด, 2546 : 17)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกชั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหามูลค่าการเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงานหลังจากสรรหามูลค่าการที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ดีว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ขององค์การพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (Recruitment and Selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การออกแบบ การวิเคราะห์ และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or Orientation and Appraisal Process)
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)
6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relation)

7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process) การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Designs)

ทั้งนี้ เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การและเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

การออกแบบงาน (Job Designs)

1. การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work Simplification) เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานจะสับเปลี่ยนงานที่มีความง่าย ๆ หรืองานที่มีความใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่งเพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง
3. การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกันเพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน
4. การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเองเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวตนสำหรับพนักงาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลกระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

1. การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งานการระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนักแต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่
2. การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Development) ในการศึกษางาน จะต้องดำเนินการจัดทำรายการหรือแบบสอบถาม ซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษาารวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐาน

เดียวกันแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงานควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

3. การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job Analysis Information)
การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของพนักงานและการสังเกต

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือการเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่งซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์งานทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)

1. ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job Identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงานและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์กร

2. สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อแต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

3. หน้าที่งาน (Job Duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

4. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

5. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 5.1 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5.2 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
- 5.3 ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนเช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

6. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 6.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- 6.2 ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
- 6.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่าง ๆ
- 6.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
- 6.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน



กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ศึกษานโยบายทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้างและในระยะเวลาใดการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programes)

4. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กรกระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific Requests of Managers)
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job Opening Identified)
4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information)
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job Requirement)

7. กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory Pool of Recruits)

9. กระบวนการสรรหา (Werther and Davis, 1986 : 20)

9.1 นโยบายขององค์กร (Organization Policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

(1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote From- Within Policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงโดยเชื่อว่าจะเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจแก่นักงานที่ทำงานอยู่

(2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote From Outside Policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

(3) นโยบายค่าตอบแทน (Compensation Policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคา เงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆแล้วอาจจะส่งผล กระทบต่อการทำงานในองค์กร

(4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment Status Policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part- Time) และทำงานเป็น ลูกจ้างชั่วคราว

(5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International Hiring Policies) ผู้สรรหา จะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

9.2 แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้ รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานและการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหา บุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

9.3 สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการ ตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพ เศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

(2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

(3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงานเพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัท คู่แข่ง

9.4 การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานและคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดและสิ่งที่ควรพิจารณาประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภทการมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงานอย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปีก็ได้"

9.5 คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

9.6 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

- (1) การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)
- (2) การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)
- (3) การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)
- (4) การโฆษณา (Advertising)
- (5) กรมแรงงาน (Department of Labour)
- (6) หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)
- (7) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

9.7 การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้น การคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับการคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดึ้นนั้น จะต้องมิดัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภทด้วยกัน คือ

- (1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- (2) แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plans)
- (3) การสรรหา (Recruitment)

กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกติริยาท่าทาง เพื่ออุปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัครซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment Tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

ประเภทของแบบทดสอบ

(1) แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

(1.1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

(1.2) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

(1.3) แบบทดสอบบุคคลสังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

(2) แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบแบ่งได้ ดังนี้

(2.1) แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

(2.2) แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

(2.3) การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

(3) แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

(3.1) แบบอัตนัย (Subjective Test) มุ่งการบรรยายพรรณนา

(3.2) แบบปรนัย (Objective Test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

(4) แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

(4.1) แบบใช้ความเร็ว (Speed Test) ต้องการดูความไว

(4.2) แบบที่ให้เวลามาก (Power Test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

(5) แบ่งตามประโยชน์

(5.1) เพื่อการวินิจฉัย

(5.2) เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection Interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

(1) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

(2) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or Directive Interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

(3) การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

(4) การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem - Solving Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิด ความคิด และวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

(5) การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

(1) การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน

(2) การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of Rapport) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

(3) การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information Exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

(4) การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่าเราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

(5) การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลงผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัครข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความสนใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้ายคณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์การ ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

10. การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต ความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมี ดังนี้

(1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

(2) ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร

(3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(4) เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

(5) เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้าง เงินเดือน

(6) ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

11. การฝึกอบรม (Training)

การปฐมนิเทศ (Orientation) ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

(1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์การ

(2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ในองค์การ

(3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร

(4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ใน

องค์กร

(5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

12. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

12.1 ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

(1) ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

(2) พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของ

หน่วยงาน

(3) ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็น

การกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

12.2 ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

(1) ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับ

พนักงาน

(2) ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแลสามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผน

งานและบริหารด้านอื่นได้

(3) ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร

(1) ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน

(2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร

(3) ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

12.4 ค่าตอบแทน (Compensation)

"ค่าจ้าง" (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนโดย
ถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่าย
คนงานเป็นรายชั่วโมงที่เรียกกันว่า Nonsupervisor or Blue-collar

"เงินเดือน" (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการ
ทำงานถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ เราเรียกกันว่า White-collar
or Professional ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียน
ได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทน
ทางสังคม

12.5 ส่วนประกอบของการบริการค่าจ้างสมัยใหม่ประกอบไปด้วยค่าจ้าง

ดังต่อไปนี้

- (1) ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
- (2) ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สันข้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
- (3) ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
- (4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
- (5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - Goals Pay)
 - (5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วไป
 - (5.2) หลักความยุติธรรม (Equity)
 - (5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม
 - (5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน
 - (5.5) หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันสุขภาพ เกษียณอายุ พุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุ ในงานการว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่การที่หลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน
 - (5.6) หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)
 - (5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay - and - Effort Bargain)
 - (5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability)

12.6 สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety)

ความปลอดภัยในการทำงาน ความปลอดภัย หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตามซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

12.7 การส่งเสริมความปลอดภัย

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัยโดยการ อบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

(1) ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ

(2) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

(3) สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

สรุป จากที่กล่าวมาเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการรับคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มเติม การจัดสรรสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน ตลอดจนการดูแลบุคลากรตลอดจนการเกื้อหนุนอายุราชการ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (การบริหารงานบุคคลภาครัฐ 2546 : 23) กล่าวว่า การพัฒนาภาครัฐข้าราชการเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วย

การพัฒนาบุคลากรภาคราชการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานอื่นของรัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

1. ความสำคัญการพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ นอกจากเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นแล้วสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

1.1 พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับข้อกำหนดรวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

1.2 การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

1.3 พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

1.4 ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

1.5 สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่ง ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบันก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริต และประพฤติดีมิชอบของข้าราชการการไม่เสียสละอุทิศเวลาให้กับราชการเป็นต้นจึงมีความจำเป็นต้องการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มี คุณธรรม จริยธรรม ทศนคติ และจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

2. วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลภาครัฐ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 25 อ้างจาก Edward M.Harwell.Person 1975 : 96) ความเป็นว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จากการปฏิบัติตนผลงานหรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้นการปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลงผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นประหยัดขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไปมีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการ

ทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ผลปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาบุคคล

3. เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (การบริหารงานบุคคลภาครัฐ 2546 : 26-27) ดังนี้
การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจนมีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอนสามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกันสำหรับวิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ที่ใช้กันทั่วไปพอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-The Job Training)

การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงานรวม ทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปด้วยการปฏิบัติงานจริงซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่มิได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง (Ibid, 1978 : 303) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1) การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นานและมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแลแนะนำช่วยเหลือให้ผู้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการฟังคำบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น (Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser, 1970 : 367)

1.2) การย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัวความกระตือรือร้นและภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ๆ ให้สามารถทำงานได้ดีโดยไม่มีอุปสรรคและเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวาง

ขึ้นกว่าเดิม การพัฒนานักบริหารโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ (Stahl. Op. cit, 1972 : 299)

1.3 การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off – The –Job Training)

การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั้นเองหรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกันเช่น

1.3.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ปรัชญา แนวความคิด ทศนคติ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

(1) การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรมประโยชน์ของการบรรยาย คือ สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวและรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอนวิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว (One – Way Communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุดที่จะต้องมีการคิดและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

(2) การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนาโดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหาการหาทางแก้ไขปัญห การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนาในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะซึ่งอาจได้จากการประชุมหรือการอภิปรายกลุ่มย่อยหรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดและสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

(3) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนประมาณ 3 – 5 คนในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คนเป็นผู้ดำเนินรายการคณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ประสบการณ์ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟังและภายหลังการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความเห็นในเรื่องที่มีการอภิปรายประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้

