

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. รูปแบบ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
4. เทคนิคเดลฟาย
5. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบในด้านความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและหลักฐานทางด้านวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบสรุปได้ ดังนี้ รูปแบบ (Model) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 965) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับแสดงว่าเป็นสิ่งนั้น ๆ เช่น รูปแบบบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ รูปแบบผู้หญิง รูปแบบวัด และรูปแบบเปิด เป็นต้น

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2549 : 12) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง หลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นระบบย่อย หรือระบบหลักเข้าด้วยกัน โดยแสดงให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่าย ๆ เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผังเพื่อใช้อธิบายแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ

ปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์ (2551 : 18) ได้สรุปว่ารูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากและมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่นแบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองยานอวกาศ เป็นต้น

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551 : 84) ได้สรุปรูปแบบหมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ปรีชาดิ ชมชื่น (2555 : 10) ได้สรุปความหมายของรูปแบบ คือ เป็นแบบจำลองใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เห็นเป็นภาพ หรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ

สโตนเนอร์และแวงเคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริง ของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

พจนานุกรมเวปสเตอร์ (Webster International Dictionary. 1993 : 871) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 แนวคิด คือ แนวคิดที่หนึ่งเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ แนวคิดที่สองเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่นตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น แนวคิดที่สามเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และแนวคิดที่สี่ เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

โดยสรุป ความหมายของรูปแบบ คือ เป็นแบบจำลองของจริง เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงสัญลักษณ์และหลักการของระบบ หรือเป็นแบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆในระบบ

ประเภทของรูปแบบ

การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งได้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป ดังนี้ ทิศนา แจมมณี (2548 : 220 – 221) แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่

- 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมาเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบกับองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหาที่กำลังศึกษาอยู่ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์
- 2) รูปแบบเชิงภาษาเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมาผ่านทางภาษาพูดเขียน รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์
- 3) รูปแบบเชิงแผนผัง เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับโลกของความเป็นจริงผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น
- 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางสูตรคณิตศาสตร์ หรือสมการ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบเชิงภาษาและ
- 5) รูปแบบเชิงสาเหตุเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ปัญหาใด ๆ รูปแบบลักษณะนี้ ใช้กันมากด้านศึกษาศาสตร์

กัมภีร์ สุตแท้ (2553 : 11) ได้สรุปเกี่ยวกับประเภทรูปแบบไว้ว่า เป็นการแบ่งประเภทรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดของทฤษฎี

ปริชาติ ชมชื่น (2555 : 10) ได้สรุป จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบพบว่า แบ่งตามวัตถุประสงค์การใช้ของผู้ที่ต้องการนำรูปแบบไปใช้ และสร้างจากแนวคิดทฤษฎีที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สมิท และคณะ (Smith et al. 1980 : 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่รูปแบบคล้ายของจริงมีลักษณะของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้าน ตัดเสื้อผ้า 2) รูปแบบเสมือนจริง มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี ในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน รูปแบบชนิดนี้ ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก รูปแบบประเภทที่สามเป็นรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบข้อความ หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบ

ประเภทนี้ พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่นคำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 561 - 565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่เข้าระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษา โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบการด้อยโอกาสมาตรฐาน (Standard Deprivation Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์กันระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

โดยสรุป การแบ่งประเภทของรูปแบบ พบว่า มีการแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการใช้งานนั้นๆ และผู้ที่ต้องการนำแบบจำลองไปใช้โดยสร้างจากแนวคิด ทฤษฎีที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของรูปแบบ

มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยและสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 80) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน และการบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 162 - 163) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ระบบและกลไกของรูปแบบ วิธีดำเนินงานของรูปแบบ แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และเงื่อนไขของรูปแบบ จึงได้สรุปแนวคิดไว้ว่าองค์ประกอบในการนำเสนอสาระของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยผู้ออกแบบต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้ดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง เช่น “หลักร่วมกันรับผิดชอบ” ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบ เป็นต้น ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องจัด โครงสร้างองค์การ แต่งตั้งคณะกรรมการพร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และ วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนอีก สามองค์ประกอบ คือ แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไป ส่วนคำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึงการอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้ และองค์ประกอบสุดท้าย ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อควรระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นอีกว่าหลังการออกแบบรูปแบบแล้วควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบทั้ง 7 องค์ประกอบบรรจุไว้ด้วย จะทำให้การพัฒนารูปแบบดำเนินการได้สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

สมาน อิศวภูมิ (2550 : 83 - 84) ได้แยกองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็นสองส่วนคือ องค์ประกอบของรูปแบบหมายถึงส่วนประกอบที่เป็นตัวรูปแบบที่สร้างขึ้นนั้น มีอะไรบ้าง ทำงานอย่างไร มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับองค์ประกอบอื่นอย่างไร และองค์ประกอบของเอกสารรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสาระหลักในการนำเสนอรูปแบบที่สร้างขึ้นว่าจะแนะนำเสนอเรื่องใดบ้าง และได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ บริบทของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการของรูปแบบ องค์ประกอบหลักของรูปแบบและการประเมินผลรูปแบบ

ปรีชาธิ ชมชื่น (2555 : 11) สรุปองค์ประกอบรูปแบบของงานว่าควรมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ มีระบบงานและกลไกของรูปแบบ มีวิธีดำเนินงานของรูปแบบ และมีแนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีการระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างดี

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 563) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำงานที่ตามมาซึ่งสามารถทดสอบได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นได้ รูปแบบจะต้องสามารถช่วยจินตนาการความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และรูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

โดยสรุป องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลหรืองานอื่น ๆ ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ วิธีดำเนินงานของรูปแบบ มีหลักการและทฤษฎีมีการอธิบายศัพท์เฉพาะชัดเจน ระบุการนำรูปแบบไปใช้โดย มีสาระขององค์ประกอบที่สมบูรณ์เพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้เป็นอย่างดี

การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ และเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร ทองอุไทย จารมาน. 2541 : 23) คือ อย่างแรก การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้องและเหตุผลระหว่าง

ตัวแปร อย่างที่สอง การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

โดยสรุป พบว่าการตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีและสามารถใช้วิธีตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษานำรูปแบบไปใช้โดยตรง และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมควรเผยแพร่ต่อการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาต่อไป

การพัฒนารูปแบบ

มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยและสรุปเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 81) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นตอน ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรงของรูปแบบ

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549 : 88) การทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ 2) สร้างรูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของกลุ่มมือ 3) ทดลองใช้ และ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 114 - 116) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ 2) สร้างรูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของกลุ่มมือ 3) ทดลองใช้รูปแบบ และ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ

ปริชาติ ชมชื่น (2555 : 13) การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบที่สัมพันธ์กันจากกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลจากการใช้รูปแบบ ซึ่งไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าต้องสร้างอย่างไร และมีการตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นนั้น ซึ่งสรุปขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบได้ว่า เริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ สร้างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ จัดทำคู่มือ

เพื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้ และประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ วิลเลอร์ (Willer. 1985 : 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ซึ่งสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เข้มข้น (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบตามแบบหลักการที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 560) กล่าวถึง หลักการในการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ รูปแบบมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดาแต่ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดามีประโยชน์ช่วงต้นของการพัฒนา ประการที่สองรูปแบบใช้เป็นแนวทาง ในการพยากรณ์ผลที่ตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ประการที่สามรูปแบบชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างตัวแปรในลักษณะใหม่ด้วย

โดยสรุป ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบได้ว่า เริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ สร้างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ จัดทำคู่มือเพื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้ และประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพยากรณ์ผลที่ตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิก

ที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการสรรหา การให้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการบุคคลในองค์การ โดยให้ความสำคัญในศักดิ์แห่งความเป็นคน และต้องทำให้บุคลากรเหล่านี้ได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสมนอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลาย ของบุคคลเพื่อทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานก่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ในการดำเนินการขององค์การ

นพ ศรีบุญนาค (2545 : 47 - 48) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์การมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์การสูงขึ้น ในการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสำคัญสี่ประการ จะหาคนมาทำงานได้อย่างไร จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร จะรักษาคคนให้อยู่ทำงานในองค์การได้อย่างไร และจะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร

ฉัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลและหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าไปปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งดำเนินการข้ารักษาและพัฒนาให้บุคลากร ขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ฟลิปโป (Flippo. 1984 : 4 - 5) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การข้ารักษา และการพ้นจากงานของบุคคล

โดยสรุป การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่จะทำให้นุคคลปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่บุคคลพึงพอใจต่อผลงานและผลประโยชน์ที่ได้ผลตอบแทน เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานและพัฒนาองค์การ กระบวนการดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด การเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะงานให้แก่บุคคล

การธำรงรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานและองค์การ

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องคือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้ การควบคุมด้วยความชำนาญ ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

คนัย เทียนพุด (2543 : 16) ได้ให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ด้าน ดังนี้ ด้านสังคม ประกอบด้วย เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย คำนึงประโยชน์ให้กับสังคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร ด้านสายงาน ประกอบด้วย การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์ และด้านบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน/สวัสดิการ การประเมินผลงาน และการจัดสรรตำแหน่ง

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (2543 : 153) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในองค์การว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน กำหนดแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้าง และกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานเป็น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์การ ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลใน 3 ประการ คือ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์การ ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด และทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และการบริการขององค์การ

สมาน รั้งสียกฤษฎ์ (2544 : 2) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด เพราะแม้ว่าจะมีงบประมาณอย่างเพียงพอมีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ถ้ามีผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว การบริหารงานอาจไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย จากการศึกษาการที่การบริหารงานบุคคล ยุ่งยากมากที่สุดนั้น เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีเหตุผลกระทบกระเทือนต่อมนุษย์ ซึ่งจะไม่มีที่สิ้นสุด

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 159) กล่าวว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะ ที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คนหรือบุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กร ในกระบวนการผลิต และบริการด้วยเหตุนี้ การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญ ก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

สิน เขตขยัน (2551 : 35) กล่าวถึง ความสำคัญการบริหารงานบุคคลว่า เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหารไม่ว่าการบริหารงานใด จำเป็นต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากได้บุคคลที่ดีมีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมีความพึงพอใจในการทำงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน หน่วยงานนั้นก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เฟรนช์ (French. 1978; อ้างถึงใน ปัญญา ทองอร่าม. 2546 : 12) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างานหรือ ไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากร ที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ควรจะมีฐานะเป็นรูปงานย่อยที่สำคัญที่สุดครอบคลุมและมีทุกส่วนขององค์กร

คิงสเบอรี (Kingsbury. 1963; อ้างถึงใน กิตติมา สัมฤทธิ์. 2548 : 16) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เมื่อพิจารณาในทุกแง่มุมแล้วประจักษ์ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร

โดยสรุป การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์การ เนื่องจากการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกด้านต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม และที่สำคัญคือ ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และทำให้องค์การบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ สันติธร ยิ้มละมัย (2540 : 32 - 34) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนนโยบาย การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง และการกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการ และการให้ออกจากงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17 - 21) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ ซึ่งพอจะสรุปได้เป็นแปดขั้นตอน คือ 1) การวางแผนบุคคล เพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนการสรรหาและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงาน 2) การบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์การ การประชุมพิเศษเพื่อให้ได้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติต่อองค์การ และต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์การได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังต้องมี 3) การทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงในองค์การเพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง รวมถึง 4) การโอนและการย้าย 5) การจัดทำทะเบียนประวัติ 6) การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานวินัยและการดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ

บุคลากรในองค์กร และ 8) การให้พ้นจากงาน เป็นการดูแลบุคลากรหลังจากหมดภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร หรือการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุหย่อนสมรรถภาพ

สมยศ นาวิการ (2544 : 45) กล่าวว่า การบริหารบุคคลประกอบด้วยแปดขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่งและการพ้นจากงาน

นพ ศรีบุญนาท (2545 : 47 - 48) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในหลายด้าน โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) การวางแผนกำลังคนขององค์กร การวิเคราะห์งาน 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร 3) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความสามารถ ความรู้และประสิทธิภาพ ตลอดระยะเวลา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และ 4) การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร การดำเนินการสร้างวินัยบุคลากร การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

สินธุ์ แสงเนตร (2545 : 25 - 26) ได้สรุปภารกิจ และกระบวนการบริหารงานบุคคล ออกเป็น 4 ด้าน คือการสรรหาบุคลากร การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยมีกิจกรรมย่อย คือ 1) การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 2) การธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ การปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้คือ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และ 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ การโอน การย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรสิ้นงาน การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ การถึงแก่กรรม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 140 - 147) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง นับแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การฝึกอบรม หาวิธีการจูงใจ และการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานบุคคลในสภาวะการมี สิ่งแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานบุคคล 12 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูล 2) การออกแบบงาน เป็นวิธีการที่ใช้กิจกรรมหลายขั้นตอนในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน 3) การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน 4) การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และพยากรณ์การจ้างงาน 5) การสรรหา เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน 6) การคัดเลือก กระบวนการคัดเลือกที่รอบคอบ 7) การปฐมนิเทศและการบรรจุ เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและหน้าที่ 8) การฝึกอบรมและการพัฒนา 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) การบริหารค่าตอบแทนขององค์การ 11) ความปลอดภัย และสุขภาพ และ 12) การจูงใจในการทำงาน เป็นกระบวนการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 21 - 25) กล่าวว่า กระบวนการงานบุคคล ประกอบด้วยหลายกิจกรรมคือ การวางแผนกำลังคน การจำแนกตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสรรหาการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การพัฒนาบุคคล การดำเนินการวินัย และการพนักงานสัมพันธ์ บีช (Beach. 1980 : 70-80) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคคลไว้ว่า คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคลากร การประเมินผลในการปฏิบัติงาน การฝึกงาน การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน การนำระเบียบต่าง ๆ มาใช้

สตอริย์ (Storey. 1991; อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด. 2543 : 13 - 14) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่อง คน ที่สอดคล้องกับกระบวนการทันสมัยในการบริหารบุคคล คือ การคัดเลือกผลงาน ประเมินผล รางวัลและการพัฒนา

โดยสรุป การบริหารงานบุคคล มีกระบวนการดำเนินการ ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา และการออกจากราชการ

ขอบข่ายงานบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 52 - 63) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 6 กลุ่มงาน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง โดยดำเนินการดังนี้ การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดตำแหน่ง และการขอเลื่อนตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยดำเนินการดังนี้ การสรรหาเพื่อบรรจุบุคคล การจ้างลูกจ้าง การแต่งตั้งย้ายโอน การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การรักษาราชการแทน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยดำเนินการดังนี้ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้าง การทำบัญชีถือจ่ายงานทะเบียนประวัติ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมีบัตรประจำตัว 4) งานหนังสือรับรอง โดยดำเนินการดังนี้ การขออนุญาตไปต่างประเทศ การขอลาอุปสมบท การลาศึกษาต่อ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ 5) วินัยและรักษาวินัย โดยดำเนินการดังนี้ การกระทำผิดวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย และ 6) การออกจากราชการ โดยดำเนินการคือ การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ การไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ การขาดคุณสมบัติทั่วไป การมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถ การมีมลทินมัวหมอง การได้รับโทษจำคุก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 75 - 80) ให้แนวทางกระบวนการบริหารบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ วินัยและนิติการ การพัฒนาบุคลากร และงานเลขา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีขอบข่ายการปฏิบัติงาน 7 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานธุรการกลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วางแผนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและการบริหารงานของกลุ่มให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง การบริหารอัตรากำลัง และการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและตัดโอนตำแหน่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย 24 งานย่อย โดย 10 ประการแรกคือ (1) การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย (2) การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ (3) การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค (2)

(4) การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา (5) การบรรจุและแต่งตั้งนักศึกษาทุนโครงการส่งเสริมการผลิตครูที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (สควค.) (6) การช่วยราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (7) การสรรหาพนักงานราชการ (8) การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการอื่นซึ่งเป็นผู้สอบแข่งขันได้หรือได้รับการคัดเลือกมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (9) การขอบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากบัญชีของหน่วยงาน (กรณีขอใช้บัญชี) (10) การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

ส่วนที่เหลืออีก 14 ประการต่อมา (11) การแต่งตั้ง (ย้าย) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและต่างเขตพื้นที่การศึกษา (12) การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา การย้ายศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค (2) (13) การขอโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (14) การรับโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ต่างสังกัด) (15) การรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการอื่นมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (16) การรักษาราชการในตำแหน่ง การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา (17) การตัดโอนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (18) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา 38 ค (2) (19) การลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (20) การขอกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (21) การลาออกจากราชการของพนักงานราชการ (22) การเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (23) การเกษียณอายุราชการของลูกจ้างประจำ และ (24) การดำเนินการโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

สำหรับกลุ่มงานต่อมาก็คือ 4) กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ประกอบ 31 งานย่อย โดย 15 ประการแรกคือ (1) การบำเหน็จความชอบ (2) การจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนข้าราชการประจำปี (3) การจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำประจำปี (4) การจัดทำบัญชีถือจ่ายวิทยฐานะเพิ่มเติมระหว่างปีและการจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินวิทยฐานะประจำปี (5) การจัดทำหนังสือรับรองการโอนอัตราเงินเดือน (6) การขอรับเงินรางวัลประจำปี งานทะเบียนประวัติ (7) การจัดทำแฟ้มประวัติ ก.พ.7 ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบรรจุแต่งตั้งใหม่ (8) การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติ บันทึกราชการ

เปลี่ยนแปลงและการจัดเก็บรักษาทะเบียนประวัติ ก.พ.7 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำ (9) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (10) การเปลี่ยนแปลง ชื่อ - สกุล ในทะเบียนประวัติ (11) การขอปรับวุฒิการศึกษาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (12) การขอเพิ่มวุฒิการศึกษาในทะเบียนประวัติ (13) การบันทึกวันลาประจำปีในแฟ้มประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ลาออกจากราชการ หรือถึงแก่กรรม (14) การเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และ(15) การรับสมัครสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างของส่วนราชการ (กสจ.)