เรียนรู้แนวคิดประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

(4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10 – 25 คนมีความสนใจหรือมีปัญหา คล้าย ๆ กันมาร่วมกันศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการวิทยากรข้อมูลรวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

1.3.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียนแต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตาราแบบฝึกหัด เทป คำบรรยาย หรือภาพทัศน์ หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการเช่นนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรมซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัดสามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศและเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรมอาจทำได้หลายแบบทั้งแบบใช้ระยะเวลาด้าน ๆ และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน (Study Visit) การดูงานหมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง และยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตนรวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

การศึกษาต่อ (Further Education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อไม่ว่าจะเป็น

ในประเทศหรือต่างประเทศก็คือประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่

การพัฒนาตนเองสนับสนุน

การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลยหากผู้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริงผู้ที่สนใจพัฒนาตนเองต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ โดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงการพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้รับการพัฒนาให้ความสนใจไปพัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาตนเองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลสำหรับการพัฒนาตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ โดยผ่านสื่อทางวิทยุโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงาน โครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้องอย่าทำงานบนความคิดเห็นของตนเองแต่ไปหาความรู้ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีประสบการณ์
2. ควรติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวสารทางสังคมเศรษฐกิจการเมืองการปกครองและสถานการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
3. อาจสมัครเข้ารับการศึกษาคertificateหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานหรือเพิ่มความสามารถสำหรับตนโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

สรุป จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีเทคนิคและกระบวนการที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่ตรงตามตำแหน่ง ความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ตัวบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว องค์การเองก็ได้รับประโยชน์สูงสุดเช่นกัน

การบริหารงานบุคคลของระบบราชการไทย

1. ทฤษฎีระบบราชการไทย (Bureaucracy) ถือเป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญมากต่อวงการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บุคคลที่เสนอแนวคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ขึ้นมาเป็นคนแรกได้แก่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน

(ค.ศ. 1864 – ค.ศ. 1920) เป็นผู้ที่มิมีผลงานปรากฏในสาขาวิชาต่าง ๆ หลายสาขาวิชา เช่น สาขาวิชา กฎหมาย เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดารัฐประศาสนศาสตร์ของยุโรป แต่ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการ จัดองค์การแบบระบบราชการตามหลักการของแมกซ์ เวเบอร์ จะขอกล่าวถึงความหมายของคำว่า “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” พอสังเขปก่อน

2. ความหมายของระบบราชการ (Bureaucracy) คำว่า “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดยชาวฝรั่งเศสชื่อ แวงซองต์ เดอ กูร์เนย์ (Vincent de Gournay) เมื่อปี ค.ศ. 1745 เพื่อบรรยายถึงลักษณะของรัฐบาลฝรั่งเศส ในความหมายในทางที่ไม่ดีว่า อำนาจตกอยู่ในมือของข้าราชการ ระบบราชการจึงเป็นรูปแบบการบริหารของรัฐบาลอีกรูปแบบ หนึ่ง ที่เพิ่มจากรูปแบบการบริหารของรัฐบาลที่มีอยู่ 3 รูปแบบตามที่อริสโตเติลได้เสนอไว้ คือ ระบบทรราชย์โดยกษัตริย์ ระบบคนาธิปไตย และระบบประชาธิปไตย (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2547 : 88)

นอกจากนี้ ถ้าให้ความหมายตามรากศัพท์ของคำว่า “Bureaucracy” หรือ “ระบบ ราชการ” เกิดจากคำ 2 คำรวมกัน คือ คำว่า “Bureau” และคำว่า “Cracy” หมายถึง ฝ่ามือโต๊ะของ เจ้าหน้าที่รัฐบาลฝรั่งเศส ส่วนคำว่า “Cracy” หมายถึงการปกครอง (Rule of Government) ซึ่งความหมายของคำนี้จึงน่าจะหมายถึง การปกครองโดยบุคคลที่นั่งทำงานบนโต๊ะเขียนหนังสือ (จุฬพล หนิมพานิช, 2538 : 212)

ในอีกทัศนะหนึ่งของการให้ความหมายของคำว่า “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” คือ พิจารณาเป็น 2 นัยยะ (ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร, 2541 : 41) คือ

นัยยะแรก เป็นการมองระบบราชการ หรือ Bureaucracy ในฐานะที่เป็นสถาบันทาง สังคม (Social Institute) สถาบันหนึ่ง ในมุมมองนี้ระบบราชการ (Bureaucracy) ถือเป็นสถาบันหนึ่ง ในกระบวนการปกครองประเทศ เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ปกป้อง ดูแลผลประโยชน์ของประชาชน และบ้านเมืองเหมือน รัฐสภา ศาล พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ และในฐานะที่เป็น สถาบันที่ต้องทำหน้าที่ดูแลปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ นักบริหารรัฐกิจ/ข้าราชการประจำจึง ต้องมีความเป็นอิสระ เช่นเดียวกับศาล/ผู้พิพากษา หรือรัฐสภาที่ต้องมีความเป็นอิสระจากอำนาจ ทางการเมือง นักบริหารรัฐกิจไม่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมือง แต่ต้องทำงาน โดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมาย นักบริหารรัฐกิจต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญงานที่สะสมไว้เป็นทุนในการทำหน้าที่ ดังนั้น ข้าราชการ ซึ่งได้แก่ผู้ที่ ทำงานในสถาบันบริหาร (หน่วยงานราชการ) จึงต้องมีความเป็นอิสระ พร้อมทั้งจะทำหน้าที่ปกป้อง ผลประโยชน์สาธารณะไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือกลไกของรัฐบาล แต่เป็นสถาบันบริหารที่ทำหน้าที่

ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ เป็นสถาบันที่มีความมั่นคง เพราะหน่วยงานราชการแต่ละแห่งล้วนมีประวัติการทำงานที่ยาวนาน เป็นคลังแห่งความรู้และประสบการณ์ด้านนั้นๆ มาเป็นอย่างดี จึงทำให้บางครั้งยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข จนคนภายนอกไม่สามารถวิพากษ์วิจารณ์หรือแตะต้องได้

นัยยะที่สอง คือ การมองระบบราชการ (Bureaucracy) ในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (A Form of Organization) ในมุมมองนี้ Bureaucracy จึงเป็นระบบการทำงานระบบหนึ่ง ที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่เรียกว่า “Weberian Bureaucracy” และถือเป็นรูปแบบขององค์การและการบริหารงานรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสำหรับนำไปใช้กับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน มีภารกิจจำนวนมากที่ต้องปฏิบัติจัดทำ มีบุคคลจำนวนมากที่เข้ามา ร่วมกันทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการวางระบบการทำงานที่ชัดเจน โดยการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การได้ ถ้ายึดถือกรอบการมองในรูปแบบนี้ ระบบราชการ (Bureaucracy) ก็จะเป็นเพียงระบบการบริหารระบบหนึ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ส่วนที่เห็นว่าเป็นปัญหาได้ หรืออาจยุบทิ้งไปทั้งหมด แล้วหารูปแบบ โครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่เห็นว่าเป็นปัญหาได้ หรืออาจยุบทิ้งไปทั้งหมดแล้วหารูปแบบ โครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่เห็นว่ามีดีกว่ามาใช้แทนได้ทั้งหมดหรือบางส่วน

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับระบบราชการ หรือ Bureaucracy ในสังคมของประเทศต่าง ๆ มักมีมุมมองแบบผสมผสานกัน คือ มีกรอบการมองว่า ระบบราชการเป็นสถาบันการบริหารของรัฐหรือที่เรียกว่าหน่วยงานราชการ ที่มักยึดถือหลักและวิธีการจัดองค์การตามแบบระบบราชการ แต่มีความยากในการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Weberian Bureaucratic Theory)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ศึกษาถึงลักษณะขององค์การที่ปรากฏในศตวรรษที่ 20 ตอนต้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ หรือองค์การของรัฐ พบว่า องค์การสมัยใหม่ในช่วงเวลานั้น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมคือ การบริหารแบบครอบครัวมาเป็นรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะการบริหารที่สำคัญๆ ดังนี้ มีการกำหนดตำแหน่งงานและจัดลำดับขั้นของตำแหน่งในลักษณะที่เป็นรูปปิรามิด มีการแยกบุคคลที่เป็นเจ้าของและผู้บริหารออกจากกัน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ อำนาจหน้าที่ ระเบียบกฎเกณฑ์การทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนต้องทำตามขั้นตอนกฎเกณฑ์ที่องค์การกำหนดให้ นอกจากนี้การคัดเลือก แต่งตั้ง โยกย้าย บุคคลยึดถือหลักการพิจารณาความรู้ความสามารถ และหลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานโดย

ไม่มีการคำนึงความสัมพันธ์ส่วนตัว การทำงานมีลักษณะของความเป็นทางการคือ ทำเป็นลายลักษณ์อักษร (1947 : 331)