ประการต่อมาคือ (16) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำ (17) การจัดสรรเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำ (18) การจัดทำทะเบียนคุมการรับ - จ่าย ดวงตราเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (19) การจัดทำทะเบียนคุมการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการส่งเงินชดใช้แทนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (20) การขอแก้ไขคำผิดในราชกิจจานุเบกษาและประกาศนียบัตรกำกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (21) การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ให้แก่ผู้ทำคุณประโยชน์แก่ประเทศ ศาสนา และประชาชน (22) การขอมีบัตรเหรียญพิทักษ์เสรีชนราชการชายแดน งานบริการบุคคล การขอทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ (23) การขอหนังสือรับรอง (24) การขออนุญาตไปต่างประเทศโดยใช้วันลาและหรือระหว่างวันหยุดราชการ (25) การขออนุญาตการลาและเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างระหว่างลาในส่วนที่เกิน 60 วันทำการ (26) การขอยกเว้นการเข้ารับราชการทหาร (27) การขอยกเว้นไม่เรียกมาตรวจเลือกเข้ารับราชการทหารให้แก่ครู ตามมาตรา 14 (5) (28) การขอพระราชทานน้ำหลวงอาบศพ (29) การขอพระราชทานเพลิงศพ (30) การขอพระราชทานดิน และ (31) การขอพระราชทานหีบเพลิง

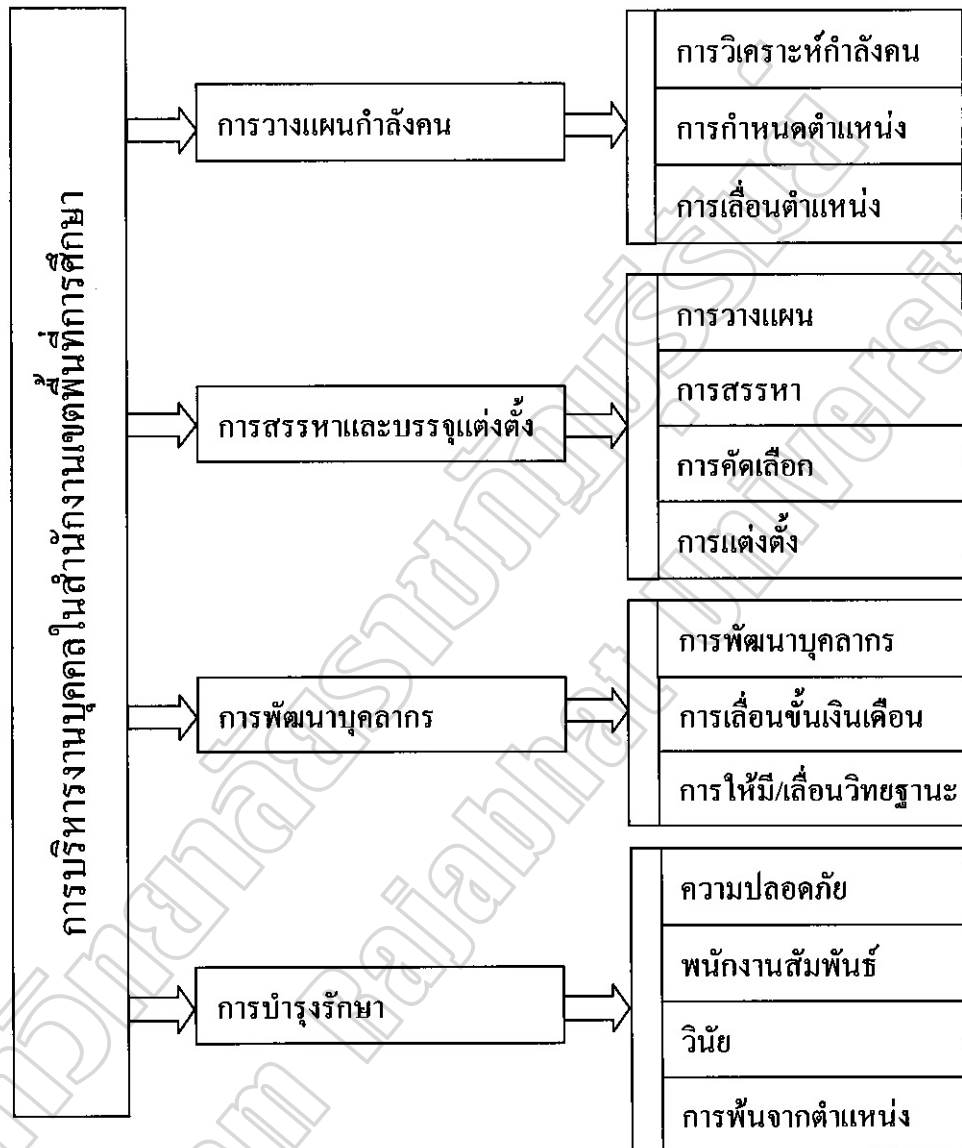
สำหรับกลุ่มงานต่อไปคือ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 7 งานย่อยคือ

- 1) งานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้งงานฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ
- 2) งานลาศึกษาต่อ
- 3) งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
- 5) การประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล
- 6) กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และการจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคล และ
- 7) กลุ่มงาน

วินัยและ นิติกร ประกอบด้วย งานวินัย งานอุทธรณ์และร้องทุกข์ และงานกฎหมายและการดำเนินการคดีของรัฐ

จากการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีการดำเนินงานตั้งแต่ งานวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลัง งานกำหนดภาระงาน งานเกลี่ยอัตรากำลัง งานตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน งานกำหนด ตำแหน่งและวิทยฐานะ งานตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานสอบแข่งขัน งานสอบคัดเลือก งานคัดเลือก งานบรรจุเข้ารับราชการใหม่ งานปฐมนิเทศ งานทดลองปฏิบัติราชการ งานแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานบรรจุกลับเข้ารับราชการ งานรักษาราชการแทน งานออกจากราชการ งานเกษียณอายุราชการ การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีอื่น ๆ งานบำเหน็จความชอบ งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร งานขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานลาไปประกอบพิธีฮัจย์ งานขอพระราชทานเพลิงศพ งานพัฒนาบุคลากร งานฝึกอบรม วิชาชีพ ต่อ งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานวินัย งานอุทธรณ์ งานร้องทุกข์ งานกฎหมายและการดำเนินคดีของรัฐงานเลขานุการ งานการจัดทำรายงาน การบริหารงานบุคคล งานจูงใจในการทำงาน งานบริหารค่าตอบแทน งานให้บุคลากรพ้นจากงาน งานพนักงานสัมพันธ์ งานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง งานเปลี่ยนตำแหน่ง งานความปลอดภัยของบุคลากร งานรักษาสุขภาพ งานธำรงรักษาไว้ และงานเพิ่มพูนความรู้

อย่างไรก็ดี จึงสรุปและจัดกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหมือนกันให้อยู่ด้วยกัน ได้ 4 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย งานวิเคราะห์กำลังคน งานกำหนดตำแหน่ง และงานเลื่อนตำแหน่ง 2) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย งานวางแผน งานสรรหา งานคัดเลือก และงานแต่งตั้ง 3) กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย งานพัฒนาบุคลากร งานเลื่อนขั้นเงินเดือน และงานให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ และ 4) กลุ่มงานบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย งานความปลอดภัย งานพนักงานสัมพันธ์ งานวินัย และงานการพ้นจากตำแหน่ง ดังภาพประกอบและรายละเอียดต่อไป ดังนี้



ภาพประกอบ 2.1 การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินงานกลุ่มบริหารงานบุคคล

การวางแผนกำลังคน

1. ความหมาย มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 103) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรว่ามีกำลังคนที่จำนวนพอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

ฉัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 63) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือกระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองของปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งพ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 7) ได้ให้ความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงพนักงาน สาเหตุเพราะพนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณหรือการลาออก วิธีหนึ่งที่จะใช้จ้างบุคคลภายนอก ปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาดและความต้องการแรงงาน องค์การโดยส่วนใหญ่มีพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในช่วงสั้น โดยผ่านกระบวนการงบประมาณ สัมพันธ์กับแนวโน้มของจำนวนประชากร เทคโนโลยี และคู่แข่ง

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 105) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าว่าองค์การต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด หาได้จากที่ไหน ส่วนอุทัย ธรรมเดโช (2531 : 185) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังคนที่จะนำมาปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทไหน จำนวนเท่าใด จะได้มาอย่างไรจากไหน รวมทั้งจะใช้คนเก่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 11) ให้ความหมายขอบข่ายและภารกิจของ การแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ไว้ดังนี้ งานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน การจัดทำแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา การจัดทำแผนอัตรากำลังในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การขอ กำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเพิ่มเติม การจัดสรรอัตรากำลัง การเกลี้ยอัตรากำลัง การปรับปรุง ตำแหน่ง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน งานกำหนดตำแหน่ง การมีวิทยฐานะ และการเลื่อนวิทยฐานะ

2. กระบวนการวางแผนกำลังคน

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกำลังคน ไว้ดังนี้

สันติธร ชัยละมัย (2540 : 32) กล่าวกระบวนการวางแผนกำลังคน ไว้ว่า การคาดคะเนถึงปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนที่องค์กรมีความต้องการในอนาคต ทั้งการกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคน ดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น การวางแผนกำลัง การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ การวางแผนเพื่อใช้กำลังคน

เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2542 : 102 - 103) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ และแผนทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะพอเพียงใดกับการขยายงานขององค์กรในอนาคตเพื่อการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น 2) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ที่สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันมีผลมาจากการ โอนและการย้าย เป็นต้น 3) แผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่า ตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ และกำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจมาหาได้จากภายในองค์กรช่วยให้สามารถคาดการณ์จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนงานได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 67) กล่าวว่า กระบวนการของการวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ด้านกำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบัน ซึ่งจะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูล และรายละเอียดว่ากำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้น ทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพเป็นอย่างไร (2) ด้านการคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต ซึ่งต้องมีการคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้ นั้น กำลังคนที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ถ้าในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายละเอียดลงไปถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ และ(3) ด้านแผนกำลังคน หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างส่วนที่ขาดระหว่างข้อที่แตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 15) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 : 158) ได้แบ่งขั้นตอนการวางแผนงานบุคคลที่สำคัญมีอยู่ 3 ขั้น คือ ขั้นที่หนึ่งหาข้อมูลจากสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นต้องการกำลังคนในปัจจุบันทั้งรูปของปริมาณและคุณภาพเป็นจำนวนเท่าใด องค์การกำลังขาดบุคลากรด้านใดบ้าง จำนวนเท่าใด ขั้นที่สองแสวงหาความต้องการกำลังคนในระยะเวลาที่บ่งเฉพาะในอนาคต เป็นการคาดคะเนความต้องการกำลังงานและกำลังคนที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาทั้งจำนวนรวมและในรูปของการแบ่งประเภทเฉพาะลงไป เช่น ความชำนาญงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ของกำลังคนที่ต้องการด้วย และขั้นที่สาม การวางแผนปฏิบัติการเฉพาะคือขั้นเขียนแผนงานเพื่อเชื่อมโยงขั้นที่หนึ่ง และขั้นที่สอง เข้าด้วยกันเพื่อปฏิบัติจริง

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545 : 74 - 79) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกำลังคนซึ่งมีไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ต้องทำการรวบรวม ข้อมูลศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ คือ 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) วิเคราะห์สถานการณ์ 3) กำหนดเป้าหมายของแผนงาน 4) พิจารณาความสอดคล้อง และ 5) พิจารณาความเป็นไปได้ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน มีการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติมาอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดทางเลือก 2) เลือกทางเลือกที่เหมาะสม และ 3) กำหนดแผน ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) มีการกำหนด 4 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดบุคลากร 2) การจัดสรรทรัพยากร 3) การสร้างความเข้าใจ และ 4) การควบคุม และ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) กำหนดไว้ดังนี้ 1) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ 2) วิเคราะห์ปัญหา และ 3) เสนอความคิด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 52 - 63) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งโดยดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ คือ
 - 1) วิเคราะห์ภารกิจ 2) ประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา
 - 3) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด 4) นำเสนอ

แผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และ 5) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

2. การกำหนดตำแหน่ง ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ คือ 1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และ 3) นำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และ หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติ

3. การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ คือ 1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนวิทยฐานะ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง ขอตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ส่งคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ และเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

ขอพบการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกระบวนการด้านการแผนและการกำหนดตำแหน่ง โดยการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อจะกำหนดจำนวนตำแหน่ง และอัตรา โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียน ขนาดของสถานศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีวิทยฐานะเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ แนวทางการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ มีดังนี้

1.1 ประเมินความต้องการอัตรากำลัง โดยใช้ข้อมูลนักเรียนในพื้นที่บริการ และแผนการจัดชั้นเรียน

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.3 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2. การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของ

สถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา คือ จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขาวิชา จำนวน ลูกจ้างประจำในสถานศึกษา จำนวนลูกจ้างชั่วคราวในสถานศึกษาและจำนวนพนักงานราชการ ในสถานศึกษา

3. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

3.1 ตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง และวิทยฐานะ ให้สูงขึ้นของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

3.2 ขอกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะเพิ่มเติม และขออนุมัติตัด โอนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน

3.3 เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การจัดทำมาตรฐานภาระงาน และเกณฑ์การประเมินผล การประเมินผลงาน บุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทต่างๆเป็นการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและสามารถก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งใน ระดับสูงขึ้น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินจะต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคลประเมิน คุณลักษณะของบุคคลและประเมินผลงาน ดังนี้

4.1 การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล พิจารณาจากข้อมูลทั่วไป เช่น ประวัติ ส่วนตัว ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรม/ดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ฯลฯ จากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรง ตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ฯลฯ

4.2 การประเมินคุณลักษณะของบุคคล เช่น ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3 การประเมินผลงานอาจพิจารณาจากคุณภาพการปฏิบัติงาน ความชำนาญความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดแนวทางการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรใน สถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 11 - 31) ได้กำหนดขั้นตอน การดำเนินงาน กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย 3 งาน คือ

1) งานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน 2) งานกำหนดตำแหน่ง และ 3) การเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะ มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

งานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ คือ

1) วิเคราะห์ภารกิจและแผนอัตรากำลังคนของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ประสานการดำเนินการและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษา 3) กำหนดจำนวนอัตรากำลังของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด 4) จัดทำแผนอัตรากำลังของเขตพื้นที่การศึกษา 5) เสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 6) ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา 7) นำแผนสู่การปฏิบัติ และ 8) ติดตามและประเมินผลการใช้อัตรากำลังตามแผน

งานกำหนดตำแหน่ง มีขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ คือ 1) ส่งเสริม

ให้สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 3) มีการกำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนวิทยฐานะ ขอลดตำแหน่ง/ขอเพิ่มตำแหน่ง ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากสถานศึกษา 4) ดำเนินการให้มีการประเมินเพื่อขอลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด 5) นำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติ 6) ผู้มีอำนาจตามกฎหมายมีคำสั่งการปรับปรุงตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะ เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่งกำหนดตำแหน่งเพิ่ม และ 7) เสนอแนะการพัฒนาแก่หน่วยงานตามความเหมาะสม

งานเลื่อนตำแหน่ง มีขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ คือ 1) ส่งเสริมให้สถานศึกษา

จัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) รับคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนวิทยฐานะ ขอลดตำแหน่ง/ขอเพิ่มตำแหน่ง/ขอเพิ่มจากสถานศึกษา 3) ดำเนินการให้มีการประเมินเพื่อขอลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด 4) นำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติ 5) ผู้มีอำนาจตามกฎหมายมีคำสั่งการปรับปรุงตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะ เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่งกำหนดตำแหน่งเพิ่ม และ 6) เสนอแนะการพัฒนาแก่หน่วยงานตามความเหมาะสม

3. ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2535 : 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนมี 4 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือว่าเอกชน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การวางแผนอัตรากำลังคน จะอำนวยความสะดวกในการคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ 2) ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การทำงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม 3) การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยความสะดวกในการขยาย หรือปรับปรุงองค์กรในอนาคตให้เป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ และ 4) การวางแผนกำลังคนเป็นวิธิต่างหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนมี 4 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรารายประมาณและอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาใช้คนได้อย่างเหมาะสม 3) ช่วยให้ผู้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น และ 4) ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์กรในอนาคตได้ดีขึ้น

โดยสรุป การวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กำลังคนซึ่งมีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์กำลังคน การประเมินสภาพความต้องการกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน การดำเนินการตามแผนงาน 2) การกำหนดตำแหน่ง มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดภาระงาน การกำหนดภาระหน้าที่ การจัดทำแผนกำหนดตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง 3) การเลื่อนตำแหน่ง มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินเลื่อนตำแหน่ง หลักเกณฑ์การเพิ่มระดับ และดำเนินการเพิ่มระดับ



ภาพประกอบ 2.2 การวางแผนกำลังคน

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

1. การสรรหา มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายการสรรหาไว้ ดังนี้

สันติธร ยิ้มละมัย (2540 : 32 - 34) ให้ความหมายสรรหาบุคคลว่า เป็นการเลือกบุคคลจากตลาดแรงงานมาปฏิบัติงานแล้ว จะต้องบรรจุและมอบหมายหน้าที่การงานให้ตรงความรู้ความสามารถของคนคนนั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 120 - 121) ให้ความหมายว่า กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 84) ให้ความหมายว่า การสรรหาพนักงาน หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สุนันทา เลาहनันทน์ (2542 : 15) ให้ความหมาย การสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จากหลายแหล่งให้มาสมัครงาน และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

दनัย เทียนพุด (2543 : 21) ให้ความหมายว่า การสรรหาเป็นการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) ให้ความหมาย การสรรหาบุคคลว่า วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

ฉัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 88) ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคลดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

2. กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 การสรรหา มีนักการศึกษา ได้ศึกษาสรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหา ไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 125 - 127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดลักษณะ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน

เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ 2) การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใด และ ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป 3) การสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานเพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อกัน และ 4) การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

วรนาถ แสงมณี (2543 : 59 - 60) มีแนวคิด ว่าเสนอกระบวนการสรรหาบุคลากร ไว้ เป็นการกำหนดและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งจะถูกจัดสรร และการสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน และ สายพิน เชื้อน้อย (2543) เสนอเกณฑ์และ เครื่องมือในการประเมินสรรหาไว้ว่า 1) จะต้องมีเกณฑ์ที่สะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐาน วิชาชีพและระดับคุณภาพครู 2) ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบ พัฒนาการ และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู 3) ต้องมีเครื่องมือที่ดี มีคุณภาพสามารถวัดคน เก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง 4) มีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และจูงใจให้ คนเก่ง คนดีมาเป็นครูรุ่นใหม่ 5) ต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดย ก.ค. เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล 6) ต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไปและ การสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ 7) ต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอน เป็นระยะเวลา 2 ปี แล้วเมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะ บรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ และ 8) ต้องมีระบบกำกับติดตามและประเมินผลการสรรหา ครูอย่างเป็นระบบครบวงจร

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 7 - 10) ได้แบ่งการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับ พนักงานส่วนท้องถิ่น มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีการนำแผนไปปฏิบัติ ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า 2) ด้านการวิเคราะห์งาน ได้แก่ มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งอย่างสมเหตุ สมผล 3) ด้านการสรรหา ได้แก่ ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง 4) ด้านการคัดเลือก ได้แก่ มีการใช้ระบบคุณธรรม ในการคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีนโยบาย

และวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เทียบตรงและเชื่อถือได้ และ 5) ด้านการแต่งตั้ง ได้แก่ มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรม มีวิธีการย้ายที่เป็นธรรม มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ มีวิธีการรักษาการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

2.2 การคัดเลือกบุคลากร มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอความหมายของการคัดเลือกบุคคล ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138 - 142) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์(Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยทำทาง เพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากรและโรงเรียน เกิดขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างในองค์การ อาจเนื่องมาจากการโยกย้าย การเลื่อนชั้น การลาออกด้วยเหตุใดก็ตามซึ่งมีกระบวนการ 9 ขั้นตอน คือ 1) การรับสมัคร 2) การสัมภาษณ์เบื้องต้น 3) การให้กรอกใบสมัคร 4) การทดสอบ 5) การสัมภาษณ์ 6) การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน 7) การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยผ่านทางพนักงาน 8) การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในสายงานที่จะรับบุคลากร และ 9) การตรวจร่างกาย

วรรณารถ แสงมณี (2543 : 95) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วยรูปแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน อาจแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอน คือ 1) การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์ 2) การกรอกใบสมัคร 3) การทดสอบเบื้องต้น เป็นการทดสอบความฉลาด ทักษะ ทักษะ ความสามารถและความสนใจ 4) การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงาน 5) การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน เป็นการสอบถามประวัติ ความสามารถ การศึกษา และการติดต่อบุคคลที่อ้างอิงไว้ 6) การทดสอบร่างกาย และ 7) การให้งาน เป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 88 - 89) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมดเพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัคร การกรอกใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้งานซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

2.3 การปฐมนิเทศ มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ความหมาย มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 106) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ได้แก่ การเบิกเงินเดือน การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานกับบุคคลใดบ้าง และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบ ของพฤติกรรมตามที่ต้องการและฝ่ายต่าง ๆ ที่คาดหวังไว้

ชูชัย สมิทธิกร (2540 : 279) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องจัดการจัดให้มีแก่บุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่บุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 180) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องการทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในหน่วยงาน

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 88) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การนับตั้งแต่เรื่องของนโยบาย ปรัชญา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ จนถึงเรื่องเวลาทำงาน การแต่งกาย การพุดจา กลวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ สาเหตุแห่งการปลดออก ไล่ออก ให้ออก ฯลฯ

จากความหมายของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้สึกรักที่ติและลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน

2.3.2 กระบวนการปฐมนิเทศ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 186) ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ 5 ประการ คือ 1)การปฐมนิเทศในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นแล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย 2)เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน 3)พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลภายใต้การฝึกฝนของหัวหน้าในแต่ละฝ่าย 4)ควรติดตาม

กำกับให้พนักงานใหม่เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 5) ให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่เพื่อเข้าใจแก่นแท้ของงานและเพื่อนร่วมงาน

วรนารถ แสงมณี (2543 : 111 - 112) ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศ

ไว้ 5 ประการ คือ 1) ควรจัดปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็นและถือเป็นเรื่องสำคัญให้ทราบเป็นลำดับแล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย 2) มีการแนะนำหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษาหาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ 3) ให้พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญแล้วและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติ 4) ควรมีการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่เข้าได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด และ 5) ต้องให้โอกาสแก่พนักงานใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

จากกระบวนการของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าควรปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็น เช่น การชี้แจงนโยบาย มีการแนะนำบุคลากรในหน่วยงาน มีการแต่งตั้งพี่เลี้ยง เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานเก่าและควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถและให้โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.3.3 วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ ไว้ดังนี้

ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 278 - 279) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้า การปฐมนิเทศที่ดีช่วยให้บุคลากรใหม่รู้สึกประทับใจในงานและองค์กร มีความรู้สึกประทับใจหรือความรู้สึกดีต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ลูกน้องหรือองค์กรของตน สร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนการปฐมนิเทศที่ไม่ดีมีผลเสียต่อองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากงานตามมาได้ 2) เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรใหม่และเก่า ช่วยปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดความวิตกกังวลได้ สร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรเก่า ช่วยลดความวิตกกังวลได้ และ 3) เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกส่วนหนึ่งของกลุ่มมีผลต่อการทำงานซึ่งมีการวิจัยพบว่า บุคลากรใหม่รู้สึกกลัวว่าตัวเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีความรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 182 - 183) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการจัด
 ประชุมนิเทศไว้ 5 ประการ คือ 1) เพื่อช่วยลดปัญหาต้นทุนอันเนื่องมาจากพนักงานที่เข้ามาใหม่
 2) ช่วยลดปัญหาความกังวล และขจัดการแซวของพนักงานเก่า 3) ช่วยลดอัตราพนักงาน
 ลาออก 4) ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และ 5) ช่วยให้พนักงาน
 ใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องาน ตลอดจนการมีทัศนคติใน
 ทางบวกและเพื่อให้เข้าใจในงานที่ทำด้วย

จากวัตถุประสงค์ของการประชุมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า
 วัตถุประสงค์ของการประชุมนิเทศนั้นมุ่งที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความรู้สึกดี ๆ ระหว่าง
 บุคลากรใหม่ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เพื่อขจัดปัญหาความรู้สึกวิตกกังวล
 ความรู้สึกอึดอัดของบุคลากรใหม่

3. การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับ
 ราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดในสิ่งนี้จะทราบได้ ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติราชการสักระยะหนึ่ง
 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะช่วยให้เลือกคน ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

มีคนที่สอบเข้ารับราชการจำนวนมากที่คิดว่าเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้วมีความ
 เข้าใจว่าได้เป็นข้าราชการที่สมบูรณ์ สามารถจะอยู่ไปเรื่อย ๆ จนอายุ 60 แล้วค่อยคิดเปลี่ยน
 อาชีพใหม่ แต่เมื่อเข้าไปทำงานได้สักพักหนึ่ง หัวหน้างานอาจพูดว่า “เสียใจนะเพราะผลการ
 ประเมินคุณไม่ผ่านเกณฑ์ หน่วยงานนี้จำเป็นต้องหาคนใหม่” ทั้งนี้ในองค์กรได้กำหนดให้มี
 ระยะของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งศัพท์ราชการเรียกว่า การทดลองปฏิบัติราชการ มีกำหนด
 6 เดือน ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการต้องทำให้ดีที่สุด และท่านจะถูกประเมินตามเกณฑ์ของ
 การประเมินผลงาน เมื่อผ่านการประเมินท่านจึงจะได้เป็นข้าราชการประจำ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 89) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทดลองงานไว้ว่า สิ่ง
 ที่ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทดลองงาน ได้แก่ 1) การจัดทำหลักสูตรทดลอง
 งาน 2) การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมสำหรับใช้ปฏิบัติขณะฝึกทดลองงาน 3) ระยะเวลาในการ
 ฝึกปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมย่อย และทั้งโครงการ 4) ประเมินผล และ 5) ผู้ดูแลรับผิดชอบ
 โครงการ

4. การบรรจุแต่งตั้ง

ในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้ ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจะต้องยึดหลักความรู้ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรให้คนที่มีความรู้ คือ การสอบหรือการคัดเลือก โดยเลือกเอาคนที่มีความรู้ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับดี ย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน

4.1 ความหมาย มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการบรรจุแต่งตั้งไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2542 : 173) ได้กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้พนักงานและมีอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ

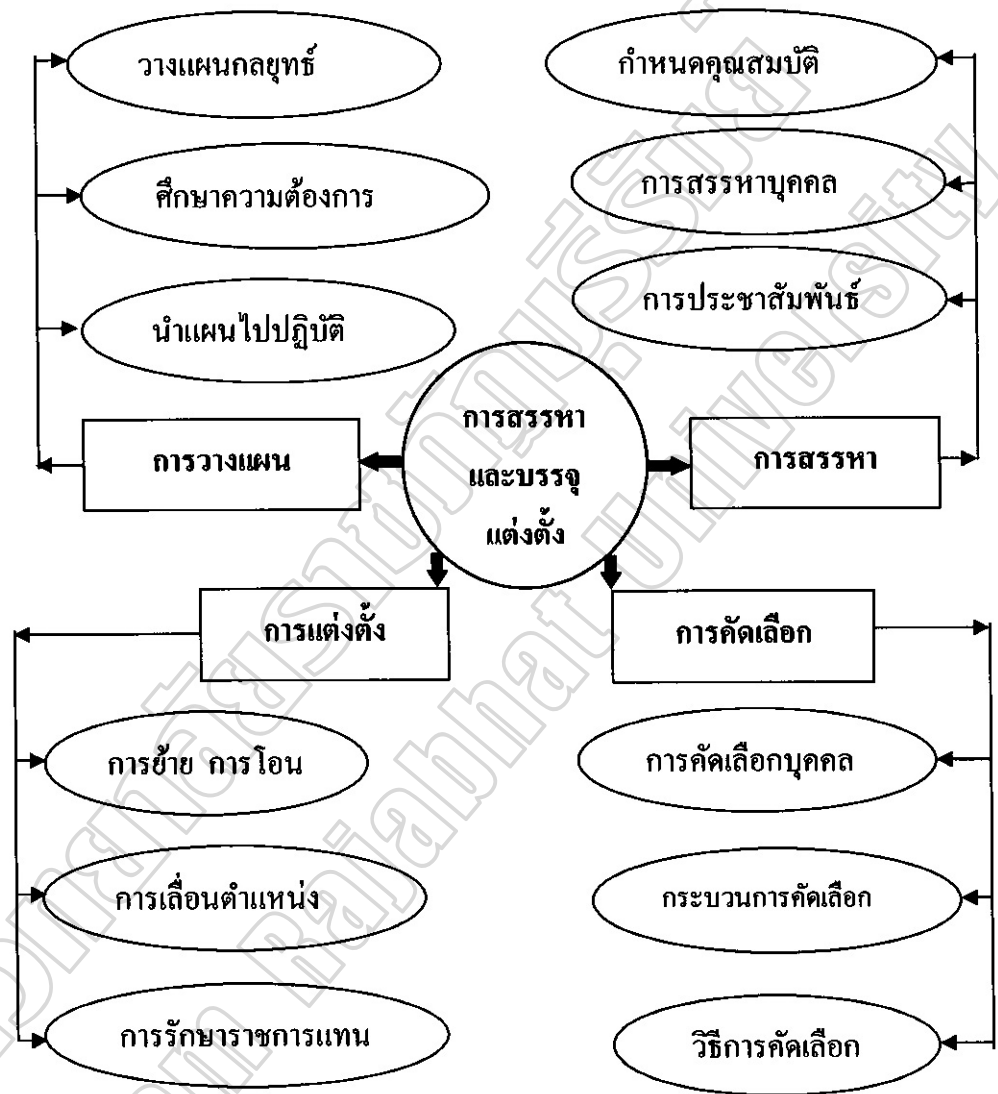
บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน และการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ เป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก

จากความหมายของการบรรจุแต่งตั้งดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการรับบุคคลเข้าทำงานและให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น ๆ ต่อไป

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2535 : 69) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ดังนี้ คือ 1) ทำสัญญาว่าจ้าง 2) แจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือพนักงานและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้ 3) กรอก/จัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี 4) ประมุขเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคย รู้วิธีการนโยบาย โดยทั่วไป

จากขั้นตอนของการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการบรรจุเริ่มตั้งแต่การแจกระเบียบ ทำสัญญา จัดทำเอกสารอื่น ๆ มีการประมุขเทศ การทดลองงาน และการรับปฏิบัติงาน

โดยสรุป กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ถือเป็นกระบวนการแรกของการได้บุคคลเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้ได้คนดี มีความสามารถ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ตรงความรู้ ความสามารถของคนคนนั้น ประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้ 1)การวางแผน มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ ศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การนำแผนไปปฏิบัติ 2)การสรรหา มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง การสรรหา การประชาสัมพันธ์ 3)การคัดเลือก มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การคัดเลือก กระบวนการคัดเลือก วิธีการคัดเลือก และ 4)การแต่งตั้ง มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การย้าย การโอน การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาราชการแทน



ภาพประกอบ 2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

การพัฒนาบุคลากร

ความหมายการพัฒนาบุคลากร มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2536 : 130) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการพัฒนาให้บุคคลมีความรู้และความชำนาญ ในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน เพื่อผลิตช่างอุตสาหกรรมในสาขาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคคล ช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่การสอน หรือบุคคลที่ให้การสนับสนุนในการบริหารงานของสถานศึกษา ให้สามารถตามทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

दनัย เทียนพุด (2543 : 21) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและประสพการณ์ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงต่อไป

สมคิด บางโม (2544 : 171) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสพการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่ง ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายในการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น บุคคลทุกประเภทขององค์กรหรือสถานศึกษา แม้มีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ งานที่ทำก็ย่อมกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคคลจึงมีความจำเป็นนอกจากนี้ ผลจากการประเมินผลการทำงานของบุคคล เป็นเครื่องชี้ว่าควรพัฒนางานกลุ่มใด ในด้านใด

พิภพ วังเงิน (2547 : 196) ให้ความหมายว่า การพัฒนาพนักงานเพื่อพัฒนาพฤติกรรม มารยาทสังคม เจตคติ ความคิดริเริ่ม สมรรถภาพ ความสามารถด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ ในระดับงานที่สูงขึ้นในวันหน้า

สรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร ให้มีความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การสอนงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การนิเทศ เพื่อให้ องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ในขอบข่ายงานพัฒนาบุคลากร สรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาได้ 3 ประเด็นคือ

1. การพัฒนาบุคลากร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การอบรม

1.1.1 ความหมาย มีนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

วรรณารต แสงมณี (2543 : 115) ได้ให้คำอธิบายว่า การฝึกอบรม คือการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุง ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ ระเบียบแบบแผนเพื่อ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 126) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อ เพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่ง การแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การ ฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เข้ารับ การอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสมรรถภาพใน การทำงานได้ดียิ่งขึ้น

1.1.2 กระบวนการ มีนักวิชาการและนักการศึกษา มีแนวคิดเกี่ยวกับ ฝึกอบรม ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 65 - 67) ได้สรุปกระบวนการของการ ฝึกอบรม สรุป คือ 1) การประเมินความต้องการฝึกอบรม คือ ศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งแสดงความต้องการฝึกอบรมมีวิธีการหา 3 วิธี

(1) การวิเคราะห์องค์กรคือ ความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรในองค์กรโดยเอาภารกิจเป็น ตัวตั้ง ไปด้วยความจริงของคุณสมบัติของพนักงานว่ามีความรู้ ความสามารถระดับใด

(2) การวิเคราะห์การทำงาน คือ เนื้อหางานและหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม (3) การวิเคราะห์ตัว บุคคล คือ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน 2) การฝึกอบรมและการ พัฒนา คือ หลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนดและคัดเลือกมานั้น ตอบคำถามความต้องการ

กับองค์การ และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ 2) การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้ 3) ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ในธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงานสามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก 4) ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงและสอนงาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมดูแล และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และ 5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน หลายองค์การมักจะทำการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมาแล้ว

จากประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าของงาน

1.2 การส่งเสริมให้

การส่งเสริมให้ มีดังนี้

1.2.1 การศึกษาดูงาน มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

กษมา วรวรรณ ณ อุชฺชา (2545 : 15) กล่าวการศึกษาดูงานว่า เป็นงานมหกรรมวิชาการที่เป็นเวทีสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ให้มีการประเมินศักยภาพของแต่ละ โรงเรียน ครู-อาจารย์ นักเรียน เพื่อเป็นบทเรียนและแรงบันดาลใจในการก้าวเดินหน้าต่อไป เป็นการศึกษาดูงานที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากร

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2551 : 31) กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นการพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาศึกษาดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เทคนิคใหม่ๆ เกิดแนวคิดที่จะนำมาใช้ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน ได้ดีหรือพัฒนายิ่งขึ้นเป็นการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง

1.2.2 การศึกษาต่อ

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 15) ให้ความหมายว่า การศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร

พิชิตชัย ผ่องอุคม และคณะ (2551 : 31) กล่าวว่า การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยผู้ศึกษาต่อมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์จากการศึกษาทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มวุฒิและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกด้วยดังนั้นหากมีโอกาสและไม่ขัดกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานแล้วผู้บริหารจึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ

1.3 การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย

การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายนั้น มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อนุถล ฉลวยศรีเมือง (2541 : 29) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ตระหนักและรับรู้ปัญหา 2) รวบรวมข้อมูล 3) ตรวจสอบวินิจฉัย 4) วางแผน 5) ดำเนินการตามแผน และ 6) ติดตามและประเมินผล

ซัด บุญมา (2536 : 125 - 128) กล่าวว่า องค์การควรดำเนินการพัฒนาบุคคลโดยมีหลายกระบวนการ 1) ประเมินและสรุปผลงานการปฏิบัติงาน 2) นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม ศึกษาและชี้ปัญหาด้วยข้อมูล สถิติ หรือหลักฐานแสดงปัญหา 3) ส่งเสริมให้หน่วยงานแก้ปัญหาและพัฒนางานด้วยตนเอง 4) หน่วยงานสรุปผลการแก้ปัญหาเสนอต่อผู้บริหารและที่ประชุม และ 5) ประเมินสรุปผลงานการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา

สมคิด บางโม (2544 : 171 - 172) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรแบ่งได้เป็นสองประเภท กล่าวคือ ประเภทที่หนึ่งเป็นการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่อันจำเป็นของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานดังนั้น การเลือกวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสมและถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมากวิธีพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธี คือ 1) ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่ 2) สอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ 3) มอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบให้หัวหน้างานมีเวลาปฏิบัติงานและริเริ่มงานใหม่ 4) สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 5) หาพี่เลี้ยงให้ทำหน้าที่ช่วย ให้รักษาการแทน 6) พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส 7) ส่งไปศึกษาดูงาน 8) ส่งไปประชุมสัมมนา

และฝึกอบรม 9) ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก 10) ส่งเสริมให้มีบทบาท
ในองค์การทางวิชาการ 11) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน 12) จัดหาเอกสารทางวิชาการ
ที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้มีใช้เพียงพอ 13) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง และ
14) สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