ในปี ค.ศ. 1911 Max Weber ได้เสนอแนวคิดเรื่องทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบที่เรียกว่า “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” ขึ้นมา โดยเขาดังสมมุติฐานไว้ว่า

องค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัดที่สุด ทั้งนี้เพราะ

1. เป็นการจัดองค์การที่ยึดหลักแห่งการใช้สิทธิอำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย และความสมเหตุสมผล (Legal-Rational Authority)
2. มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามด้วยบทกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. อาศัยหลักความรู้ความสามารถ หรือระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล
4. เป็นระบบที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรม หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ (Nicholas Henry, 2004 : 60-61)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับระบบราชการว่า ระบบราชการเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ ที่มีรูปแบบและลักษณะที่เหมาะสมอย่างมากสำหรับที่จะนำมาใช้กับองค์การขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐ องค์การธุรกิจเอกชน หรือองค์การประเภทอื่น ๆ ก็ตาม และสามารถใช้ได้ผลดีในประเทศที่มีสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่มีการพัฒนาแล้วในระดับหนึ่ง

สาระสำคัญของทฤษฎีระบบราชการตามทัศนะของ Max Weber

ทฤษฎีระบบราชการตามทัศนะของ Max Weber ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. การได้มาซึ่งอำนาจของบุคคล หรือ Theory of Domination แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ทำการศึกษาถึงการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรมของผู้นำและผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในสังคม พบว่า การได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่อย่างชอบธรรมของบุคคลในสังคมอาจมาจากแหล่งที่มาได้ 3 แหล่ง คือ อำนาจหน้าที่ตามประเพณี (Traditional Authority) อำนาจหน้าที่ตามบารมีนิยม (Charismatic Authority) และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Legal or Rational Authority) โดยเขายืนยันว่า การที่บุคคลจะสามารถทำการปกครองบังคับบัญชาคนอื่นในสังคมได้นั้นจำเป็นต้องมีสิ่งสำคัญ 2 อย่าง คือ อำนาจ (Power) และกลไกการบริหาร (Administrative Apparatus)

1.1 อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การที่คนๆ หนึ่งจะสามารถทำการปกครองสั่งการบังคับบัญชาคนอื่น ๆ ได้นั้นเขาต้องมีอำนาจอยู่ในมือก่อน นอกจากนี้อำนาจนั้นยังต้องได้รับการยอมรับหรือยินยอม (Consent) จากกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาของเขาอีกด้วย โดยอาจเรียกว่า การได้อำนาจอย่างชอบธรรม (Legitimizing of Power)

1.2 กลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นต่อการใช้อำนาจของผู้นำ ทั้งนี้เพราะกลไกการบริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและผู้ตามในสังคมหนึ่ง ๆ กลไกการบริหารอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นในสังคมแต่ละแห่งอาจมีกลไกการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำในสังคมนั้น ๆ กล่าวคือ

1.2.1 ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาจากการมีส่วนตัว (Charismatic Domination) คือ ผู้นำที่ได้อำนาจมาจากบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติ ความสามารถพิเศษหรือบารมีที่มีอยู่ในตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยในการโน้มน้าวให้คนในสังคมให้การยอมรับ นับถือ มีความจงรักภักดี ยอมที่จะปฏิบัติตามความต้องการของเขา โดยผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำอย่างมาก จะทำตามคำสั่งคำบัญชาด้วยความเต็มใจ

ภายใต้สังคมแบบนี้ กลไกการบริหารที่เหมาะสมที่จะนำมารองรับ คือ “ระบบเผด็จการ” (Dictatorship) หรือ “ระบบคอมมูน” (Communal) กลไกการบริหารแบบนี้มักไม่ค่อยมีเสถียรภาพมากนัก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำที่ดำรงตำแหน่งและกลุ่มคนที่อยู่ใต้การปกครองบังคับบัญชา

1.2.2 ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาตามประเพณีนิยม (Traditional Domination) หรือจารีตประเพณี ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามประเพณีนี้ คือ ผู้ที่ได้ตำแหน่งมาตามจารีตประเพณีที่คนในสังคมนั้น ๆ ยึดถือและประพฤติปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ผู้ตามจึงยอมรับและปฏิบัติตามเนื่องจากเห็นว่าเป็นการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมของสังคมไว้ เพราะเป็นผู้ที่ได้ตำแหน่งมาจากการสืบทอดอำนาจตามจารีตประเพณี ผู้นำแบบนี้เปรียบเสมือนเจ้านายถือเป็นชนชั้นสูงในสังคมเป็นผู้มีชั้นวรรณะสูง จึงมีสิทธิและอำนาจที่จะปกครองบังคับบัญชากลุ่มคนได้อย่างชอบธรรม

ในสังคมที่มีผู้นำแบบนี้ กลไกการบริหารที่เหมาะสมที่จะมารองรับ คือ “ระบบศักดินา” หรือ “ระบบเจ้าขุนมูลนาย” (Feudal, Patrimonial)

1.2.3 ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาตามกฎหมาย (Legal Domination) คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างถูกต้องชอบธรรมตามวิธีการที่กฎหมาย

กำหนดไว้ ดังนั้น กลุ่มคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาจึงให้การยอมรับที่จะทำตามคำสั่ง เพราะถือว่าการทำหน้าที่ตามกฎหมายของบ้านเมือง

ภายใต้สังคมที่มีผู้นำแบบที่ได้อำนาจตามกฎหมายนี้ กลไกการบริหารที่เหมาะสมคือ “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” เพราะระบบราชการจะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มคน โดยผู้นำจะใช้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่บนพื้นฐานของหลักกฎหมายและหลักแห่งความสมเหตุสมผล (Legal – Rational Authority) ปกครองบังคับบัญชากลุ่มคนผ่านระบบราชการ (William G Scott, Terence R. Mitchell and Philip H. Birnbaum, 1981 : 174-175)

2. รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ (Weber’s Model of Bureaucracy) รูปแบบการจัดองค์การแบบระบบราชการตามทัศนะของ Max Weber ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้างนั้น มีนักวิชาการได้สรุปไว้แตกต่างกันไป ดังเช่น

กุลชน ชนาพงศ์ธร (2532 : 54) ได้สรุปถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการของ Max Weber ไว้ว่า ประกอบด้วย

1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy)
2. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement orientation)
3. หลักความสมเหตุสมผล (Rationality)
4. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation Specialization)
5. หลักคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Qualification Competence)

ในส่วนของ พิทยา บวรวัฒนา (2541, 21 – 22) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของระบบราชการไว้ว่า ประกอบด้วย หลักการ 7 ประการ คือ

1. หลักลำดับชั้น
2. อำนาจของสมาชิกมาจากตำแหน่งหน้าที่
3. การทำงานต้องยึดถือระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการและทำเป็นลายลักษณ์อักษร
4. ข้าราชการต้องวางตัวเป็นกลาง
5. การรับราชการถือเป็นอาชีพมั่นคง
6. ระบบราชการมีลักษณะที่แข็งแกร่งทน
7. ระบบราชการมีกลไกที่สลับซับซ้อนทำให้คนภายนอกเข้าใจและเข้าถึงได้ยาก

นิโคลัส เฮนรี (Nicholas Henry, 2004 : 60) ได้กล่าวว่า รูปแบบระบบราชการของ Max Weber มีลักษณะเด่น ๆ โดยรวม ดังนี้

1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy)
2. การแต่งตั้งบุคคลยึดถือ หลักแห่งวิชาชีพ (Professional) หลักคุณธรรม (Merit) และทักษะ (Skill) เป็นสำคัญ

3. การทำงานมีลักษณะเป็นมืออาชีพ (Career Service)
4. การยึดถือกฎ ระเบียบข้อบังคับ (Rules, Regulations) เป็นหลักการทำงาน
5. การไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้ที่ทำงานด้วยกันและของผู้ที่
6. ทำงานกับลูกค้าที่มารับบริการ (Impersonality of Relationships)

จากที่ได้นำเสนอถึงข้อสรุปของนักวิชาการที่ได้นำเสนอถึง ลักษณะเด่นของรูปแบบระบบราชการของ Max Weber มาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านมีข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการองค์การแบบระบบราชการที่อาจมีความแตกต่างกันไปบ้างในบางประเด็น โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นรายละเอียด ในที่นี้ผู้เขียนจะขอสรุปถึงลักษณะเด่นของรูปแบบโครงสร้างพื้นฐานระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ดังนี้

1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy)
2. หลักแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
3. หลักการทำงานที่ยึดถือ กฎ ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับ (Rules, Discipline and Regulations) และมีลักษณะความเป็นทางการ (Official) เสมอ
4. หลักแห่งการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะ (Division of Labor, Specialization) และการถือหลักคุณธรรม (Merit System)
5. ลักษณะความเป็นวิชาชีพ (Professional)

การบริหารงานบุคคลนับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตามในทางการบริหารถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในระบบราชการนั้น บุคลากร หมายถึง ข้าราชการตลอดจนพนักงานและลูกจ้างซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานเทียบเท่ากรมต่าง ๆ ส่วนภูมิภาค ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดและอำเภอต่าง ๆ ส่วนท้องถิ่นซึ่ง ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานที่สังกัดอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าข้าราชการหรือพนักงานของรัฐซึ่งมีจำนวนมากนี้ได้กระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการจัดให้บริการสาธารณะในฐานะผู้นำ

นโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) ความสำเร็จและประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดินจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้าราชการสูงมาก

3. ความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก เช่น เฟลิกซ์เอโนโกร (Felix A. Nigro, 1959 : 24) ให้ความหมายว่าเป็นศิลปะเกี่ยวกับการเลือกสรรคนเข้าทำงานตลอดจนถึงการดูแลใช้งานให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนนักวิชาการไทย เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 3) ได้ให้ข้อสังเกตว่า “ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะกระบวนการบริหารหรือในแง่ทรัพยากร การบริหาร ทั้งในด้านธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจก็ตามความสำคัญของบุคคล และการบริหารงานบุคคลยังเป็นเพชรดวงเด่นเสมอ” การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากการบริหารงานบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติ ผลงานจะดีจะเล็ยอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานชั่วร้าย ไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็บกพร่องแต่ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จบุคคลทุกฝ่ายจะร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กัญญา สาทร (2519 : ก) การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนให้พ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2540 : 115) คือ คน วัตถุประสงค์ เครื่องจักร เงินทุน และการบริหาร จะเห็นได้ว่าคนเป็นองค์ประกอบประเภทหนึ่งที่ทุกองค์การต้องให้ความสำคัญ องค์การใดมีคนที่ดีคุณภาพย่อมจะนำพาให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทางพอ

โดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดเกี่ยวกับคนหรือบุคลากรที่จะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างพอเพียงในการทำภารกิจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงจนนับแต่เริ่มต้นเข้าสู่องค์การจนกระทั่งพ้นจากหน้าที่ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

4. หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลซึ่งได้ศึกษาทดลองและเป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ผลประโยชน์สูงสุดซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ หลักผลประโยชน์สูงสุดของทางราชการและหลักการบริหารงานกระบวนการของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการ

จัดรูปแบบองค์การ การบริหารงานจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตามในกรณีขององค์การภาครัฐผลประโยชน์สูงสุดขององค์การอยู่ที่การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานตามที่กฎหมายหรือนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและโดยระบบคุณธรรม (Merit System) หลักผลประโยชน์สูงสุดของทางราชการในประเทศชาติสูงสุดรวดเร็วทันกับความต้องการของประชาชนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การติดตาม ประเมินผลบุคคล การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน หรือผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ ผลประโยชน์สูงสุดขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตามในกรณีขององค์การภาครัฐผลประโยชน์สูงสุดขององค์การอยู่ที่การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานตามที่กฎหมายหรือนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติสูงสุดรวดเร็วทันกับความต้องการของประชาชนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดการบริหารงานบุคคลของภาครัฐหรือนัยหนึ่ง

ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการนั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการทางการบริหารรัฐกิจที่มีของรัฐสามารถบรรลุผลตามไม่ว่าหลักการข้างต้นได้ ดังนั้น หลักการของการบริหารงานบุคคลภาครัฐคือการจัดหาบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถที่ตรงและเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานในอันที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและซื่อสัตย์สุจริต อีกทั้ง ต้องคำนึงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมและประเทศชาติอยู่เสมอ

(1) ความสำคัญสูงสุดที่จะสามารถทำให้การบริหารงาน

(2) หลักผลประโยชน์สูงสุดของทางราชการในกระบวนการของการบริหารไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการจัดรูปแบบองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน หรือการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิจัยและพัฒนาที่ดี ทั้งหมดนี้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ผลประโยชน์สูงสุดขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตามในกรณีขององค์การภาครัฐผลประโยชน์สูงสุดขององค์การอยู่ที่การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานตามที่กฎหมายหรือนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติสูงสุด รวดเร็วทันกับความต้องการของประชาชนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานบุคคลของภาครัฐหรือนัยหนึ่งระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการนั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการทางการบริหารรัฐกิจที่มีความสำคัญสูงสุดที่จะสามารถทำให้การบริหารงานของรัฐสามารถบรรลุผลตามหลักการข้างต้นได้ ดังนั้น หลักการของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ คือ การจัดหาบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถที่ตรง

และเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานในอันที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและซื่อสัตย์สุจริต อีกทั้ง ต้องคำนึงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมและประเทศชาติอยู่เสมอ

(3) หลักการบริหาร โดยระบบคุณธรรม

การบริหาร โดยระบบคุณธรรม (Merit System) ถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐทั้งระบบเนื่องจากมีแนวคิดว่าคุณสมบัติขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมิใช่ชาติตระกูลหรือระบบเครือญาติตลอดจนสามารถอธิบายการกระทำแต่ละอย่างได้ด้วยเหตุผล อันวิญญูชนทั่วไปพึงยอมรับได้ระบบคุณธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

(3.1) ความเสมอภาคในโอกาส (Equal of Opportunity) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอย่างเดียวกันจะต้องได้รับโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกสรรหาการบรรจุแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกันจะต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติในโอกาสหรือสถานการณ์แบบเดียวกันต่อบุคคลที่มีคุณสมบัติแบบเดียวกัน หลักการแห่งความเสมอภาคนี้มาจากหลักการพื้นฐานแห่งความเสมอภาคของบุคคลตามระบอบประชาธิปไตยนั่นเอง

(3.2) ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายถึง หลักการที่คัดสรรบุคคลโดยยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์นับเป็นหลักการสำคัญที่เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของระบบคุณธรรม เนื่องจากหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกหรือสรรหาจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด เท่าที่จะหาได้เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมากที่สุดหลักความรู้ความสามารถนี้โดยทั่วไปแล้วย่อมมีความสำคัญอยู่เหนือเรื่องของชาติตระกูล เพศ อายุ เชื้อชาติ หรือศาสนา หรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในระบบอุปถัมภ์

(3.3) ความมั่นคงแห่งอาชีพ (Security of Tenure) หลักการในเรื่องความมั่นคงแห่งอาชีพก็คือกฎเกณฑ์แห่งความยุติธรรมในการปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานหลักการนี้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อมิให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามกฎหมายต้องถูกกลั่นแกล้งหรือไล่ความหากแต่ต้องยึดหลักความถูกต้องของเหตุผลและระเบียบกฎหมายต้องมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ชี้แจงแสดงเหตุผลแห่งการปฏิบัติหน้าที่หากผู้ใดมิได้กระทำความผิดย่อมไม่ต้องถูกลงโทษหรือกลั่นแกล้งให้เกิดการเสียประโยชน์อันพึงมีพึงได้ตามหลักการที่กฎหมายกำหนด

(3.4) หลักแห่งความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง ข้าราชการเป็นนักปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional) ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานแห่งกฎหมายและองค์ความรู้ภายใต้ศาสตร์ต่าง ๆ มีความเป็นกลางมุ่งต่อผลของงานตามหลักวิชาการมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติย่อมไม่ควรถูกแทรกแซงโดยอำนาจทางการเมืองหรือผู้มีอำนาจซึ่งมิได้สั่งการบนพื้นฐานแห่งกฎหมายและหลักการทางวิชาการที่ถูกต้องข้าราชการพึงปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่ได้นำถึงตัวบุคคลพรรคการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ใดโดยเฉพาะ

5. ขอบเขตของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

(1) ขอบเขตของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ หมายถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐซึ่งต้องดำเนินการเพื่อให้การบริหารงานบุคคลภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริการงานบุคคลภาครัฐ เนื่องจากมีผลต่อการบริหารงานของระบบราชการทั้งประเทศการวางแผนกำลังคนผิดพลาดอาจ หมายถึง การขาดแคลนบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทำให้หน่วยงานนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้ตามแผนงานหรือตามความต้องการของประชาชนในที่สุดอาจเกิดผลกระทบต่อประชาชนและประเทศชาติโดยส่วนรวมในทางตรงกันข้ามการวางแผนกำลังคนซึ่งเกินความจำเป็นที่จะต้องใช้งานในแต่ละหน่วยงานย่อมส่งผลกระทบต่อระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายของประเทศในระยะยาว อีกทั้งก่อให้เกิดปัญหาคนล้นงานซึ่งทำให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพได้ผลต่อการบริหารงานของระบบราชการทั้งประเทศการวางแผนกำลังคนผิดพลาดอาจหมายถึงการขาดแคลนบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทำให้หน่วยงานนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้ตามแผนงานหรือตามความต้องการของประชาชนในที่สุดอาจเกิดผลกระทบต่อประชาชนและประเทศชาติโดยส่วนรวมในทางตรงกันข้ามการวางแผนกำลังคนซึ่งเกินความจำเป็นที่จะต้องใช้งานในแต่ละหน่วยงานย่อมส่งผลกระทบต่อระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายของประเทศในระยะยาวอีกทั้งก่อให้เกิดปัญหาคนล้นงานซึ่งทำให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

การวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและมีความสลับซับซ้อนมากเนื่องจากมีตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนค่อนข้างมากทั้งยังมีปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งคาดหมายได้ยาก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความต้องการบุคลากรค่อนข้างมาก

(2) การกำหนดตำแหน่ง (Classification of Position)

หมายถึง การกำหนดว่าในแต่ละหน่วยงานซึ่งมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย นั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องใช้ ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะใดบ้างแต่ละลักษณะของงานจะต้องใช้บุคลากรเท่าใด ใช้วุฒิการศึกษาด้านใดมีความรับผิดชอบหรือความยากง่ายของงานแต่ละส่วนต้องใช้บุคลากรวุฒิใดระดับใดเป็นผู้รับผิดชอบ

(2.1) วัตถุประสงค์ของการกำหนดตำแหน่ง

การจะกำหนดตำแหน่งใดนั้นต้องมีการวิเคราะห์งานและเขียนคำอธิบาย ลักษณะงาน (Job Description) ก่อน จากนั้นจึงกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสม กับโครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องแต่ละระดับได้รับการปฏิบัติโดยคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้นมากที่สุดทั้ง ความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ในการทำงาน

2) สามารถกำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะมีขอบเขตและความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปงาน บางอย่างมีขอบเขตและความรับผิดชอบในการปฏิบัติไม่มากนักแม้จะมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง อยู่บ้างก็ไม่กระทบกระเทือนต่อองค์กรหรือประชาชนผู้รับบริการมากนัก เช่น งานธุรการพิมพ์ดีด แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องใช้การตัดสินใจและผลของการตัดสินใจนั้นกระทบต่อภารกิจและ ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรสูง เช่น งานด้านความมั่นคง งานด้านวิศวกรรม หรืองานด้านการวางแผนเศรษฐกิจก็ย่อมมีความจำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้และประสบการณ์เพื่อให้การตัดสินใจ นั้นเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) กำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม หมายถึง ตำแหน่งและค่าตอบแทนจะต้องเป็นสัดส่วนกัน ตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงควร จะต้องได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ มากกว่าตำแหน่งที่มีขอบเขตและความ รับผิดชอบต่ำกว่า นอกจากนั้น ยังมีหลักที่เรียกว่า Equal Pay for Equal Work หรือการกำหนดระดับ มาตรฐานของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้มีความเป็นธรรมและเป็นมาตรฐาน (Standard) เดียวกันซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงานบุคคล

(2.2) ขอบเขตของการกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการต้องครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การวิเคราะห์ภารกิจและปริมาณงานของหน่วยงาน
- (2) การวิเคราะห์กำหนดจำนวนและประเภทของตำแหน่ง
- (3) การกำหนดชื่อตำแหน่ง

(2.3) การกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ประเภทของการกำหนดตำแหน่งข้าราชการในระบบราชการไทยนั้นได้มีการกำหนดตำแหน่งข้าราชการ (พลเรือนสามัญ) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- (1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้ใช้ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะด้านหรือเป็นในลักษณะวิชาชีพที่ต้องฝึกฝนเป็นกรณีพิเศษหรือใช้ทักษะเฉพาะ
- (2) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น แพทย์ พยาบาล เกษตรกร ทันตแพทย์ วิศวกร สถาปนิก เป็นต้น
- (3) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือระดับกลางประเภทบริหารระดับสูง ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรมเอกอัครราชทูตผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ระดับผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด นายอำเภอ เป็นต้น

นอกจากนั้นแล้ว ในระบบกำหนดตำแหน่งของราชการไทยยังได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยแบ่งออกเป็น 11 ระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีหน้าที่และความรับผิดชอบน้อยที่สุดจนถึงระดับ 11 ซึ่งเป็นตำแหน่งของปลัดกระทรวงถือเป็นตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ

(3) การกำหนดระดับของตำแหน่งหรือระดับตำแหน่ง

(4) การกำหนดอัตราเงินเดือนของแต่ละระดับและตำแหน่ง

6. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

การกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งมีเนื้อหาและรายละเอียดค่อนข้างมากโดยจะกล่าวถึงรายละเอียดอยู่ในส่วนการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้

6.1 ความยุติธรรมและเพียงพอ (Equity and Adequacy)

6.2 หลักความมั่นคงในการยึดถือเป็นอาชีพ (Security)

6.3 หลักการจูงใจ (Incentive)

6.4 หลักการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถจ่ายได้ภายใต้ระบบงบประมาณ

แผ่นดิน (Control and Ability to Pay)

หลักความยุติธรรมและเพียงพอ หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความยุติธรรมโดยคิดจากปริมาณงานความยากง่ายของงานความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนผลตอบแทนที่หน่วยงานจะได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น ค่าจ้าง หรือเงินเดือนที่ดีจะต้องคำนึงความเพียงพอแห่งการดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและสามารถมีสิ่งจำเป็นในชีวิตได้ครบถ้วน นอกจากนั้นจะต้องก่อให้เกิดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในการที่จะยึดถือเป็นอาชีพได้ อีกทั้งมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในท่ามกลางสภาวะของการแข่งขันระหว่างผลตอบแทนภาครัฐกับภาคเอกชนซึ่งในระยะ 20 - 30 ปีที่ผ่านมาภาคเอกชนเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การกำหนดอัตราค่าจ้างของภาคเอกชนสูงกว่าภาครัฐค่อนข้างมากทำให้แรงจูงใจให้คนดีคนเก่งเข้ารับราชการน้อยลงตามลำดับ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภาครัฐและประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการอย่างมากแต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดประการสำคัญของการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนของภาครัฐก็คือ ระบบงบประมาณแผ่นดินของประเทศซึ่งมีอยู่จำกัดรัฐจะต้องกำหนดสัดส่วนของค่าจ้าง เงินเดือน ไม่ให้สูงเกินไปจนกระทบต่องบประมาณแผ่นดินในด้านการลงทุนและการพัฒนาประเทศด้านอื่น ๆ ด้วย

ระบบราชการมีหลักการและวิธีการกำหนดค่าตอบแทนแตกต่างกับภาคเอกชนอยู่ค่อนข้างมาก กล่าวคือ ในภาคเอกชนนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างผู้ว่าจ้าง (บริษัท) กับลูกจ้างหากเป็นที่พอใจกันทั้งสองฝ่ายก็ตกลงทำสัญญาว่าจ้าง ไม่มีหลักเกณฑ์ชัดเจนถึงการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำหรือขั้นสูงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอาจดูจากวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ในการทำงานว่าตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ว่าจะเป็นประโยชน์กับบริษัทมากน้อยเพียงใด เป็นต้น ส่วนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งก็แล้วแต่ผู้ประกอบการแต่ละรายจะกำหนดหลักเกณฑ์ของตนเองเป็นกรณีเฉพาะส่วนการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนของภาครัฐนั้น จะต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกันและระดับเดียวกัน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 3 (ขั้นต้นของผู้จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรี) ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งและระดับเดียวกันจะต้องได้รับเงินเดือนเท่ากันไม่ว่าจะอยู่ในสังกัดกระทรวง ทบวง กรมใด หรือจังหวัดใดก็ตามโดยอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของพระราชบัญญัติเงินเดือน

และเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติหรือเรียกชื่อย่อว่า กงช. ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธาน คณะกรรมการนี้มีอำนาจหน้าที่สำคัญคือรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ และประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ ของข้าราชการตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่คณะรัฐมนตรีให้มีการพิจารณาทบทวนจัดทำโครงสร้างของเงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ ของส่วนราชการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ ข้าราชการ และลูกจ้างทั้งหมดของรัฐอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ

7. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาบุคลากรหรือข้าราชการเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพเนื่องจากคนดีมีความรู้ความสามารถมีอุดมการณ์และมีความซื่อสัตย์นั้นย่อมเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานและประเทศชาติ

7.1 หลักการในการสรรหาบุคลากร

หลักการสำคัญของการสรรหาบุคลากร คือ การกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคลากรนี้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีหลักการในการสรรหาบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

- (1) ระบบคุณธรรม (Merit System)
- (2) พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การและภารกิจที่ต้องปฏิบัติซึ่งจะต้องได้คนที่เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on The Right Job)
- (3) เป็นไปตามนโยบายและระเบียบกฎหมาย