ส่วนประเภทที่สองเป็นการพัฒนาตัวผู้บริหารเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งใน
การพัฒนาบุคคล เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
คงจะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานคือ 1) แลกเปลี่ยน
ความรู้ความคิดแบบกันเอง 2) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 3) ติดตามความ
เคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและ
ที่เกี่ยวข้อง 4) ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัย
หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น 5) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
6) เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น 7) เป็นผู้นำอภิปรายและ
ผู้บรรยายในบางโอกาส 8) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
9) เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา และ 10) คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน นอกจากนี้
การสร้างบรรยากาศอันเหมาะสมแก่การเสนอเป็นสิ่งที่สำคัญอยู่ไม่น้อยที่ควรได้รับการพัฒนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 : 392) กล่าวว่า การพัฒนา
บุคลากร คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มากขึ้น
หรือการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การให้ความรู้ แนวคิด ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลหรือ
การพัฒนาบุคคล คือ การให้การศึกษ ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งในการพัฒนา
บุคคลนั้นอาจมีความหมายครอบคลุมใน 2 ด้าน คือ 1) การพัฒนาบุคคลก่อนเข้าปฏิบัติงาน
และ 2) การพัฒนาบุคคลในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่แล้ว

1.4 การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้
กรมวิชาการ (2546 : 73) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ
ประสบการณ์ ทักษะคุณลักษณะที่ดี ในการปฏิบัติงาน เตรียมบุคคลให้พร้อมและมีความสามารถ
นำวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติปฏิบัติอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ
ย่อมเป็นยอดปรารถนาของหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องธำรงรักษาระดับความ
ประพฤติ และการปฏิบัติดังกล่าวไว้ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ด้วยการพัฒนาที่เข้มแข็งและ
มีประสิทธิภาพตลอดเวลา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรมีหลายรูปแบบ ได้แก่
รูปแบบการพัฒนาก่อนประจำการ ก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งภาระงาน มาตรฐาน คุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพเกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองดี

รูปแบบ 2 คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติภารกิจ หรือประจำการ แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่าง ปฏิบัติการหรือประจำการเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สามารถ ดำเนินการได้ คือ 1) การส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การเสริมสร้างและพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้มีวินัย ป้องกันมิให้ผู้ อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้าง ขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้าง และพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย 3) การพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลาสองปีก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู 4) การพัฒนาผู้ได้ บังคับ บัญชาให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่ เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ ราชการ 5) ก่อนแต่งตั้งผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ ให้ พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่ เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ ราชการ และ 6) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบ 3 คือ การศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย มีแนวทางการปฏิบัติ คือ 1) การศึกษาต่อได้แก่ การศึกษาต่อภายในประเทศ ประกอบด้วยการลาศึกษา ต่อภาคปกติ ภาคนอกเวลา โดยไม่ใช้เวลาราชการหรือโดยใช้เวลาราชการบางส่วนและภาค ฤดูร้อน การลาศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ 2) การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมภายในประเทศ การฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ 3) การดูงาน ได้แก่ การดูงานภายในประเทศ การดูงาน ณ ต่างประเทศ และ 4) การปฏิบัติการวิจัย การปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ การปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การประเมินผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้ความหมาย และการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 250) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การกำหนดให้แน่ชัดว่าผู้ปฏิบัติงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542 : 11) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคคลเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 224) ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการตรวจสอบการทำงานหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นอัตราเงินเดือนหรือการให้รางวัล เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 167) ได้เสนอจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 7 ประการ คือ 1) การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะค่าตอบแทน ตำแหน่ง 2) เพื่อสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของบุคลากร 3) เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน หมายถึง ทำงานได้สำเร็จจะได้รับผลตอบแทนมากตามผลงาน 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานและงาน 5) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กติกา ข้อบังคับของโรงเรียน 6) เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ 7) เพื่อเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542 : 13) ได้กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นไปในแนวที่ควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศเดียวกัน ซึ่งสรุป 5 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย ปลดออกอย่างมี

เหตุผล 3) เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นผลในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน 4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

ศรีอรุณ เรसानนท์ (2532 : 152 - 153) ได้เสนอวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ 5 ประการ คือ 1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการพิจารณาด้านเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทน 2) เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจเกี่ยวกับความเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งได้ 3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้ายงาน ให้ออกจากงาน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน 4) ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคน มีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะจะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลจะได้ปรับปรุงเสริมทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ปรับปรุงระบบวิธี และอุปกรณ์การทำงาน และ 5) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ 1) เพื่อการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และ 2) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขยันทำงานมากขึ้น เป็นต้น

2.2 การประเมินเหมาะสมกับงาน/เน้นมีส่วนร่วม มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 227) ได้เสนอกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประเภท คือ 1) กำหนดนโยบายของการประเมินผลว่าจะกระทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์ที่ใช้และเครื่องมือ และ 2) กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน พิจารณาความดีความชอบ

คาร์เรลล์ กูซมิตส์ และอัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits & Elbert. 1992 : 235 - 237) ได้เสนอขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดความ

ต้องการของการปฏิบัติงาน 2) เลือกวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม 3) ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) อภิปรายรวมถึงวิธีการที่จะใช้ประเมิน 5) ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 6) อภิปรายการประเมินร่วมกัน และ 7) กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต

จากกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน แต่งตั้งคณะผู้ประเมิน ตั้งเกณฑ์การประเมิน ดำเนินการประเมิน และอภิปรายผลการประเมินร่วมกัน

2.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ให้ความหมายการเลื่อนขั้นเงินเดือนว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึงการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนในขั้นที่สูงขึ้น เพื่อตอบแทนความดีความชอบที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติในครั้งปีที่แล้วมา

สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 2) กล่าวถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับเงินในขั้นที่สูงขึ้น เพื่อตอบแทนความดีความชอบที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติในครั้งปีที่แล้วมา การเลื่อนขั้นเงินเดือนจึงถือเป็นสิทธิของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่จะได้รับบำเหน็จความชอบประจำปีจากผลของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความดีความชอบ ความอดทน ความสามารถ ความประพฤติในการรักษาวินัยข้าราชการและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554 : 83) ให้ความหมายไว้ว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การให้บำเหน็จความชอบข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสม ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น (2555 : 2) ให้ความหมายการเลื่อนขั้นเงินเดือนว่า เป็นการให้บำเหน็จความชอบตอบแทนให้แก่ข้าราชการที่ประพฤติตนอยู่ในจรรยา มีระเบียบวินัย และปฏิบัติราชการในรอบครั้งปีที่ผ่านมามีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

2.3.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนในขั้นที่สูงกว่าขั้นที่ได้รับอยู่ เพื่อเป็นการตอบแทนความดีความชอบที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง ผู้ที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น ก็จะได้รับผลตอบแทน หรือความดีความชอบสูงกว่า

ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน จึงเป็นสิ่งจูงใจหรือกระตุ้นให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยการพิจารณาให้ยึดหลักคุณธรรมมีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีแนวทางการปฏิบัติระดับสถานศึกษา ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีองค์ประกอบของกรรมการ ในสัดส่วนที่เหมาะสม และเป็นธรรม 2) พิจารณา เสนอผลการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อ สพท. เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี และ 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา 53 (4)

2.4 การกำหนดผู้ประเมินที่หลากหลาย มีผู้กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า

กิตติ บุญนาค (2549 : 58-60) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นภารกิจอันสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นการสะท้อนถึงจุดแข็ง – จุดอ่อนของบรรดาบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง ขณะเดียวกันก็มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนให้ดียิ่งขึ้น และนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความคิด ความชอบ เพื่อปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัส หรือการให้รางวัลพิเศษด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรมีการดำเนินการ คือ 1) ต้องสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากร 2) สร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ให้ครอบคลุมถึงทุกด้าน 3) คุณภาพของแบบฟอร์มเอกสาร ข้อความที่ใช้ต้องปราศจากความกำกวม 4) ในแต่ละตำแหน่งควรมีผู้ประเมินประมาณ 2-3 คน 5) ถ้าทำได้และไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ควรจัดให้มีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง 6) นำหนักของหัวข้อในการประเมินควรแตกต่างกันตามนัยสำคัญ 7) ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้แก่บุคลากรได้รับทราบอย่างโปร่งใส และ 8) ควรสร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถมีช่องทางที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและโต้แย้ง หรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม สำหรับผู้ที่คิดว่าตนเองไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม

2.5 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่โปร่งใส ดังนี้

2.5.1 การจัดค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องอาจ ปะทะวานิช และ ฉัตรชัย ลอยฤทธิ์วุฒิไกร (2538) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์กร การอำนาจและการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน

ประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการฟื้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยส่วนรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการจัดการบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลักคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กิตติ นูนาค (2549 : 45 - 58) “ค่าจ้าง” หมายถึง รายได้ที่บุคลากรจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยตรง ซึ่งอาจคิดเป็นรายวัน หรือรายเดือนก็ได้ ส่วน “ค่าตอบแทน” หมายถึง รายได้ส่วนที่เพิ่มของบุคลากรที่ถูกกำหนดเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรได้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดนโยบาย โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เห็นคุณค่าและศรัทธาในความเป็นมนุษย์ของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ดีจะต้องเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนระบบคิดในการมองคน ระบบคิดในการวิเคราะห์คน ระบบคิดในการอยู่ร่วมกันให้ได้
2. กำหนดนโยบาย ในการจัดสรรผลประโยชน์ให้เกิดระดับที่มีความสมดุลระหว่างองค์กร เจ้าของ และบุคลากร ก่อนที่จะนำส่วนของบุคลากร ไปออกแบบโครงสร้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่อไปปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ เพื่อแสวงหา จุดดุลยภาพหรือจุดสมดุลของการจัดผลประโยชน์ระหว่าง องค์กร เจ้าของและบุคลากร มีดังนี้ 1) ขนาดของเงินลงทุนที่เป็นภาระของเจ้าของกิจการ โดยตรง 2) ขนาดของเงินกู้ยืมเพื่อการลงทุน ซึ่งเป็นภาระขององค์กร โดยตรง 3) ขนาดของภาระดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดขึ้น 4) ขนาดของระดับความสามารถในการตลาดและการแสวงหารายได้ขององค์กร 5) จำนวนบุคลากร และคุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรทั้งหมด 6) ปริมาณหรืออัตราส่วนของบุคลากร โดยแยกตามระดับตำแหน่งงาน 7) แผนการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่ 8) แผนการขยายงานและการลงทุนใหม่ และ 9) ต้นทุนค่าครองชีพ ของบุคลากร ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต
3. การกำหนดอัตราส่วนให้เหมาะสมระหว่าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้ทราบได้ว่างบประมาณของแต่ละหมวดจะเป็นเท่าใด จึงจะเหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปบริหาร นักบริหารควรพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้ 1) ขนาดของการลงทุนที่เป็นภาระเจ้าของกิจการ โดยตรง 2) ขนาดของเงินกู้ยืมเพื่อการลงทุน ซึ่งเป็นภาระงานขององค์กร โดยตรง 3) ระดับความจำเป็นในการดำรงชีวิตของบุคลากร 4) ระดับความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจตามประเภท และ 5) ระดับความต้องการในการสร้างความผูกพัน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร

4. กำหนดให้มีการกระจายงบประมาณ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการลงไปยังบุคลากรในแต่ละระดับอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทั่วถึง ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ และพิจารณาปัจจัยสำคัญประกอบดังนี้ 1) การประเมินจำนวนสัดส่วนของบุคลากรระหว่างนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับต้น และบุคลากรทั่วไป เพื่อป้องกันการจัดสรรรายได้แบบกระจุกตัว 2) การประเมินคุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะสำคัญๆ ของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมทุกระดับ 3) การประเมิน ภาระงานของภารกิจทั้งการใช้ร่างกาย และระดับสติปัญญาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความเป็นธรรม 4) การประเมินระดับความยากง่ายของการสรรหาค่าตอบแทนในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การกระจายรายได้ให้แก่แต่ละกลุ่มสอดคล้องกับกลไกตลาดที่เป็นจริงในภาคปฏิบัติ 5) การกำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง ต้องมีความชัดเจนทั้งตำแหน่งงานในระดับเดียวกัน และในต่างระดับ 6) การกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทนต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ 7) การกำหนดระบบสวัสดิการต้องสามารถนำไปสู่การสร้าง ความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรขององค์กรอย่างแท้จริง และ 8) ควรกำหนดให้มีการทบทวน และวิเคราะห์ โครงสร้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการขององค์กรให้เหมาะสมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ มิใช่ นโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นการเอาใจบุคลากร หรือมุ่งเน้นทำเพื่อบุคลากรเป็นสำคัญ แต่มันเป็นสังขรณ์ที่มีเหตุผลเชิงประจักษ์

จากความหมายของการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการทดลองงานเป็นส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้านหนึ่งซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเข้ามาในองค์กรแล้วยอมทำงานตามที่องค์กรกำหนด และอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งหลักในการกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง ค่าสวัสดิการนั้น จะต้องดูความสามารถในการจ่ายขององค์กร ความยุติธรรม เหมาะสมกับลักษณะ หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติ สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ด้านการพิจารณาความคิดความชอบของบุคลากร

การให้รางวัลในรูปของ โบนัสจะมีข้อดีกว่าเงินเดือน เพราะไม่ทำให้โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทนบิดเบือนไป และเป็นผลผลักดันให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นตลอดเวลา เพราะการมีผลงานดีเด่นในปีนั้นไม่ได้เป็นเครื่องมือยืนยันว่าปีหน้าหรือปีต่อไป พนักงานผู้นั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น

กิตติ บุณนาค (2549 : 60 - 63) ในองค์กรของไทยจำนวนไม่น้อย ได้ใช้ความรู้สึกของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวตัดสินในการปรับขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัส จึงนำไปสู่ข้อครหาและความรู้สึกไม่พอใจของบุคลากรได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องยึดหลักการที่ตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ คือ 1) หลักคุณธรรม 2) หลักตัวชี้วัด 3) หลักผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินขององค์กร และ 4) หลักการจัดสรรและกระจายตัว

ในการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพิจารณาความดีความชอบขององค์กรที่จะต้องนำเอาผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเกณฑ์อย่างจริงจัง ต้องมีคณะกรรมการกั่นกรองผลของการประเมิน และต้องสร้างเกณฑ์ที่จะนำไปใช้ในการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสให้ชัดเจน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลของการพิจารณาความดี ความชอบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจ หรือขาดกำลังใจ ในการปฏิบัติงานได้ในระยะหนึ่ง หรือตลอดไป ฉะนั้นการพิจารณาต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรม และเชื่อถือได้ ซึ่งจะมีผลการประเมิน หากมีการประเมินที่ตกลงกันได้ล่วงหน้าแล้วทั้งสองฝ่ายก็ต้องยอมรับเงื่อนไข

1. การให้บำเหน็จความชอบ ผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ สมควรที่จะได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. การให้คำชมเชยรางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการให้บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้รับคำชมเชยรางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ เพื่อให้เป็นที่ยกย่องชมเชยปรากฏสืบไป

3. การยกย่องเชิดชูเกียรติ หมายถึง การที่กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการ และหน่วยงานทางการศึกษา ดำเนินการยกย่องครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

2.5.2 การให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์

เงินวิทยพัฒน์ หมายถึง เงินที่จ่ายให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

2.5.3 การจัดสวัสดิการ มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

พิชิตชัย ผ่องอุดม (2552 : 17) กล่าวว่า สวัสดิการหมายถึง ประโยชน์ต่างๆ ที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิในการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาไปศึกษาอบรมหรือดูงาน

สรุป การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นการให้บำเหน็จความชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประพฤติกปฏิบัติตนเหมาะสม ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีแนวทางการปฏิบัติการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้แก่ มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโปร่งใส วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน การกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความยุติธรรมและเป็นธรรม

3. การให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิทยฐานะไว้ดังนี้

อัฐพล อินตะเสนา (2553) กล่าวว่า การเลื่อนวิทยฐานะของครู หมายถึง การที่ครูมีการเปลี่ยนแปลงระดับของตำแหน่งวิทยฐานะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด โดยเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของครู

สุทธิ ประจงศักดิ์ (2554 : 57) ให้ความหมาย วิทยฐานะ ว่าเป็นตำแหน่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานวิชาชีพ และกล่าวว่าการพัฒนาวิทยฐานะ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในด้านต่างๆ เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการครู จากครูชำนาญการ เป็นครูชำนาญการพิเศษ

3.1 การกำหนดเกณฑ์ให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ มีการกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) มาตรา 42 ให้ ก.ค.ศ. จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะและมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึง มาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิการศึกษา การอบรม ประสบการณ์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน คุณภาพ การปฏิบัติงาน หรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำมาตรฐานตำแหน่งครู ทุกตำแหน่ง ให้จำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทและงานที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ในตำแหน่งประเภทหรือ

สายงานเดียวกัน หรือโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยแสดงชื่อตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น

มาตรา 54 การให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะใดและการเลื่อนเป็นวิทยฐานะใดต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะตามมาตรา 42 ซึ่งผ่านการประเมิน ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพประสบการณ์ คุณภาพ การปฏิบัติงาน ความชำนาญความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการสอน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะจากครูชำนาญการเป็นชำนาญการพิเศษ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ดังนี้

1. ผู้ที่จะขอเลื่อนเป็นวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ ต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1) ดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่าอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ 2) ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของอันดับ ศส.3 3) ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นย้อนหลัง 2 ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

2. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยพิจารณาจาก 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวินัย ประกอบด้วย (1) การมีวินัย (2) การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม (4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และ (5) ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การพัฒนาตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน (1) การออกแบบการเรียนรู้ (2) การพัฒนาผู้เรียน และ (3) การบริหารจัดการชั้นเรียน

3. ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน โดยพิจารณาจาก 1) ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) การจัดการเรียนรู้ (2) การพัฒนาวิชาการ (3) ผลที่เกิดกับผู้เรียน 2) ผลงานทางวิชาการ ไม่น้อยกว่า 1 รายการ และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผู้ขอรับการประเมินเสนอ และอาจพิจารณาจากการปฏิบัติจริงด้วยก็ได้

4. การประเมินผลงานทางวิชาการให้ประเมินจากเอกสารผลงานทางวิชาการและอาจให้ผู้ขอนำเสนอและตอบข้อซักถามด้วยก็ได้ในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นสมควร

ให้ปรับปรุงผลงานทางวิชาการให้ผู้ขอปรับปรุงตามข้อสังเกต ภายใน 6 เดือน นับแต่วันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งมติแล้วให้นำเสนอคณะกรรมการชุดเดิมพิจารณา

5. เกณฑ์การตัดสิน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินต้องได้คะแนนแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านคุณภาพ การปฏิบัติงาน ผลการประเมินแต่ละด้านต้อง ได้คะแนนจากกรรมการทั้งสามคน เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70

5.2 ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ที่ผ่านการประเมินจะต้องได้คะแนน จากกรรมการแต่ละคน ดังนี้

5.2.1 ผลการปฏิบัติงาน ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65

5.2.2 ผลงานทางวิชาการ ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65

5.2.3 คะแนนรวม ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ทั้งนี้ผู้ที่ผ่านการประเมินในข้อ 5.2 จะต้องมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์เป็นเอกฉันท์ โดยเป็นเอกฉันท์ทั้งส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการ และคะแนนรวม