7.2 วิธีการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการเลือกสรรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจลักษณะงานของตำแหน่งที่จะต้องสรรหาเป็นอย่างดีว่างานในตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติงานอะไรและอย่างไร จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่างานลักษณะเช่นนั้นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ตลอดจนบุคลิกภาพอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสมแล้วจึงมากำหนดวิธีการต่าง ๆ ในรายละเอียดเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นนั้น โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของกฎหมาย ระเบียบ กฎหรือข้อบังคับของทางราชการแล้วแต่กรณีและเมื่อได้กำหนดขึ้นเป็นกฎหมายหรือระเบียบ ว่าด้วยการสรรหาบุคลากรแล้วก็ต้องถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานและ

ดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรในระบบราชการสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังนี้

7.2.1 สอบแข่งขัน

7.2.2 คัดเลือก

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยทั่วไปให้ใช้วิธีการสอบแข่งขัน โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์วิธีการดำเนินการสอบแข่งขันหลักสูตรที่ใช้ในการสอบการประกาศรายชื่อ การขึ้นบัญชีผู้สอบได้ตลอดจนการยกเลิกบัญชีนั้น แต่กรณีต่าง ๆ นี้ ก.พ. อาจมอบอำนาจให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทนก็ได้ ส่วนการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการจะต้องเรียกบุคคลที่สอบขึ้นบัญชีโดยเรียงตามลำดับก่อนหลังที่สอบได้แต่ในบางกรณีหากหน่วยราชการบางหน่วยมีความจำเป็นจะต้องใช้การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเนื่องจากเห็นว่าการสอบโดยวิธีการตามปกติจะไม่เกิดผลดีหรืออาจได้บุคคลที่ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานจะขอใช้วิธีการคัดเลือกโดยขออนุมัติ ก.พ. เป็นกรณีพิเศษหากได้รับการอนุมัติก็สามารถดำเนินการคัดเลือกเป็นกรณีพิเศษได้

การสรรหาบุคลากรโดยการสอบแข่งขันและการคัดเลือคนั้นมิได้มีแต่เฉพาะกรณีของการสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อบรรจุเข้าเป็นข้าราชการเท่านั้นแต่อาจหมายถึงการสอบแข่งขันและการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบางตำแหน่งหรือการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ได้ เช่น กรณีของตำรวจชั้นประทวนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนายตำรวจสัญญาบัตรอาจต้องมีการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดหรือกรณีปลัดอำเภอจะเลื่อนระดับเป็นนายอำเภอจะต้องมีการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียนนายอำเภอเพื่อให้มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่จะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอหรือกรณีการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยทหารหรือตำรวจบางหน่วยอาจกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเพื่อการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นก็ได้

8.การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

เมื่อสอบแข่งขันหรือคัดเลือกได้แล้วขั้นตอนต่อไป คือ ขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งกำหนดให้มีผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแต่ละระดับแตกต่างกันออกไป ดังนี้

8.1 การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 7 ในส่วนกลางให้อธิบดีกรมที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุแต่งตั้งกรณีเป็นข้าราชการในส่วนภูมิภาคซึ่งไม่ใช่หัวหน้าส่วนราชการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้ง

8.2 การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 8 ให้อธิบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงนั้นก่อน

8.3 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 9 (ผู้บริหารระดับสูง) ให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้นเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้ง เว้นแต่ในส่วนราชการระดับกรมที่ไม่สังกัดกระทรวงให้อธิบดีเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง

8.4 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 10 (ผู้บริหารระดับสูงเช่น อธิบดี รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด) กรณีที่เป็นส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงให้ปลัดกระทรวงซึ่งหน่วยงานนั้นสังกัดอยู่เสนอรัฐมนตรีเพื่อนำเข้าพิจารณาในคณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้วให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้มีคำสั่งบรรจุและให้นายกรัฐมนตรีนำความขึ้นกราบบังคมทูลโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

8.5 การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 11 ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดของข้าราชการประจำ (ตำแหน่งปลัดกระทรวงหรือหน่วยงานที่กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นระดับ 11 ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติเมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้วให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีคำสั่งบรรจุและให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

เป็นที่น่าสังเกตว่าการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงตั้งแต่ ระดับ 10 ขึ้นไปซึ่งเป็นตำแหน่งระดับ อธิบดี รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง หรือผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งระดับสำคัญต่อกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินกระบวนการบรรจุแต่งตั้งต้องพิจารณากันรอบอย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนั้น ยังต้องปฏิบัติงานเชิงนโยบายร่วมกับรัฐบาลอย่างใกล้ชิดกฎหมายจึงวางหลักเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้งให้ต้องผ่านการอนุมัติของคณะรัฐมนตรีก่อน นอกจากนั้น ตำแหน่งเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญต่อบ้านเมืองในฐานะเป็นตัวแทนของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการดูแลทุกข์สุขของประชาชนต่างพระเนตรพระกรรณซึ่งเป็นประเพณีทางการปกครองที่สืบทอดมาตั้งแต่สมัยโบราณจึงกำหนดให้มีการ โปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในฐานะองค์พระประมุขของประเทศซึ่งทรงใช้อำนาจอธิปไตยในส่วนของอำนาจฝ่ายบริหารและต้องการให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งพึงตระหนักถึงภารกิจสำคัญที่ต้องปฏิบัติต่อประชาชน ประเทศชาติ และองค์พระมหากษัตริย์

9. การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติที่ดีตลอดจนการปลูกฝังและเพิ่มพูนคุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

9.1 ข้อควรพิจารณาในการพัฒนาบุคลากรมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skills) พัฒนาทัศนคติ (Attitude) และเพื่อพัฒนาพฤติกรรมอันพึงประสงค์ (Behavior)

(2) วิธีการในการพัฒนาบุคลากร เช่น พัฒนาโดยการฝึกอบรมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนหรือฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) พัฒนาโดยการศึกษาดูงานการลาศึกษาต่อการพัฒนาตนเองโดยการ อ่าน ฟัง สังเกต สอบถามผู้รู้ ฯลฯ

(3) หลักการพัฒนาบุคลากรควรเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีการกำหนดแผนงานและวิธีการอย่างชัดเจนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างทั่วถึง

(4) ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา ประเมินหลักสูตร การอบรมประเมินวิทยากร ประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการอบรม ประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมประกอบการอบรม ประเมินระยะเวลาของการฝึกอบรม ประเมินสถานที่ และการจัดการด้านการอำนวยความสะดวกของการอบรมและประเมินข้อเสนอแนะของผู้เข้าอบรม

(5) ผลของการพัฒนาบุคลากรหากการพัฒนาบุคลากรได้ ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมผลลัพธ์ที่ได้ คือ การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมีทัศนคติที่ดีขยันและกำลังใจ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างสมบูรณ์

9.2 แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของรัฐตามกฎหมาย มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ

9.3 เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริงให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติราชการบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีโดยให้ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.พ. กำหนด

9.4 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติคุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม

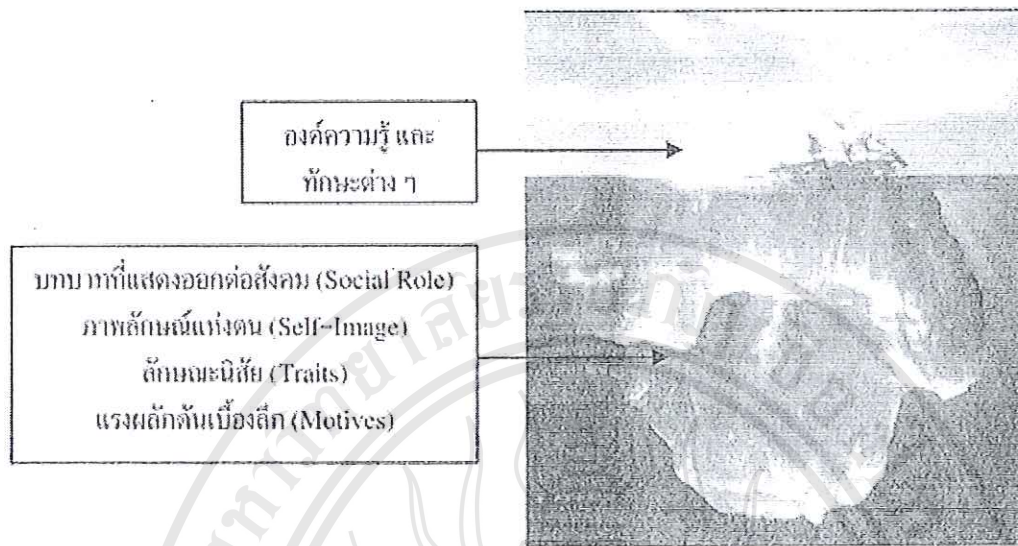
9.5 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม และจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