6. การพิจารณาอนุมัติผลการประเมิน ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้อนุมัติมิ ผลไม่ก่อนวันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานและผลงานทางวิชาการ ในกรณีที่มีการปรับปรุงผลงานทางวิชาการ ให้อนุมัติได้ไม่ก่อนวันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับผลงานทางวิชาการที่ปรับปรุงแล้ว

7. ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนเป็นวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ จะต้องผ่านการ พัฒนาก่อนแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดผลการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้ นำไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะได้ภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ผู้นั้นสำเร็จหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ

8. เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาผลการประเมินและมีมติเป็นประการ ใดแล้วให้ถือเป็นอันสิ้นสุด

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้หมายถึงส่วนราชการด้วย และ อ.ก.ค.ศ. เขต พื้นที่การศึกษา ให้หมายถึง อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งด้วย

ผลงานทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ผลงานทางวิชาการหมายถึงเอกสารหรือหลักฐานที่ จัดทำขึ้นจากความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ของผู้จัดทำ โดยการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย และได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานในหน้าที่จนเกิดผลดีต่อ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

ขอบข่ายของผลงานทางวิชาการ

ผลงานทางวิชาการของสายงานการสอน หมายถึง เอกสารหรือหลักฐานเกี่ยวกับการสอนที่แสดงถึงความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ รวมถึงผลงานในลักษณะอื่นซึ่งใช้ประโยชน์ในการสอนหรือการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยมีลักษณะดังนี้

1. ตรงกับสาขาวิชาที่ขอให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ
 2. เป็นผลงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือสาขาวิชาต่าง ๆ และใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือสาขาวิชาต่าง ๆ
 3. เกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านการสอน
- ประเภทของงานทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ผลงานทางวิชาการที่เสนอขอ ต้องแสดงถึงความรู้ความสามารถความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้ขอให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ แบ่งตามลักษณะของผลงานทางวิชาการเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผลงาน งานแต่ง เรียบเรียง งานแปล หนังสือหรือเขียนบทความทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลงานที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว และผลงานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. ผลงานวิจัย ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว และผลงานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น เช่น
 - 3.1 การประเมินงาน หรือการประเมิน โครงการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - 3.2 สื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา เช่น ผลงานด้านการจัดทำสื่อการเรียนการสอน ผลงานด้านการคิดพัฒนารูปแบบนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจจัดทำเป็นเอกสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 3.3 เอกสารประกอบการปฏิบัติหน้าที่ เป็นเอกสารที่สามารถใช้ประกอบในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านการเรียนการสอน บริหารจัดการศึกษา และการนิเทศศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการ

พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในหน้าที่ให้สูงขึ้น สำหรับแผนการจัดการเรียนรู้ให้ใช้เป็นเอกสารประกอบการประเมินคุณภาพปฏิบัติงานเท่านั้น มิให้นำมาใช้เสนอผลงานทางวิชาการ

การทำผลงานทางวิชาการ (ไพฑูริย์ คงเทียน. 2544 ; บุญจันทร์ ไพฑูริ. 2546 ; และ รัตนา ศรีเหรียญ. 2552) มีขั้นตอนคล้ายกับการทำสิ่งอื่นต่างๆ ไป คือ ต้องคิดเพื่อตัดสินใจ เตรียมวางแผน ลงมือทำ และตรวจสอบด้วยวิธีการต่างๆ โดยขั้นตอนแรกๆ จะส่งผลต่อขั้นตอนอื่นๆ นั่นคือ ถ้าเริ่มต้นดีก็เหมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง นอกจากนี้ถ้ามีเคล็ดลับและเทคนิคต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนด้วยแล้ว ก็ยิ่งเอื้อต่อความสำเร็จมากขึ้น เคล็ดลับและเทคนิคบางประการที่จะกล่าวต่อไปของแต่ละขั้นตอน อาจจะเชื่อมกับขั้นตอนอื่นหรือวัสดุอุปกรณ์อาจซื้อเตรียมไว้ก่อน หรือซื้อระหว่างทำก็ได้ เป็นต้น แต่ละขั้นตอนมีสาระของเคล็ดลับและเทคนิคต่างๆ ดังนี้ (1) การคิดเพื่อตัดสินใจเพื่อจะเลือกทำผลงาน เริ่มต้น ด้วยการเลือกทำในสิ่งที่รู้ สิ่งที่ชอบ ยึดตัวเอง โดยลดความกังวลว่าตัวเองไม่เก่ง ควรเลือกทำสิ่งใกล้ตัวเลือกทำสิ่งที่ง่าย จะใช้ประโยชน์ได้มาก เลือกทำสิ่งใหม่ๆ รีบทำก่อนที่ความรู้จะเปลี่ยนเพราะความรู้ในปัจจุบันเปลี่ยนได้เร็ว ทำเดี่ยวเหมาะกว่ากลุ่ม ถ้าเป็นเรื่องที่มีคนช่วยได้ก็ดี แต่ถ้าไม่ช่วยก็ต้องทำเองได้ห้ามคิดจ้างคนอื่นเป็นอันขาด ต้องมุ่งมั่นจริงจังเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน โดยยึดคิดว่ายิ่งให้ยิ่งได้ พึงระลึกอยู่เสมอว่าการทำผลงานทางวิชาการต้องมีอุปสรรคต่างๆ เพื่อพบกับอุปสรรคอย่าท้อแท้ (2) เตรียมวางแผน โดยต้องกำหนดโครงสร้างหรือกรอบให้ชัด ก่อนที่จะให้ผู้รู้ซึ่งอาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ช่วยตรวจ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เตรียมเอกสารที่จำเป็น คือ พจนานุกรม คู่มือการเขียนอ้างอิงและบรรณานุกรม เตรียมคนพิมพ์ เลือกตัวพิมพ์ ที่เหมาะสมหากคนช่วยงานอื่นๆ และภาระประจำที่บั่นทอนการทำผลงาน ผูกมิตรกับผู้เกี่ยวข้องถ่ายเอกสารให้ครบตามที่จะใช้การซื้ออาจถูกกว่าพิมพ์ ควรเตรียมอุปกรณ์จำเป็นและเตรียมทำใจไว้ว่างานมักช้ากว่ากำหนดเสมอ (3) ลงมือทำเป็นขั้นตอนที่ผู้ทำต้องใช้เวลาอย่างมากกว่าขั้นตอนอื่นๆ ต้องเริ่มเขียนตาม โครงสร้างที่กำหนดไว้ไม่รีบร้อนจนเกินไป อ่านให้เข้าใจก่อนจะเขียน การเขียนบทหลังก่อนจะทำให้สับสนได้ เขียนโดยใช้กระดาษหน้าเดียวและเว้นบรรทัด เขียนด้วยภาษาของตัวเองอย่างกระชับตรงไปตรงมาด้วยภาษาเขียนตามหลักวิชาการห้ามคัดลอกหรือนำผลงานเล่มใดเล่มหนึ่งมาปรับเป็นของตนเองทั้งเล่ม ถ้าจะตัดปะข้อความของผู้อื่นก็ควรปรับเสียก่อนให้สอดคล้องกับเรื่องที่ทำ และเนื้อหาส่วนอื่นๆ ถ้าข้อความที่จะตัดปะน้อยก็ควรเขียนใหม่ ถ้าจะคัดลอกจากคอมพิวเตอร์ต้องระวังให้มาก อย่าเขียนโดยผลการไม่จำเป็นต้องให้จำนวนหน้ามาก พยายามให้เนื้อหาแต่ละส่วนใกล้เคียงกัน ถ้ามีการอ้างอิงก็ลงรายการบรรณานุกรมทันที เขียนความจริงง่ายกว่าแม้จะเขียนแล้วอาจไม่ค่อยราบรื่น แต่ก็ยังดีกว่าเขียนได้ราบรื่นแต่ขาดความจริง เขียนด้วยการเรียบเรียงแล้วต้องสรุปทุกขั้นตอน รวมทั้งแสดงความคิดเห็นให้เชื่อมโยงกับเรื่องที่ทำถ้าหยุดเขียนชั่วคราวควรบันทึกความคิดที่ค้างไว้ ไม่ให้มีสิ่งรบกวน

สมาธิ ควรพักเป็นระยะๆ อย่าให้เครียด ถ้ามีข้อสงสัยก็ควรจดคำถามเตรียมไว้ถามผู้รู้ และ (4) สุดท้ายคือขั้นตอนการตรวจสอบ อย่าคิดว่าคนพิมพ์จะช่วยตรวจให้ ต้องตรวจด้วยตัวเอง ก่อน นอกจากตรวจเองแล้วควรให้ผู้ใกล้ชิดและทาบตามผู้รู้ช่วยตรวจ โดยพึงระลึกว่าผู้รู้จริงไม่ค้อย่างว่าง ถ้าให้ผู้รู้ตรวจหลายคนมักจะสับสน ควรส่งผลงานที่สมบูรณ์ให้ตรวจ ผลที่ได้เป็นอย่างไรก็อย่าดีใจหรือเสียใจจนเกินไป เพราะการตรวจขึ้นอยู่กับตัวบุคคลสูง คำชมร้ายกว่าคำตำหนิ คำแนะนำอย่างละเอียด แก่ทุกจุดตลอดทั้งเล่ม และถ้าผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจให้อีกอย่าลืมผลงานเดิมไปให้เปรียบเทียบ ควรมีต้นฉบับผลงานเก็บไว้กับตัวเองด้วย ในกรณีเมื่อส่งไปแล้วไม่ผ่านก็ไม่สูญเปล่า และถ้าต้องการจะเผยแพร่ก็ติดต่อ โรงพิมพ์หรือสำนักพิมพ์

3.2 การให้มีวิทยฐานะ มีผู้ให้แนวทางการพัฒนาสู่การเลื่อนวิทยฐานะ ไว้ดังนี้

วินัย ศีรินทร์ (2544) และ ลำจวน สุขคุ้ม (2550) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาสู่การเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินให้มีวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ประกอบด้วย

3.2.1. วางแผนก่อนการพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

- 1) ลงทุนซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็น
- 2) วางแผนพัฒนางานให้สอดคล้องกับประสบการณ์ วิชาเอก และความถนัด
- 3) กำหนดเวลา และปฏิทินการพัฒนางานของตนเอง ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
- 4) เลือกสาขาที่ง่ายต่อการประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบ

3.2.2. การพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

- 1) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา
- 2) ตั้งชื่อเรื่องที่น่าสนใจ สอดแทรกคุณธรรมในงานที่พัฒนา สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันและภาระงานที่รับผิดชอบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถตอบคำถาม

3 ประเด็น คือ พัฒนาอะไร กับใคร ด้วยอะไร

- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ เกณฑ์การประเมิน และสถิติให้ชัดเจนเหมาะสม

- 4) พัฒนางานให้ถูกต้องตามกระบวนการวิจัย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน

- 5) เขียนรายงานการพัฒนาให้สั้น กระชับรัดกุมถูกต้องตามหลักวิชา และสอดคล้องกับงานประจำที่ปฏิบัติ

3.2.3. ข้อคิดในการพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

- 1) สร้างโอกาสด้วยการส่งผลงานก่อน

- 2) ไม่ท้อ เชื่อมั่นใจตัวเอง มีความมุ่งมั่น อดทนต้องสู้ บริหารเวลา และทำงาน ด้วยใจรัก
- 3) นำงานในหน้าที่ ประสบการณ์การนิเทศ การร่วมเป็นคณะทำงานต่างๆ มา พัฒนางาน
- 4) ลงมือทำทันที
- 5) พัฒนานวัตกรรม ต้องอิงทฤษฎี และหลักวิชาการ

จรรยา ศรีพันธ์บุตร (2532) รายงานว่า ครูเชี่ยวชาญ สาขาการสอนวิทยาศาสตร์ โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี ให้ข้อคิดในการพัฒนาผลงานวิชาการอย่างน่าสนใจว่า ผลงานทางวิชาการ เพื่อขอวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ ควรเป็นผลงานที่เกิดจากการศึกษาวิจัยหรือตำราในวงกว้าง นำมา สังเคราะห์เป็นสิ่งใหม่ ซึ่งแสดงถึงความรอบรู้ ความลึกซึ้งและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ของผู้รายงาน นำไปทดลองใช้เกิดผลดี จึงนำมาเสนอเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ โดยเฉพาะงานวิจัยควร แก้ปัญหาระดับนโยบายและปัญหาในระดับห้องเรียน ไปพร้อมๆ กัน ส่วนการพัฒนา นวัตกรรมอาจจะ คำนึงถึงนวัตกรรมชนิดใดสามารถใช้จัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับ เนื้อหาและธรรมชาติวิชานั้นๆ การวางแผนในการพัฒนางานก็มีความสำคัญไม่น้อย ผู้รายงานควร วางแผนอย่างรัดกุม ใช้เวลาประมาณ 3-5 ปี ก่อนขำงาน จึงต้องระมัดระวังสุขภาพ สถานะทาง การเงินและสถานะทางครอบครัว อย่างไรก็ตามการมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญเป็นความภาคภูมิใจสูงสุด ของความเป็นครูแสดงถึงการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์และเป็นรูปธรรม

3.3 การเลื่อนวิทยฐานะ

ผู้ที่ผ่านการประเมินในข้อ 5.2 จะต้องมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์เป็นเอกฉันท์โดยเป็น เอกฉันท์ทั้งส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการ และคะแนนรวม

3.3.1 การพิจารณาอนุมัติผลการประเมิน ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็น ผู้อนุมัติมีผล ไม่ก่อนวันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานและผลงาน ทางวิชาการ ในกรณีที่มีการปรับปรุงผลงานทางวิชาการ ให้ผู้อนุมัติได้ไม่ก่อนวันที่สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาได้รับผลงานทางวิชาการที่ปรับปรุงแล้ว

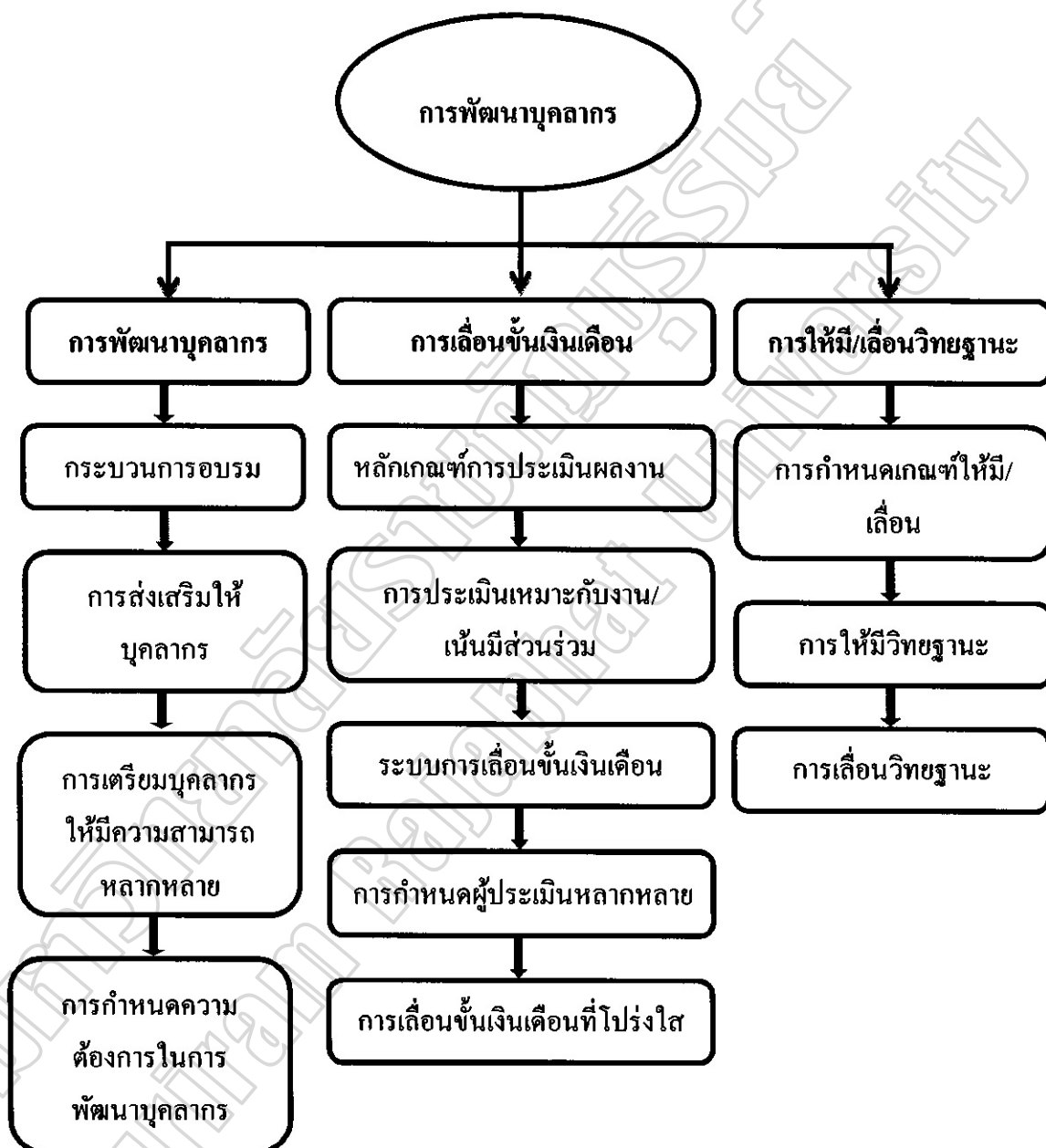
3.3.2 ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนเป็นวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ จะต้อง ผ่านการพัฒนาก่อนแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดผลการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง ให้นำไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะ ได้ภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ผู้นั้นสำเร็จหลักสูตรการพัฒนา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ

3.3.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาผลการประเมินและมีมติเป็น ประการใดแล้วให้ถือเป็นอันสิ้นสุด

3.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้หมายถึงส่วนราชการด้วย และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ให้หมายถึง อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งด้วย

โดยสรุป ได้ว่า การให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ เป็นการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ไม่มีวิทยฐานะ มีวิทยฐานะ และการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะ/เลื่อนเป็นวิทยฐานะที่สูงขึ้น

สรุป การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ 1)การพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ กระบวนการอบรม การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ การเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถ การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2)การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีการปฏิบัติงาน ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมิน การประเมินเหมาะสมกับงาน ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การกำหนดผู้ประเมิน การกำหนดเกณฑ์ให้มีวิทยฐานะ และ 3)การให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ มีการปฏิบัติ ได้แก่ การให้มีวิทยฐานะ หลักเกณฑ์การเลื่อน การเลื่อนวิทยฐานะ



ภาพประกอบ 2.4 การพัฒนาบุคลากร

การบำรุงรักษา

1. ความหมาย มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 152) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2532 : 75) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง สิ่งจูงใจในการบำรุงรักษาบุคลากร เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินรางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน สิ่งจูงใจในการบำรุงรักษาบุคคล มีหลายประการ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส และสิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ

คนัย เทียนพูน (2534 : 21) ให้ความหมายว่า การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210) ให้ความหมายว่า การธำรงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขภาพ

ไอวาโนวิก (Ivanovic, 1988 : 116) ให้ความหมายว่า การธำรงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

จากความหมายของการบำรุงรักษาดังที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปว่า การพยายามจะให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกปลอดภัยทั้งกายและจิตและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ มีผลทำให้เกิดความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป

2. ความสำคัญของการบำรุงรักษา มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210 - 211) ได้เสนอความสำคัญของการบำรุงรักษาไว้ว่า

1) ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย 2) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่างค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งาน และ 3) ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องโน้มน้าว

ที่องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อปกป้องประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 18) กล่าวว่า หลักการที่สำคัญของการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การรักษาความสมดุลของ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การชำระรักษากระทำได้ ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพและการจ่ายค่าตอบแทนเป็นที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้องค์การควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับ เป้าหมายอาชีพที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสทรัพยากร มนุษย์ได้มีการพัฒนาทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็น ธรรมจากองค์การ ให้เขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสภาพการดำรงชีวิตของเขาให้ดีขึ้นได้ และได้รับการดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี การที่องค์การมีการบำรุงรักษา พัฒนา และให้การดูแล ทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้้องค์การสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับ ้องค์การได้แล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ้องค์การ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากร มนุษย์ได้อีกด้วย การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้ทำงานกับ้องค์การ ตลอดไป ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่ทำให้้องค์การต่างๆ มีความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น หากทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การได้รับการบำรุงรักษา เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการ ขาดแคลน ทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่ามีข้อเสนอที่ดีกว่าจาก้องค์การอื่นอาจไม่สามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณค่าของ้องค์การ

โดยสรุป การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การจงใจให้บุคลากรอยู่ใน้องค์การให้นาน ที่สุด ด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดสวัสดิการ การสร้างความภูมิใจให้กับบุคลากร ให้เกิดความ รักต่อ้องค์การตั้งแต่การเข้ามาจนกระทั่งออกจาก้องค์การ เกิดความจงรักภักดีต่อ้องค์การและมี ความสุขในการทำงานให้กับ้องค์การต่อไป

3. กระบวนการบำรุงรักษา

สินธุ์ แสงเนตร (2545 : 25 - 26) ได้กล่าวถึงขบวนการ การชำระรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียน ประวัติการเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 19) กล่าวว่า หลักการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านพนักงานสัมพันธ์ ได้แก่ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ได้แก่ มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ด้านการดำเนินการทางวินัย (การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์) ได้แก่ มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ มีการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้านการพ้นจากตำแหน่ง (การโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ออกจากราชการ) ได้แก่ มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม และมีการให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2551 : 23) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำทะเบียนประวัติการจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการตลอดจนการจัดสภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยมีการปฏิบัติ 13 งานดังนี้ 1) การเปลี่ยนตำแหน่งระดับตำแหน่งและตัดโอนตำแหน่ง 2) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 3) การเพิ่มวุฒิปรับวุฒิในประเทศและต่างประเทศ 4) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 5) การเลื่อนค่าจ้างประจำปีลูกจ้างประจำ 6) การแก้ไขข้อมูลวันเดือนปีเกิดในทะเบียนประวัติราชการของลูกจ้างประจำ 7) การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทดลองงาน ทำสัญญาจ้างพนักงานประจำ 8) การปรับอัตราค่าจ้างและเพิ่มขึ้นค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว 9) การเก็บเพิ่มลูกจ้างชั่วคราว 10) การประเมินประสิทธิภาพการสอน 11) การทำบัญชีแยกประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 12) การจัดทำบัญชีถือจ่าย การยื่นขออนุญาตงบประมาณหมวดค่าจ้างชั่วคราว และ 13) การทำบัญชีลูกจ้างชั่วคราว

การบำรุงรักษาเป็นกิจกรรมที่จะทำให้นักลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและการสร้างความปลอดภัยในการทำงานมีรายละเอียดดังจะได้กล่าวต่อไป

3.1 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ความหมาย มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 146) ให้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ เป็นการบริการที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกับโรงเรียนต่อไป

อาภัสสร ไชยคุณา (2542 : 162) ได้เสนอความหมายว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวแทนหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ

ฉวีพร พันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 237) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปของค่าตอบแทนโดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการให้ค่าจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

จากความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับอาจเป็นตัวแทนหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

3.1.2 หลักการจัดสวัสดิการ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 302 - 303) ได้จำแนกประโยชน์ของการจัดสวัสดิการออกเป็น 2 ประการ คือ 1) ประโยชน์ต่อบุคลากร ได้แก่ (1) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น (2) บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการอยู่ดีกินดี (3) ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง (4) มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน (5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานดีขึ้น และ 2) ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน ได้แก่ (1) หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น (2) หน่วยงานได้รับประโยชน์มากขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น (4) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง (5) หน่วยงานกับบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (6) หน่วยงานมีโอกาสชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และ (7) หน่วยงานสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา กัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 360) ได้ให้หลักของการจัดสวัสดิการและประโยชน์
 เกื้อกูล ไว้ 5 ประการ คือ 1) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ให้กับพนักงาน ควรตอบสนองความ
 ต้องการที่แท้จริงของพนักงาน 2) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ให้ ควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขต
 มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล 3) ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้าง
 มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 4) ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียง
 เพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการ
 คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง และ 5) ให้ในแง่ของความ
 เหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240 - 241) ได้ให้หลักในการจัดสวัสดิการและ
 ประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า งาน
 เท่ากัน จ่ายเท่ากัน โดยยึดหลัก 6 ประการ คือ 1) จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับ
 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน 2) จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน
 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล 3) จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่
 ไม่มากเกินไป หน่วยงานสามารถจัดได้ 4) จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอที่พนักงานมี
 ความมั่นคงในรายได้ 5) จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่อง
 ล่อใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง
 ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้ พนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ทั้ง
 สองฝ่ายได้รับ จากหลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้
 ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้นควรคำนึงถึง ความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่ง
 ที่พนักงานต้องการ จัดอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง และเป็นการจงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจใน
 การทำงาน

ฉัตรพันธ์ เบจรณ์นนท์ (2545 : 237 - 242) ได้เสนอประเภทของสวัสดิการ
 ในองค์การโดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภท
 ของสวัสดิการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ
 ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น
 บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาลและห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการ
 พื้นฐานของบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจน
 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และ 2) สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด

หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจ ขององค์กรเอง ความร่วมมือระหว่างองค์กรกับบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ และความพอใจในการทำงาน

จากประเภทการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประเภทสวัสดิการ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดกับสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมาย กำหนด ที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงานด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ได้แบ่งชนิดสวัสดิการในองค์กรออกเป็น 10 ประเภทดังนี้ 1) บริการด้าน สุขภาพ เป็นการดูแลสุขภาพและพลาณามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและ เครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขภาพ เป็นต้น 2) บริการด้านความปลอดภัย เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม และการเตรียมความพร้อม เป็นต้น 3) บริการด้านความมั่นคง เป็นการสร้างความมั่นคงทาง ภายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น 4) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรได้พักผ่อน ทำ กิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนาหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุด ประจำปี วันลาภัก และวันลาป่วย เป็นต้น 5) บริการด้านการศึกษา เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนา พนักงาน การให้ลาศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น ส่วนอีก 5 ประการต่อมาคือ 6) บริการด้านเศรษฐกิจ เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการ ครอบชีพ และการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น 7) บริการนันทนาการ เป็นการสนับสนุน กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา และ การจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น 8) บริการให้คำปรึกษา เป็นการให้คำปรึกษาและให้ คำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความ ชัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัว และกฎหมาย เป็นต้น 9) โบนัสและเงินสวัสดิการ เป็นการให้ ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น และรางวัลพนักงานซื้อสัตย์ เป็นต้น

และ 10) บริการอื่น ๆ เป็นการให้การสนับสนุนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

จากประโยชน์ของการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ ต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานรวมทั้งเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ความหมาย มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 136) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งพอจะสรุปได้ คือ ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อการไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงานหน่วยงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน และ การที่ทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานกลุ่ม

จากความหมายของขวัญและกำลังใจดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ และเจตคติที่ดีร่วมกัน ต่อการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

3.2.2 วิธีการสร้าง มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ เข้มแสงซ์ (2542 : 82) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ 7 ประการ คือ 1) มีสวัสดิการที่ดี และเหมาะสม 2) มีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล 3) มีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี) 4) ระบบการเงินดี 5) มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมมูล 6) มีการให้รางวัล และการทำโทษอย่างมีเหตุผล และ 7) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 141) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน สามารถดำเนินการ 5 วิธี ได้แก่ 1) การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในรูปของวัตถุและยังได้ในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล 2) การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ ทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 3) การพบผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญมาเยี่ยมชม

พนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน 4) การจัดให้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยา การบริหารงานบุคคล และ 5) การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของพนักงานและฝ่ายบริหาร

จากวิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญแก่พนักงาน ในการทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของวัตถุ การให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ รวมทั้งการให้คำปรึกษาต่าง ๆ กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงานการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทำงานเป็นทีมนั้น ทำให้พนักงานในทีมงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจ และพอใจ ไม่ต้องฝืนใจทำงานมากเกินไป ดังนั้น การทำให้พนักงานในทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นทีม มี 3 วิธี คือ 1) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นเชิงบวก การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานได้ทั้งวัน พนักงานจะเกิดความรู้สึกอบอุ่น สบายใจ และเต็มใจทำงานมากขึ้น

การสร้างแรงจูงใจวิธีหนึ่งคือ 2) ชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี พลังในการทำงานจะเกิดขึ้นอย่างสูง คำชมเชยที่จริงใจ มีค่ายิ่งกว่าการขึ้นเงินเดือนประจำปีอีกเพราะขึ้นไปแล้วจบแต่คำชมจากหัวหน้าที่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง จะอยู่ในความรู้สึกของลูกน้องยิ่งยาวกว่า ดังนั้นต้องฝึกกล่าวคำชมให้จริงใจและเป็นธรรมชาติมากที่สุด

อีกประการหนึ่งคือ 3) ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ประเด็นนี้จะทำให้พนักงานหมดแรงจูงใจไปได้ทันทีว่า หัวหน้านิทาคนลับหลังให้คนอื่นฟัง อยู่ต่อหน้าพูดดี แต่พอลับหลังลับพูดอีกแบบ เรื่องนี้มีผลกระทบต่อการทำงานแรงมาก พนักงานส่วนใหญ่รับไม่ค่อยได้ กับพฤติกรรมแบบนี้ของหัวหน้า ต่อหน้าอย่าง ลับหลังอีกอย่าง หรืออีกพฤติกรรมที่ไม่ดี คือ ไปร่วมนินทาลูกน้องคนหนึ่ง กับลูกน้องอีกคนหนึ่ง สิ่งที่ดีควรจะเป็นคือ เวลาที่มีใครมาพูดถึงเรื่องเสียหายของลูกน้องอีกคน สิ่งที่หัวหน้าจะต้องทำก็คือ รับฟังแต่ไม่ร่วมใส่สติไข่เข้าไปด้วย และที่ต้องทำคือ พยายามบอกกับลูกน้องว่า คนมีทั้งดีและไม่ดี ดังนั้นให้มองสิ่งที่ดีของผู้อื่นดีกว่า สิ่งที่สำคัญคือ ต้องทำกับทุกคน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.3 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3.3.1 ความหมาย มีนักวิชาการได้เสนอความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 212) ได้ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บ ไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

สินธุ์ แสงเนตร (2545 : 41) การจัดสภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นการเอื้อประโยชน์ให้การปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยการจัดสภาพและความปลอดภัย คือ 1) การจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วนและจัดวางให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ให้ถูกต้องรวดเร็วทันต่อเวลา 2) การป้องกันอันตรายจากเครื่องจักรกลหรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีศูนย์ควบคุมไฟฟ้ามีเครื่องดับไฟ เป็นต้น 3) การจัดการเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงานหมายถึงการจัดสถานที่และเครื่องใช้ให้แก่โต๊ะเก้าอี้และสถานที่ให้เพียงพอกับผู้ปฏิบัติงานขนาดของโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับงานกับและผู้ใช้รวมทั้งการจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้เป็นอย่างดี 4) แสงสว่างมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก ถ้าแสงสว่างไม่พอจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและอุบัติเหตุได้ 5) เสียงในการปฏิบัติงานนั้นถ้ามีเสียงรบกวนอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมสติและมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานได้ ทำให้อารมณ์หงุดหงิดเป็นการบั่นทอนสุขภาพจิตทางหนึ่งด้วย และ 6) เครื่องสุขภัณฑ์ในสถานที่ปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีห้องน้ำห้องส้วมไว้ใช้เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ นอกจากห้องน้ำห้องส้วมแล้วควรจัดให้มีน้ำสะอาดไว้ดื่มเพียงพอและ ต้องให้ถูกสุขอนามัยด้วย

มันดี และ นอ (Mondy & Noe. 1990 : 523 - 524) ได้ให้ความหมายว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน จากความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการป้องกัน การจัดเตรียม หรือการคุ้มครองพนักงานที่อาจเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้นได้ เพื่อให้รู้สึกปลอดภัยและสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

3.3.2 หลักการ มีนักวิชาการให้หลักการของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 213) ให้แนวทางการดำเนินงานให้พนักงานเกิดความปลอดภัยโดยการอบรม ให้ความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย 2) พนักงานต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ 3) จัดให้มีการศึกษาและ

ฝึกรอบด้านความปลอดภัย และ 4) สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์ ภาพเตือนความจำพิเศษ เป็นต้น

จากหลักการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ควรจัดให้มีเพราะทั้งผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานเองรู้สึกเกิดความปลอดภัยมั่นคง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้อาจจะใช้วิธีการอบรมให้ความรู้ เป็นต้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 313) ได้ให้แนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1)การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย 2)การจัดตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย 3)การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ 4)การจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัย และ 5)การจัดการฝึกรอบด้านความปลอดภัย

สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยเฉพาะในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ การจัดหน่วยทหาร ตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อช่วยเหลือและป้องกันข้าราชการครูจากผู้ก่อการร้ายในพื้นที่

3.3.3 เหตุผล มีผู้ให้เหตุผลของการจัดระบบความปลอดภัยไว้ดังนี้

แฮมเมอร์ (Hammer. 1976 : 7 ; อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 368) ได้ให้เหตุผลที่ควรมีการจัดระบบความปลอดภัยที่จัดทำขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ 1)เหตุผลด้านศีลธรรม ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการต้องมุ่งป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม ดังนั้น การจัดแผนเพื่อความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ต้องจัดให้กับบุคลากรในหน่วยงาน 2)เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่เจริญรุดหน้าได้ดูแลถึงสวัสดิการของพนักงานนั้นก็ได้มีการกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยตลอดจนสุขภาพและมีวิธีการในการลงโทษผู้ละเลยและผู้ไม่ปฏิบัติตาม และ 3)เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรไม่น้อย ดังนั้น เพื่อที่จะไม่ให้เกิดผลเสียหายจึงควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อน

จากวัตถุประสงค์ของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ เพื่อการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เพื่อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วและพยายามหาวิธีการอย่างไรที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไป อยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดีต่อองค์กร นั้นหมายถึง ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์แก่ลูก การให้ขวัญ

และกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้สึกลดลงทำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.4 การให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลไม่ว่าการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม การพ้นจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น การลาออก หรือการพ้นจากงานด้วยความไม่สมัครใจ เช่น การไล่ออก การถูกปลดออก อันเนื่องประพตติผิควินัย การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น มีผู้ให้ความหมาย การให้พ้นจากงานไว้ดังนี้

ไอวานโนวิก (Ivanovic. 1988 : 165) ได้ให้นิยามไว้ว่า การพ้นจากงาน คือ การออกจากงาน เช่น การลาออก การเกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 252) ได้ให้ความหมายว่า การพ้นจากงาน คือ การพ้นจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลา ทุพพลภาพ และเกษียณ

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2542 : 176) ได้ให้ความหมายว่า การพ้นจากงาน เป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลและองค์การ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากทางวินัย สภาพทางเศรษฐกิจ หรือเหตุผลส่วนตัว

โสรัจ แสนศิริ และคณะ (ม.ป.ป. : 50) ได้เสนอความหมายว่า การพ้นจากงาน คือ การที่ข้าราชการคนใดคนหนึ่งออกจากราชการไปด้วยความสมัครใจ หรือไม่สมัครใจ การพ้นจากราชการโดยทั่วไปเนื่องมาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ 1) การลาออกจากราชการ 2) การออกจากราชการเพราะการกระทำผิด 3) การออกจากราชการเพราะลดจำนวนข้าราชการ 4) การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ 5) การออกจากราชการเพราะเหตุจำเป็น และ 6) การออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ

จากความหมายของการให้พ้นจากงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรออกจากงานด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ การถูกไล่ออก หรือด้วยเหตุประการใดก็ตามซึ่งถือว่าเป็นการพ้นจากงานทั้งสิ้น

3.5 การลงโทษทางวินัย มีรายละเอียดดังนี้

3.5.1 ความหมาย มีผู้ให้ความหมายของวินัยไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของวินัยว่าเป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน

พจนานุกรมภาษาอังกฤษของเวบสเตอร์ (Webster. 1996 ; อ้างถึงใน ฦฎฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 274) ได้ให้นิยามคำว่าวินัย ไว้ 3 ประการ คือ 1) วินัย หมายถึง การฝึกอบรมให้มีการแก้ไขให้ถูกต้อง หล่อหลอมให้เป็นรูปแบบ ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือทำให้เกิดความ

สมบูรณ์ 2) วินัย หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่อง และ 3) วินัย หมายถึง การลงโทษหรือการตำหนิว่ากล่าว

เดอ เซนโซ และโรบบินส์ (De Denzo & Robbins. 1993 ; อ้างถึงใน ฅฎฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 275) ได้กล่าวไว้ว่า “วินัย” (Discipline) หมายถึง สถานการณ์ที่พนักงาน ประพฤติตนผิดกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์การกำหนด

จากความหมายของวินัยดังกล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วินัย คือ ระเบียบหรือ กฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติและถือว่าเป็นสิ่งที่ดี นั้นหมายถึงว่า ทุกคนให้การยอมรับ และเมื่อมีผู้ใดกระทำผิดวินัย จะมีการลงโทษทางวินัยเกิดขึ้น อาจเป็นการลงโทษหรือการตำหนิ เตียนเมื่อมีคนประพฤติดนผิด ไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้

3.5.1 แนวทางการดำเนินการวินัย มีผู้ให้แนวทางในการดำเนินการทางวินัยไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 381) กล่าวถึงวิธีการทางวินัยไว้ 5 ประการ คือ

- 1) การให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืน นั้นมีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับปรุง พฤติกรรม
- 2) การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการกระทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนัก กว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาจะว่ากล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ
- 3) การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษาและการว่ากล่าวตักเตือนไม่เป็นผลอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรม ที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เขาอาจมีการตัดสินใจในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- 4) การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการถูกลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุดเพื่อเป็นผลดีที่ จะเป็นตัวอย่างแก่พนักงานคนอื่น และ 5) การไล่ออก เป็นการลงโทษขั้นสุดท้าย หลังจากที่ ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ

ฅฎฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 283 - 286) วินัยจะมีขอบเขตครอบคลุมความ ประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ ทุกคนต้องยอมรับ ซึ่งการดำเนินการทางวินัยสามารถ ดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การตักเตือน การตักเตือนเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทาง วินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์การเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มี ความรุนแรงการตักเตือนมีอยู่ 3 ระดับ คือ การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วย บันทึกข้อมูล การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร 2) การพักงาน การพักงานเป็นการดำเนินการทาง วินัยในขั้นที่รุนแรงกว่าการตักเตือน ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือบุคลากรกระทำผิดใน ขั้นที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม 3) การลดขั้น ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ อาจนำวิธีลดขั้นมาใช้แทนการ

ไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร 4) การตัดเงินเดือน การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร และ 5) การไล่ออก การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับพนักงานที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกมาใช้

จากหลักการหรือวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ การว่ากล่าวตักเตือน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การปลดออก และการไล่ออก

3.5.3 วัตถุประสงค์ มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ฉัตรพันธ์ เขจรันนท์ (2545 : 276 - 277) กล่าวว่า วินัยเปรียบเสมือนขอบเขตที่กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติที่เกี่ยวกับองค์กร ระบบวินัยขององค์กรยังมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ส่งเสริมพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้สมาชิกแสดงออก โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่ประพฤติตัวเหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรักษาและพัฒนาพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง และ 2) ป้องกันพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้กับสมาชิกเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยการลงโทษ การตัดเงินเดือน หรือให้คำแนะนำแก่พนักงานที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์กร

3.5.4 ความสำคัญ มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 167 - 168) กล่าวว่าวินัยมีความสำคัญมากต่อการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน ใน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายคน หลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนด ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นเป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และไม่เป็นปัญหาต่อระบบงาน และ 2) ด้านพฤติกรรมของบุคคล ช่วยกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ถูกต้องตามจารีตประเพณี และสิ่งที่สังคมต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเอง ย่อมต้องมีวินัยต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างไม่เป็นปัญหาต่อหน่วยงานของตนเองและสังคม

3.6. การปลดออกจากตำแหน่ง มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 275) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการปลดออกจากตำแหน่งว่า การให้คนงานออกโดยไม่มีกำหนดและลดจ่ายค่าเงินเดือน แต่พนักงานมีโอกาสกลับมา

ทำงานใหม่โดยยังมีข้อสัญญาซึ่งต่างกันจากการไล่ออกที่บุคคลนั้นจะต้องแยกออกจากในปัจจุบัน เพราะการกระทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การปลดออกจากตำแหน่งเป็นการหยุดงานสักกระยะหนึ่ง หยุดชั่วคราวและพนักงานยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่ได้

3.7 การไล่ออก มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 277) ได้ให้ความหมายว่า คือ การให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการประพฤติดีหรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง ส่วนการให้ออกจะเป็นการให้พนักงานออกจากบัญชีเงินเดือนหรือหยุดการจ้างไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การให้พนักงานออกจากงานอย่างถาวรอาจเนื่องมาจากการประพฤติดีวินัยที่ร้ายแรงถึงขั้นไล่ออก

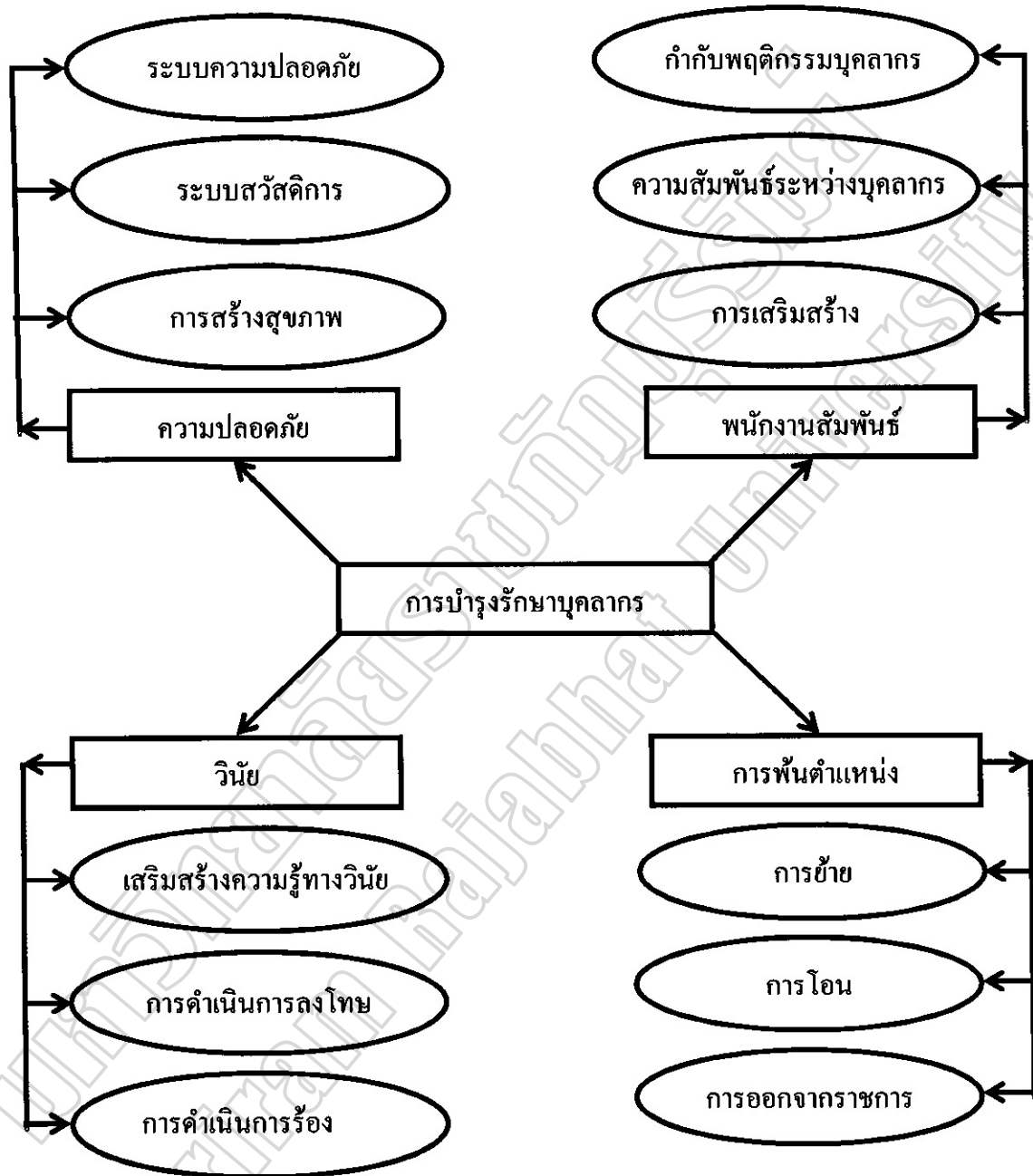
3.8 การลาออก มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 177) กล่าวว่า การลาออก เป็นการสิ้นสุดอาชีพของการทำงานของพนักงานอาจเนื่องมาจากการครบวาระการทำงานหรือพนักงานมีความต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ (Early Retire) ซึ่งพนักงานจะได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หลังจากการเกษียณอายุราชการ เช่น เงินบำเหน็จและบำนาญ เป็นต้น

สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 284) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์จากการเกษียณอายุที่มอบให้พนักงาน เป็นรายได้เมื่อเขาเกษียณ ซึ่งผลประโยชน์ ได้แก่ 1)การประกันสังคม หรือแผนความมั่นคงทางด้านสังคมเป็นระบบการบริการของรัฐ โดยออกแบบเพื่อกำหนดผลประโยชน์ที่จะจ่ายให้กับพนักงานเมื่อพนักงานเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาลและการรักษาพยาบาลบุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคม จัดผลประโยชน์ให้ 3 ประเภท คือ (1)การได้รับรายได้จากการเกษียณอายุและหลังจากนั้นจะได้รับผลประโยชน์ภายใต้กฎหมายประกันสังคม (2)มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิตโดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท และ (3)การจ่ายเนื่องจากไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานโดยสิ้นเชิงโดยมีแผนการดูแลสุขภาพให้จนถึงอายุ 65 ปีหรือมากกว่า และ 2)แผนบำนาญ เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีอายุถึงขั้นเกษียณถึงขั้นกำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อเขาไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ผลประโยชน์ที่ข้าราชการจะได้รับหลังจากการเกษียณอายุราชการ คือ การประกันสังคมและผลประโยชน์ที่ได้จากการรับบำนาญและการพ้นจากงานอาจเกิดจากความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ เช่น การลงโทษทางวินัย การปลดออก การไล่ออก การลาออก และการเกษียณอายุราชการ ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้ว

โดยสรุป การบำรุงรักษาบุคลากร มีงานที่ปฏิบัติ 4 งาน คือ 1) ความปลอดภัย มีงานปฏิบัติ ดังนี้ การสร้างสุขภาพ ระบบความปลอดภัย ระบบสวัสดิการ 2) พนักงานสัมพันธ์ มีงานที่ปฏิบัติ ดังนี้ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กำกับพฤติกรรมบุคลากร 3) วินัย มีงานที่ปฏิบัติ ดังนี้ เสริมสร้างความรู้ทางวินัย การดำเนินการลงโทษ การดำเนินการร้องทุกข์ และ 4) การพ้นจากตำแหน่ง มีงานที่ปฏิบัติ ดังนี้ การย้าย การโอน การออกจากราชการ



ภาพประกอบที่ 2.5 การบำรุงรักษาบุคลากร

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีพื้นฐานมาจากสถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม การบริหารของรัฐทั่วประเทศ และต่างประเทศ (ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภู่อระกุล. 2544 : 6) ที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจระดับโลกทำให้เกิดการบูรณาการแนวคิด การบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำมาใช้กับปัญหาความเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอันนำไปสู่การควบคุม ระบบการบริหาร รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของคน อย่างโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้

ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล มีการกล่าวถึงบ่อยขึ้นในปัจจุบันทั้งในวงการวิชาการ และวงการ สื่อมวลชน โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยได้ตัดสินใจขอกู้เงินและตกลงเงินใจจากกองทุน การเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) คำว่า ธรรมาภิบาล เพิ่งปรากฏและ มีการใช้ในวงการของนักวิชาการที่สนใจการพัฒนาโลกการบริหารและการปกครองของ สังคม เมื่อไม่นานมานี้ โดยพจนานุกรมให้ความหมายของคำว่า Good Governance (ธรรมาภิบาล) ว่าเป็นการกระทำ กระบวนการ หรืออำนาจในการบริหาร การปกครอง ซึ่งเมื่อใช้กับรัฐน่าจะมี ความหมายใกล้เคียงเกี่ยวข้องกับคำว่าภาครัฐ ซึ่งอาจหมายถึง ทั้งรัฐบาล และระบบการ บริหารเกี่ยวกับประชาชน

นอกจากนี้คำว่า ธรรมาภิบาล ยังอาจใช้ได้สำหรับองค์กรของภาคเอกชน ในความหมายที่เฉพาะเจาะจงในความหมายสำหรับการบริหารการปกครองหน่วยงาน เช่นการใช้ร่วมกับคำภาษาอังกฤษว่า Corporate Governance (การปกครองหน่วยงาน) ซึ่งหมายถึงกลไกขอบเขตการดำเนินงาน กติกา กฎระเบียบและวิถีทางในการบริหาร ภายใน ของหน่วยงาน

คำว่า ธรรมาภิบาล เริ่มนำมาใช้กันเมื่อประมาณ 20 กว่าปีที่ผ่านมา โดยปรากฏ ในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ. 1989 เมื่อแนวความคิด ธรรมาภิบาล เข้ามาในประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2540 นักวิชาการหลายท่านได้แปลความหมายของคำว่า Good Governance (ธรรมาภิบาล) ไว้หลายคำ เช่น “ประชารัฐ” “ธรรมรัฐ” “สุประศาสนการ” และไม่นานมานี้ จึงปรากฏคำในวงการราชการและทางสื่อต่างๆ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมาก เพราะคำว่า ธรรมาภิบาลมีความหมายกว้างครอบคลุมทั้งทางบริหารจัดการที่ดีขององค์การธุรกิจ และ องค์การบริการ ซึ่งรวมทั้งองค์การปกครองที่ดีของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและ นักการศึกษาให้ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

เจริญพงษ์ วิญญูบุรุษ (2542 : 4) ให้ความหมายว่าเป็นกฎเกณฑ์การปกครอง บำรุงรักษาบ้านเมืองที่ดี หรือกฎเกณฑ์ที่ดีของบ้านเมืองและสังคม โดยมีขอบเขตของความหมายรวมถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมไปถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่าง ๆ นิติบุคคลภาคเอกชนและประชาสังคม และยังรวมไปถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ

ปัญญา ฉายะจินตวงศ์ และรัชนี ภูตระกูล (2545 - 2546 : 7) ให้ความหมายว่า การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งสามส่วนของสังคม คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็น ไปอย่างมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 146) ให้ความหมาย ธรรมนูญว่าหมายถึง การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ และเน้นการทำงาน ตอบสนอง ประชาชนมีระบบการทำงานที่มีความโปร่งใส

เกษม วัฒนชัย (2546 : 23) ให้ความหมายว่า เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีร้ายแรงบังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ ส่วนสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545 : 58) ให้ความหมายของธรรมนูญหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหมายถึง แนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในหลักความถูกต้อง เป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 103) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การปกครองโดยธรรม เน้นการบริหารบนรากฐานของความถูกต้อง คิงาม ประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติและประชาชนเป็นใหญ่

โดยสรุป ธรรมนูญเน้นความสำคัญในองค์การสามภาค คือ ภาครัฐ มีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมือง กฎหมายและการบริหารราชการ ภาคเอกชน มีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง และภาคประชาสังคมมีส่วนในการเกื้อหนุนในการ

ดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองโดยการระดมกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้ และธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยง สามส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และสนับสนุนกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541 : 5) กล่าวว่า เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่ดี เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสังคมประชาธิปไตยในประเทศไทย จึงมีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง และมีความพยายามในการนำแนวคิดนี้ไปสู่การปฏิบัติมีการกระตุ้น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้ระบบบริหารราชการมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งจะมีส่วนทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพและสร้างความเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ

ไชยวัฒน์ คำชู (2545 : 43) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล มีความสำคัญต่อความเสมอภาค ความยากจน และคุณภาพชีวิต โดยมีองค์ประกอบของการจัดการปกครอง และการบริหารด้านการเมือง ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการกำหนดนโยบาย การจัดการปกครอง และการบริหารด้านรัฐศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดการปกครอง และการบริหารเศรษฐกิจ ซึ่งก็คือการสร้างกลไกในเชิงสถาบันเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยธรรมาภิบาลจะครอบคลุมการจัดการปกครองและการบริหารทั้งสามด้านนี้ด้วยการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการอันเหมาะสมที่จะให้ทิศทางและวางหลักการกำกับความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2546 : 7 - 8) กล่าวว่า เป็นการสร้างธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วนของสังคมทุกระดับจะส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนทั้งความเชื่อมั่นระหว่างกันในทุกภาคส่วน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และความมั่นคงให้เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ กล่าวคือธรรมาภิบาลสร้างความเชื่อมั่นให้รู้จักนำไปสู่การปฏิบัติจะใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า การสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่สังคมและมนุษย์

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ธรรมนูญบาล มีความสำคัญในการเป็นระบบการบริหาร ที่มุ่งส่งเสริมผู้บริหารให้มีการบริหารองค์กรอย่างยุติธรรม โปร่งใส และรองรับการตรวจสอบจากทุกภาคส่วนได้ เพื่อให้สังคมเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของหลักธรรมนูญบาล

ธรรมนูญบาลเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายในการพัฒนา ถ้าพิจารณาในฐานะวิธีการของการพัฒนาหมายถึง เครื่องมือหรือกลไกในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความเป็นธรรมในสังคมเป็นต้น ถ้าพิจารณาในฐานะที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาหมายถึงระบบบริหารที่มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ เคารพสิทธิมนุษยชน และยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้อง ด้งาม และ โปร่งใส ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักธรรมนูญบาล ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 146) สรุปหลักธรรมนูญบาลว่ามีองค์ประกอบสำคัญแปดประการ การมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใสในการทำงาน การแบ่งความรับผิดชอบ การทำงานตอบสนองประชาชน การมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ การมีกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน การบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมีการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 105 - 106) ให้หลักการพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมตามหลักธรรมนูญบาล ไว้ 6 ประการ โดยสามประการแรก คือ หลักนิติธรรม ได้แก่การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล หลักจริยธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องด้งาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ และหลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงมาตรงไป ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชน ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

ส่วนสามประการหลัง คือ หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติ หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าในการยอมรับผลจากการกระทำของตน และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า การสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และการรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545 : 6) ได้สรุปหลักธรรมาภิบาลของสถาบันพระปกเกล้าตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ว่ามีองค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. หลักนิติธรรม หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย เจ็ดหลักการย่อย คือ 1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ 2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ 3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง 4) หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา 5) หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใดๆ 6) หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย และ 7) หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ

2. หลักจริยธรรม ประกอบด้วยสามหลักการย่อย คือ 1) หลักปลอดจากการทุจริต 2) หลักปลอดจากการทำผิดวินัย และ 3) หลักปลอดจากการกระทำผิดมาตรฐานวิชาชีพหรือจรรยาบรรณ หลักการปลอดทุจริต หรือการปลอดจากการฉ้อ โกง การทุจริต

3. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักการย่อย 4 หลักการ คือ 1) หลักความโปร่งใสในโครงสร้าง ได้แก่ การมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งการมีคณะกรรมการตรวจสอบคณะกรรมการสอบสวน การเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจนการมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรม มีความสามารถสูงมา