9.6 พัฒนาข้าราชการโดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งในประเทศและการให้ไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในต่างประเทศตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. หรือ คณะรัฐมนตรีกำหนด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้าราชการและระบบราชการอย่างมากเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมต่อหน่วยงาน ประชาชน และประเทศชาติในที่สุด

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ เดวิด แมคเคลเลน (David McClelland, อ้างถึงใน เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2553 : 28) ซึ่งได้ทำการศึกษาวินิจฉัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวินิจฉัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549 : 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ดังแสดงในภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมิตธิไกร, 2550 : 29

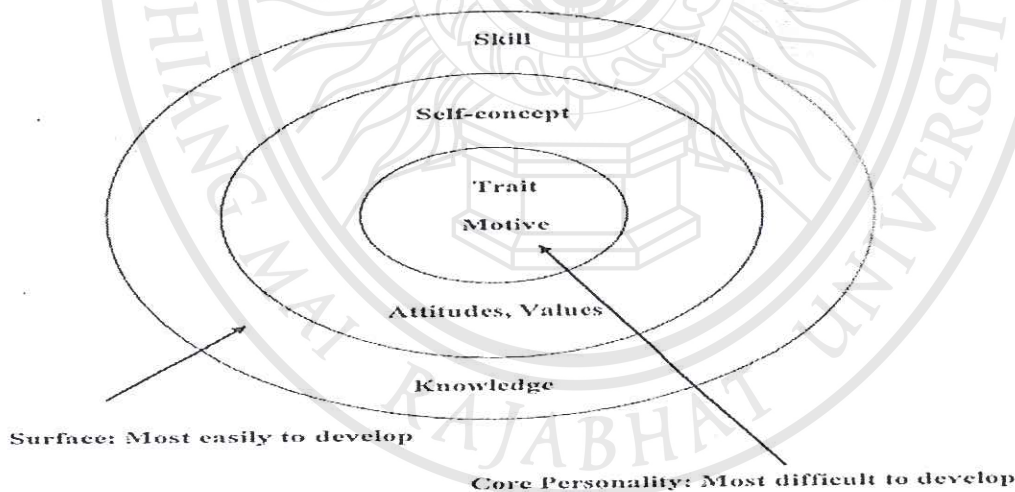
จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach

จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้

โบยาซีส (Boyatzis, 1982 : 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ไมทรานี ดาลซิด และฟิต (Mitrani, Dalziel & Fitt, 1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ สเปนเซอร์ แอนด์ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer & Spencer 1993 : 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : Spencer & Spencer. (1993 : 11)

1.แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

2.คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3.แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

4.ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5.ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1.สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2.สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยาหรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

เดล และเฮส (Dale and Hes, 1995 : 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสาขาอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

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

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การความเชื่อศรัทธา ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ความหมายของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 13) ได้กล่าวถึง คำว่า “สมรรถนะ” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Competency มักถูกนิยามให้คำจำกัดความและความหมายแตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาแต่ละคน นักวิชาการในประเทศไทย แปลคำว่า Competency ไว้แตกต่างกัน เช่น สมรรถนะ จิตความสามารถ หรือศักยภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ คำว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ทั้งสมรรถนะเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคล สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะที่แสดงถึงระดับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน สรุปเป็นความหมายของสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง คุณลักษณะ พฤติกรรม และระดับความสามารถในแต่ละความหมาย สรุปได้ดังนี้

อานนท์ สักดิ์วรวิทย์ (2547 : 61) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเด่นของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการพัฒนาองค์กรนั้น ๆ ได้

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2553) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมของคนเกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่ง ได้แก่ ลักษณะนิสัย (Trait) หรือชาวบ้านเรียกว่าสันดานแรงงูใจ

(Motive) บุคลิกภาพ (Personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - image) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-6) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) สรุปได้ ดังนี้

แมค คัลแลนด์ (Mc Clelland, 1973 : 14) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

โบยาซีส (Boyatzis, 1982 : 1) สมรรถนะ เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

พาร์รี (Parry, 1997 : 16) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สเปนเซอร์ (Spencer, 1993 : 8) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกที่สำคัญในความแตกต่างของบุคคล ซึ่งเป็นเหตุหลักที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยม

จากความหมายของสมรรถนะดังกล่าว สามารถสรุปเป็นความหมายของสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ คือ

สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานกิจกรรมนักศึกษาได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กรหลายประการซึ่งนักวิชาการนักบริหารและนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

เดวิด ซี แม็คคัลเลนด (David C. McClelland, อ้างในเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2553 : 32) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือกประเมินและพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การได้มากที่สุดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 : 12) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามต้องการอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาเรื่องใดด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น
3. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์การ
6. ช่วยหล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์การให้เป็นสมรรถนะขององค์การ

อนุก ลาภสุทธิพันธ์ (2548 : 49) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. เป็นแนวทางการคัดเลือกพัฒนาโยกย้ายบุคลากร
2. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลงานของบุคลากรในองค์การ
4. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
5. เป็นแนวทางในการนำไปใช้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

สิมา สีมานันท์ (2553 : 26) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเอาใจจริงในงานมีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ
2. บุคลากรมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์การ
4. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีส่วนร่วมในความสำเร็จและ

มีความรู้สึก รู้ร้อน รู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์กรมีปัญหา

เดฟ อัลริช (Dave Ulrich, อ้างถึงในสิมา สีมานนท์, 2553 : 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยดึงดูดเพิ่มแรงจูงใจรักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร
2. สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว
3. บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว
4. บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุด
5. ทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลัง
6. ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. ยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพ
9. ทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเพื่อนงานและวิธีการทำงานจนกลายเป็น

นวัตกรรมใหม่

10. ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กรช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงานผลิตงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการและนักบริหารรวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่าง ๆ ซึ่งส่วนมากจะมีความหมายที่ตรงกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนี้

เดวิด ซี แม็คคัลแลนด (David C. McClelland, อ้างถึงในเจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2553 : 32) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง การมุ่งใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่น เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ เจตคติ เป็นต้น

3. ในการทำงานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, อ้างถึงในเจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. 2553 : 20) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งในองค์การจะต้องมีถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การที่จะต้อง มีสมรรถนะหลักขององค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกันอีกองค์การหนึ่งก็ได้สมรรถนะหลักจึงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปแบ่งออกเป็นสมรรถนะย่อยได้อีก 3 กลุ่ม

2.1 สมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมี เฉพาะในตำแหน่งนั้น ได้แก่สมรรถนะตามหน้าที่ (Function Competency) สมรรถนะวิชาชีพ เทคนิค (Professional Competency / Technical Competency) และ สมรรถนะในสายงาน (Job Competency)

2.2 สมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency / Individual Competency)

2.3 สมรรถนะที่กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนด สำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง ในตำแหน่งนั้น

3. จี๊ดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Function Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ และคุณลักษณะของงานต่าง ๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชี เป็นต้น เมื่อหน้าที่งานต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียก จี๊ดความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ ดังนั้น จี๊ดความสามารถชนิดนี้จึงเป็นจี๊ดความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้

เห็นถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 38) กล่าวว่าทุกตำแหน่งของบุคคลในองค์กรทุกคนจะต้องประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 43) ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมีเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของทุกตำแหน่ง และทุกวิทยฐานะประสบความสำเร็จประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานของครู ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ การวิจัย การสร้างความร่วมมือกับชุมชน
3. วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นคุณลักษณะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ความรักความศรัทธา และความรับผิดชอบในวิชาชีพ ได้แก่ การมีวินัย การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ความรัก และความศรัทธาในวิชาชีพ ความรับผิดชอบในวิชาชีพ

นรวิทย์ แสนทอง (2547 : 37) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น ความสามารถของคนหนึ่งที่อาศัยอยู่กับแมงป่องหรืองูที่มีพิษได้เป็นต้นซึ่งเรามักจะเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2553 : 42) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนโดยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Experties) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นซึ่งกำหนดให้ทุกกลุ่มงานมี 3 สมรรถนะได้แก่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีและความเชี่ยวชาญในอาชีพ ยกเว้น กลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะตามสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 52) ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกเป็น 2 ประการ ได้แก่

1. สมรรถนะหลักกำหนดให้ทุกวิทยฐานะและสายงานการสอน สายงานการนิเทศ การศึกษาและสายงานการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษาต้องมีและได้รับการประเมิน 4 สมรรถนะได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การพัฒนาตนเอง (Self Development) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์การ
ออกแบบ การเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน

เทือน ทองแก้ว (2550 : 33) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคน
มีความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถในการป้องกันตัว
ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้เลียนแบบได้ยาก
ผู้เลียนแบบต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการ
ทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักบัญชีก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์
ตัวเลขการ คัดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะในองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ
เฉพาะองค์กรเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี
หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่
มีตามหน้าที่รับผิดชอบซึ่งตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะ หรือขีดความสามารถของ
บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมเป็นค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
ของมหาวิทยาลัย

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะ หรือ
ขีดความสามารถเฉพาะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งต้องมีความรู้ ทักษะ ความ
ชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกันออกไป

3. สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะ หรือขีด
ความสามารถของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร

สภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2555 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ได้ให้
ความเห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่ โดยสรุป ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ที่เป็นแบบอย่างที่ดี

(2) การยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) การครองตน ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตามแนวทางในวิชาชีพของตน ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

(3) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม สร้างหรือร่วมกับเครือข่ายเพื่อทำงานหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

(4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment) จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของหน่วยงาน ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

โดยการพิจารณาจากคุณลักษณะที่จำเป็นและควรจะมี หรือสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งได้แก่

1. สมรรถนะสำหรับบุคลากรสายวิชาการมี 4 สมรรถนะ คือ

(1) การวางแผนการจัดการเรียนการสอน (Teaching & Course Skill)

ความสามารถในการวางแผน การจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

(2) การประเมินผลการเรียนการสอน (Teaching & Course Evaluation Skill)

ความสามารถในการกำหนดและใช้เกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมกับรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาการจัดการเรียนการสอน มีการปรับปรุงกระบวนการวัดผลประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีความเชื่อถือได้

(3) ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (Academic Expertise) มีความสามารถในการ

ค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อนำมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงสรุปเป็นผลงานด้าน

วิชาการ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการวิจัย ได้รับการยอมรับ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนสามารถให้บริการด้านวิชาการได้เป็นอย่างดี

(4) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) ความสนใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้เรียนมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญาร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

2. สมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

(1) จิตบริการ (Service Mind) มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันทั่วถึงเพื่อให้เกิดความประทับใจ

(2) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(3) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร

(4) ความสามารถในการจัดการความรู้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลงาน กำกับดูแล ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน (Knowledge of Job-related Rules and Regulations) มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

(6) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (Attention to Detail and Ability to See a Task Through to Completion) ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

(7) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส

พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

(8) ความทุ่มเทเสียสละ (Time Devoting) การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น

ตั้งใจจริงให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมสามารถปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดจนเป็นแบบอย่างและแรงจูงใจแก่ผู้อื่น

3. สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทุกระดับ มี 5 สมรรถนะ คือ

(1) วิสัยทัศน์ (Visionary Mind) ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนของหน่วยงานได้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งความสามารถในการผลักดัน สร้างความร่วมมือร่วมใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

(2) การวางแผน (Planning) ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมถึงการนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณ การติดตามประเมินผลรวมถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้

(3) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้องและเหมาะสมกับข้อมูลและทางเลือกที่มีอยู่ รับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายงาน/องค์กร

(4) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) มีความรู้ความเข้าใจด้านหลัก เทคนิค แนวคิดและเครื่องมือการบริหาร และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจลักษณะเฉพาะ บริบทของหน่วยงาน และระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องจนทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(5) การตัดสินใจแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัญหา กำหนด และตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชยาภรณ์ นินนานนท์ (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ (2) เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 69 คน จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น .95 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที ทดสอบอัตราส่วนค่าเอฟ และเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ สัมประสิทธิ์ อัลฟา และหาค่า ความเชื่อมั่น โดยสูตรของครอนบาค ผลการวิจัยพบว่า (1) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) ผลเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

นภัสวรรณ เกียรติวุฒิกาญจน์ (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์ (1) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี (2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเภทพบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด สมรรถนะด้านการบริหาร อยู่ในระดับมาก (2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี โดยภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

ชยุต สูดังแก้ว (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่อรม จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากร (2) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่อรม จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรของ อบต. คอนแก้ว ทุกระดับ จำนวน 85 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ บุคลากรมากกว่าครึ่งเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25 – 35 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี ปัญหาการวิจัยของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า บุคลากรบางส่วนไม่มีความต้องการสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ หน่วยงานมีงบประมาณที่จำกัดทำให้ไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีจำนวนมากและมีความหลากหลายด้านความรู้และวุฒิการศึกษา บุคลากรต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการสร้างแนวทางการพัฒนา พบว่า บุคลากรมีช่องว่างที่ต้องการการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริหารที่ดี (3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (4) ด้านจริยธรรม (5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ แต่เนื่องจาก ผู้วิจัยมีงบประมาณและระยะเวลาในการพัฒนาที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถทำการพัฒนาได้ทั้ง 5 ด้านได้ ผู้วิจัยจึงเลือกสมรรถนะด้านที่บุคลากรมีช่องว่างมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน คือ (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริหารที่ดี (3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยใช้การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนา การประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะระหว่างก่อนและหลังการพัฒนาพบว่า เมื่อผ่านการพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านเพิ่มขึ้น แม้ว่ามีบุคลากรบางคนยังไม่สามารถพัฒนาถึงระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ แต่ก็มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแสดงว่า การพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรที่จะหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายขึ้น

สิทธิชัย บุษมนัน (2556) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพัฒนาระบบการฝึกอบรมบนเว็บสำหรับใช้พัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรก่อนและหลังจากใช้ระบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (3) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรที่มีประเภทและเพศต่างกันหลังการ

ฝึกอบรมด้วยด้วยเว็บฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (4) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการฝึกอบรมด้วยเว็บฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่พัฒนาสามารถพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องความเชี่ยวชาญในงาน การมีคุณธรรม จริยธรรม จิตบริการ และการทำงานเป็นทีม โดยมีองค์ประกอบดังนี้ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเครื่องมือและเอกสารประกอบผู้ประเมินสมรรถนะหลักและผู้รับการประเมินสมรรถนะหลัก (2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดสมรรถนะหลักการประเมินสมรรถนะหลักโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการฝึกอบรมด้วยเว็บฝึกอบรมการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล (3) ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะหลัก (4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้รับการประเมินและข้อมูลป้อนกลับสำหรับองค์กรและ (5) ด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและบรรยากาศการปฏิบัติงานเว็บฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 หน่วยระยะเวลาการฝึกอบรม 2 เดือนซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก

2. เว็บฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเท่ากับ 87.48/82.64 และมีดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ 0.6858

3. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามเพศและประเภทบุคลากรหลังเข้ารับการฝึกอบรมด้วยเว็บฝึกอบรม มีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ อยู่ในระดับ 4 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ที่อยู่ในระดับ 1 – 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมด้วยเว็บฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมากและผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความเหมาะสมของระบบทั้งโดยรวมและรายด้านตามกรอบแนวคิดองค์ประกอบของระบบและกรอบแนวคิดของสตีเฟลบีมีอยู่ในระดับมาก

4. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศและประเภทบุคลากรต่อการมีสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้าน ($p = .582$) และบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักหลังเข้ารับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน (p = .565) แต่บุคลากรสายวิชาการมีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ และด้านทักษะสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($p < .0001$) โดยสรุป ระบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่พัฒนาขึ้นสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การ

ปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำระบบนี้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่น ๆ ของบุคลากรต่อไป

ชาติรี เทียนทอง (2556) ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่กรมควบคุมโรค การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ศึกษาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และเพื่อหาแนวทางส่งเสริม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ใช้สถิติการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การหาความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำข้อค้นพบของงานวิจัยมาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ พร้อมรูปแบบ (Model) และยืนยันผลด้วยการสนทนากลุ่ม โดยศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำนวน 59 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ มีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 3.94$, $S.D. = 0.41$) (2) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ให้ความสำคัญกับปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 3.83$, $S.D. = 0.62$) (3) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะที่นำไปสู่ความสำเร็จของกองการเจ้าหน้าที่ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($t = -1.282$, $p = 0.21$) (4) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($t = -0.834$, $p = 0.41$) (5) ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสถานภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของกองการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรม และจริยธรรม ด้านการให้บริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการมีน้ำใจ ด้าน การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้าน การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 (6) แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุม โรค ประกอบด้วย (1) การเสริมสร้างแรงจูงใจสู่ความเป็น

มีอาชีพ (Motivation: M) (2) การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน (Happiness: H) (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยจัดทำเป็นรูปแบบ “เกลียวสมรรถนะ”

จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่ได้ทบทวนดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยเกิดความรู้ความเข้าใจต่อระบบสมรรถนะ (Competency System) ที่มีความเชื่อมโยงมีการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละประเภทกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เป็นฐานความคิดเชื่อมโยงในการออกแบบการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