อยู่ใหม่มากขึ้น และการมีการตั้งกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่ และมีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง 2) หลักความโปร่งใสในการให้ข้อมูล ได้แก่ การมีคำตอบแทนพิเศษ ในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ การมีคำตอบแทนพิเศษเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การมีคำตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื้อสัตย์ และการมีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย 3) หลักความโปร่งใสในการให้โทษ ได้แก่ การมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ การมีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม การมีการลงโทษจริงจหนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด การมีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง การมีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต และการมีกระบวนการยุติธรรม ที่รวดเร็ว และ 4) หลักความโปร่งใสในการเปิดเผย ได้แก่ ประชาชนได้เข้ามารับรู้ การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

4. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) หลักการมีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีเป้าหมายชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรก ของระบบสำนักรับผิดชอบ 2) หลักการเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงานเปิดโอกาส ให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของ 3) หลักการปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ 4) หลักการจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง 5) หลักการมีแผนการสำรองส่วนประกอบสำคัญขององค์กร และ 6) หลักการติดตามและประเมินผลการทำงาน

5. หลักการมีส่วนร่วม เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม หลักการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้นและประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการ และการขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง รวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

6. หลักความคุ้มค่า หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบหลักย่อย 3 ประการ คือ 1) หลักการประหยัด การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน

และการมี การใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ 2) หลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน และ 3) หลักความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การมีนโยบาย แผนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การมีการเน้นผลงานด้านบริการ การมีการประเมินผลการทำงาน และผู้บริหารระดับสูงมีสถานะผู้นำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545 : 60 - 64) ได้สรุปสาระสำคัญอันเป็นหลักพื้นฐาน ของธรรมาภิบาล หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยหลักหกประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ความหมายของนิติธรรม เป็นข้อตกลงร่วมกันและการบังคับใช้ กฎระเบียบ หรือข้อบังคับ ต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งสร้างภาพเอื้อต่อการควบคุมและพัฒนาสังคมนั้นด้วย ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการย่อย คือ 1) หลักการให้ความรู้แก่สมาชิกในองค์การ เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิเสรีภาพ บทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ รวมทั้งขอบเขตในการมีส่วนร่วม ในการบริหารแบบประชาธิปไตย 2) หลักการพัฒนากฎการให้มีจิตสำนึกใน จริยธรรมคุณธรรมและศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนและพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น 3) หลักการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน และ 4) หลักการให้สังคมในองค์การ มีข้อร้องเรียน คดีความและการฟ้องร้องรวมทั้งสถิติการทำผิดถูกลง คนในองค์การ ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพของตนเองรู้และเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับและมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย ในการแสดงความคิดเห็นในทุกกรณี

2. หลักคุณธรรม คุณธรรม คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ เป็นพลเมืองดี ตามหลักคุณธรรม 5 หลัก คือ 1) หลักการศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝัง เรื่องคุณธรรมจริยธรรม 2) หลักการรณรงค์ใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางจริงจัง 3) หลักการจัดกิจกรรม ประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้วยสื่อทุกประเภท 4) หลักการให้ทุกหน่วยงานภาครัฐ มีหลักจริยธรรมของตนเองหรือจริยธรรมแต่ละสาขาวิชาชีพอย่างเปิดเผย ซึ่งตัวชี้วัดหลักคุณธรรม และ 5) หลักคุณภาพชีวิตของคนในองค์การ มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด และองค์การมีเสถียรภาพอยู่กันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

3. หลักความโปร่งใส ความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกของการทำงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น บุคลากรรู้ขั้นตอน วิธีการทำงานที่จะติดต่องานและสามารถตรวจสอบการทำงานได้มีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน บริหารเงิน บริหารคนและมีการสื่อสารที่ดี ได้แก่ การมีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ ให้สมาชิกได้ทราบความเคลื่อนไหว และแนวทางในการสร้างความโปร่งใส ได้แก่การสำรวจความเห็นชอบของบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องความโปร่งใสที่ต้องการจากบุคลากร บุคลากรตระหนักในความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการปกครอง พ.ศ. 2539

4. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องตามกฎหมายระเบียบ ขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่สังคม ซึ่งมี 3 หลักย่อย คือ 1) หลักผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีรวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดีด้วยการ ยกย่องและส่งเสริมความประพฤติของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2) หลักการสร้าง ความรับผิดชอบของตนเองโดยใช้การมีส่วนร่วม และ 3) หลักส่งเสริมผู้มีความสามารถโดยการให้รางวัล

5. หลักความมีส่วนร่วม ความมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งมี 6 หลักย่อย คือ 1) หลักการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและออกกฎ ระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรถือปฏิบัติ 2) หลักการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสู่บุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3) หลักการรณรงค์และประชาสัมพันธ์ 4) หลักการจัดทำข้อมูลชี้แนะแนวทางการมีส่วนร่วม 5) หลักการแสดงผลลัพธ์เป็นรูปธรรม และ 6) หลักการสร้างหลักประกันในความปลอดภัย

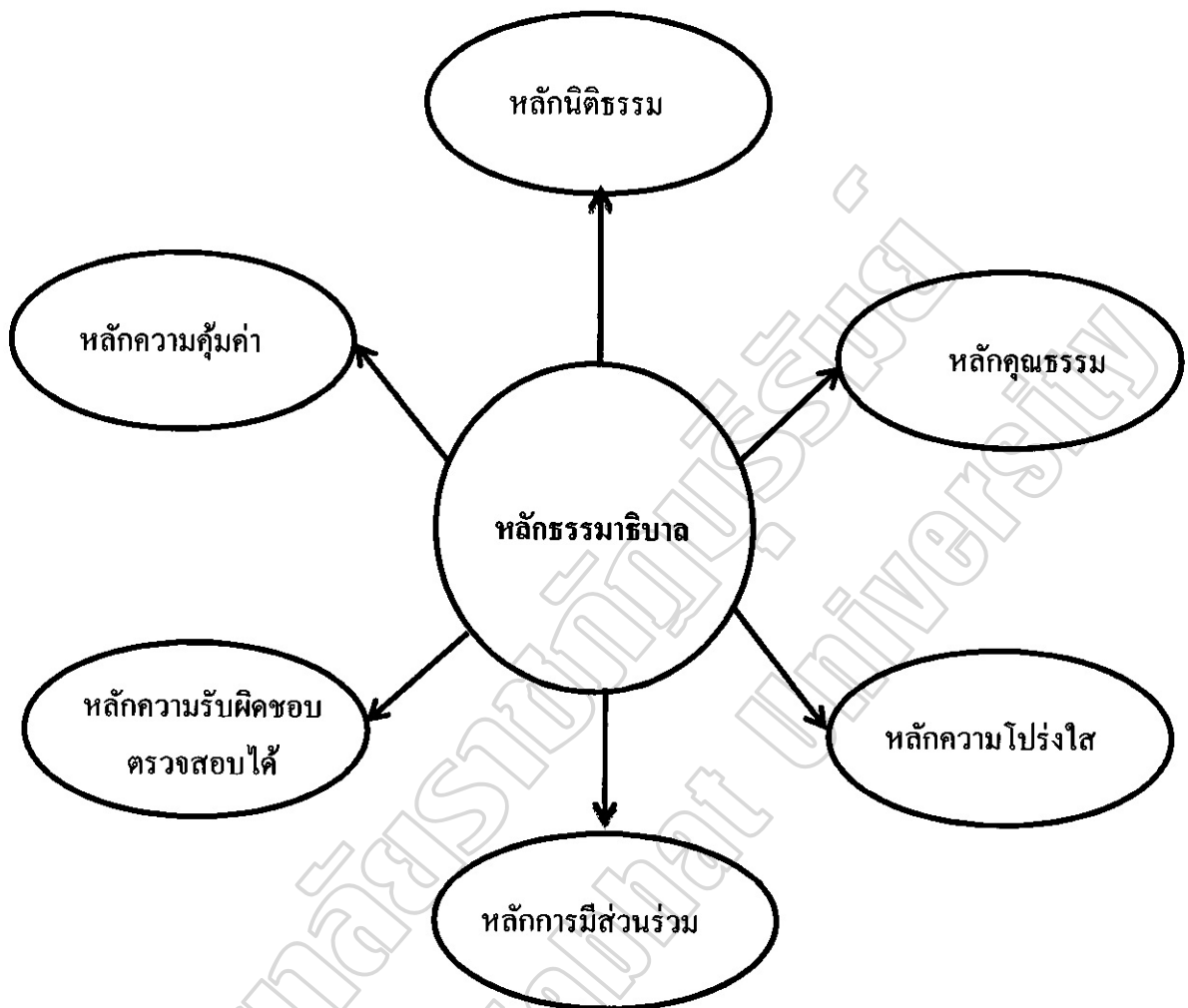
6. หลักความคุ้มค่า ความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ซึ่งมี 13 หลักย่อย คือ 1) หลักการผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับองค์กร 2) หลักการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นหรือเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว เพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว 3) หลักการปฏิบัติงานอย่างประหยัด ทรัพยากร ประหยัดเวลาภายในระยะเวลา ที่เหมาะสม 4) หลักการกำหนดมาตรฐาน การทำงานในหน้าที่และเป้าหมายให้ชัดเจน 5) หลักการสร้างระบบความคุ้มค่า 6) หลักการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ 7) หลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 8) หลักการฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก (8) หลักการให้ความสำคัญกับระบบติดตามประเมินผล 9) หลักการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงาน 10) หลักการจัดสรรงบประมาณ 11) หลักการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติ

12) หลักความคุ้มค่า และ 13) หลักการให้รางวัล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 30-33)

กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลได้เริ่มมาจากแนวความคิดในการบริหารภาครัฐยุคใหม่ อันเนื่องมาจากพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งในด้านแนวคิด วิธีปฏิบัติในการทำงาน ตลอดจนการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานส่งผลให้มีการปฏิรูประบบราชการไทย และการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยมาตรา 3(1) ได้กำหนดเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินที่ชัดเจน คือ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ จึงต้องใช้หลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ภายใต้หลักการอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ 1)หลักนิติธรรมเป็นการการออกกฎ ระเบียบและ ข้อบังคับ ต้องทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และพร้อมใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย 2)หลักคุณธรรมเป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม 3)หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำงานทุกขั้นตอนต้องมีความ โปร่งใส 4)หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในทุกเรื่อง 5)หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 6)หลักการตรวจสอบเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จากหลักธรรมาภิบาลข้างต้นสรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่สำคัญหกประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และหลักความคุ้มค่า ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2.6 องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

เทคนิคเดลฟาย

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิชาการทางการศึกษาอย่างมาก ในปัจจุบันผู้บุกเบิกและพัฒนาโดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์มัน ดาลกี (Norman Dalkey) นักวิจัยของบริษัทแรนด์ เมื่อต้นปี ค.ศ.1960 เพื่อใช้ในการถามและเก็บความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย ทั้งในด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจและการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษา อีกห้าปีข้างหน้า ทิศทางการวิจัยเทคโนโลยีการศึกษาในอนาคต แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ e-Learning ของประเทศไทย

ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่นนอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสถกแถลงความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 51) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นขบวนการในการเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นที่นี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นโดยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุมและคลิก บุญเรืองรอด (2530 : 23) ให้นิยามเพิ่มเติมว่าเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผนหรือเป็นการขัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลที่เอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มาประชุมกัน

ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530 : 38) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเรื่องราวในอนาคตที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และชนิดา รัชภพลเมือง (2535 : 59) กล่าวว่าเทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ หรือเห็นพ้องต้องกัน

ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มา ซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปในอนาคต ข้อสรุป จากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ จะสามารถนำมาใช้ประกอบ การตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริหาร นอกจากนี้ สุวรรณมา เชื้อรัตนพงศ์ (2539 : 24) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นขบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอรับรองให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม

ดูคามิส (Ducanis. 1970 : 56 ; อ้างถึงใน นัยนา นุรารักษ์. 2539 : 42) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดย มุ่งลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลอื่น ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษาในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดลงด้วย ค่อมมา แรสปี่ จูเนียร์ (Rasp, Jr. 1973 : 29 ; อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์. 2523 : 49) ได้ให้นิยามเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม ในปี 1975

ส่วนทอร์นตัน และ คณะ (Thornton et al.1975 อ้างถึงใน นัยนา นุรารักษ์. 2539 : 42) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นวิธีการที่จะเป็นการขัดเกลาและได้รับความความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใด เรื่องหนึ่ง และจอห์นสัน (Johnson. 1993 : 982) ยังได้ให้ข้อคิดเห็นว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็น ต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม นอกจากนี้ เจนเซน (Jensen. 1996 : 857) กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายไว้ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมาโดยมุ่งรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่อง ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต (นัยนา นุรารักษ์. 2539 : 42)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นซึ่งสรุปได้ว่า เทคนิคเคลฟาย คือ กระบวนการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับ เวลา ปริมาณและสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ โดยใช้วิธีการ สาะหาความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแทนการเรียกประชุม กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจและข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็น ระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและ สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ลักษณะของเทคนิคเคลฟาย

เทคนิคเคลฟายเป็นเทคนิคการวิจัย เพื่อคาดการณ์อนาคตของเหตุการณ์ด้วยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบต่อแนวโน้มของเหตุการณ์ที่น่าจะ เกิดขึ้นในอนาคตว่าควรจะเป็นเช่นใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ แล้วส่ง ข้อมูลกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ แต่จะพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่มเพื่อตอบ คำถามตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้ง คำตอบที่ได้รับจากผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์แล้วอาจ ป้อนข้อมูลจากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีก เป็นการทำซ้ำราวสองหรือ สามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2540 : 261 - 262) การกระทำนี้ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ทราบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. 2544 : 160)

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 51) ได้แสดงให้เห็นคุณลักษณะของเทคนิคเคลฟาย ไว้ว่าเทคนิคมุ่งแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มคน ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เข้าร่วมโครงการจึงจำเป็นต้องตอบคำถามตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละรอบ เทคนิคนี้ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคน มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการ พิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนจะไม่ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอยู่ในโครงการ และจะไม่ทราบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการ แต่ละคนมีความคิดเห็น ในแต่ละข้ออย่างไร จะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น และ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยการถ่มกรองอย่างละเอียด รอบคอบ และให้คำตอบที่ได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ผู้ทำการวิจัยจะแสดง ความคิดเห็นของผู้ที่เข้าร่วมโครงการเห็นสอดคล้องต้องกันในคำตอบแต่ละข้อ

ของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อน และความคิดเห็นที่สอดคล้องกันนี้มาแสดงในรูปสถิติ โดยผู้ทำการวิจัยจัดส่งไปให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนได้รับทราบ เพื่อพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบประการใดบ้าง และต้องทราบเหตุผลในการหาคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง

ส่วนคลิก บุญเรืองรอด (2530 : 23) กล่าวว่า ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครบ้างจะมีส่วนออกความเห็น นับเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ชื่อของการแสดงความคิดเห็นจึงมักจะอยู่ในรูปแบบสอบถาม หรือสิ่งอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน แต่จะต้องสอบถามหลายรอบ แต่ละรอบที่ถามไปจะต้องมีการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาไปให้ทราบด้วยนับเป็นการระดมความคิดเห็นด้วยข้อมูลทางสถิติของกลุ่มที่ดี

นอกจากนี้ฟูลเลอร์และ ฉันทวนิช (Fuller & Chantavanich. 1976 : 951)

ได้กล่าวถึงข้อตกลงเบื้องต้นและคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า เป็นความคิดเห็นของกลุ่มคน ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น ในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้อง และความตรงสูงเมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา เทคนิคเดลฟายไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรืออิทธิพล ที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ในการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่าใครบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร และผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยต้องแสดงความคิดเห็น

สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่อาศัยวิธีระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระ จากนั้นรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซ้ำหลาย ๆ ครั้ง โดยยึดเอาคำตอบหรือความคิดเห็นครั้งสุดท้ายเป็นหลัก

ขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย

แอลเลน (Allen. 1978 : 123 – 125 ; อ้างถึงใน คลิก บุญเรืองรอด. 2530 : 24)

ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่ามีขั้นตอนทั่วไป 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้น 1. กำหนดคำถาม ขั้นแรกสุดผู้วิจัยต้องกำหนดคำถาม โดยเฉพาะคำถามที่ว่าการอะไรจากผู้เชี่ยวชาญ คำตอบของคำถามนี้จะช่วยให้สามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้อง

ขั้น 2. เลือกผู้เชี่ยวชาญ เมื่อทราบสิ่งที่ต้องการจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ก็จะช่วยให้สามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญได้

ขั้น 3. พัฒนาแบบสอบถามรอบแรก ในการพัฒนาแบบสอบถามครั้งนี้ โดยทั่วไปแล้วจะใช้คำถามปลายเปิด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่แล้วส่งสำรวจ ครั้งที่ 1

ขั้น 4. วิเคราะห์แบบสอบถาม คำตอบที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ จัดประเภท และหมวดหมู่ ให้ง่ายแก่การเข้าใจ

ขั้น 5. พัฒนาแบบสอบถามรอบที่สอง จากคำถามที่ได้จัดหมวดหมู่แล้ว ผู้วิจัยสามารถพัฒนาแบบสอบถามที่มีคำถามประเภทปลายปิดได้ ซึ่งอาจเป็นแบบให้เรียงลำดับความสำคัญหรือให้ประมาณค่าได้ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องการจะวิจัย แล้วส่งสำรวจ ครั้งที่ 2

ขั้น 6. พัฒนาแบบสอบถามรอบที่สาม ในการนำผลสำรวจครั้งที่ 2 มาวิเคราะห์ จำเป็นต้องวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ จากนั้นให้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นใหม่ โดยให้ระบุค่าสถิติทั้ง 2 ประเภท ไว้ในแบบสอบถามด้วยพร้อมทั้งระบุด้วยว่า ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นมีความเห็นอยู่จุดใดในหรือนอกพิสัย แล้วส่งให้ผู้ตอบ (ผู้เชี่ยวชาญ) ตอบในรอบที่ 3 พร้อมทั้งแสดงเหตุผลประกอบด้วย ซึ่งมีมัธยฐานคือคะแนนตัวที่อยู่ตรงกลางของกลุ่มเมื่อจัดเรียงลำดับคะแนนแล้ว ส่วนพิสัยระหว่างควอร์ไทล์คือ ผลต่างระหว่างควอร์ไทล์ที่ 3 กับควอร์ไทล์ที่ 1 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้น มีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (ประเทือง เพ็ชรรัตน์. 2530 : 40) ถ้ายังไม่สอดคล้องกันต้องดำเนินขั้นต่อไป ถ้าสอดคล้องกันแล้วอาจไม่ต้องสร้างแบบสอบถามแล้วแต่ดุลพินิจของผู้วิจัย

ขั้น 7. พัฒนาแบบสอบถามรอบที่สี่ เมื่อวิเคราะห์ใหม่มักพบว่า มีผู้ตอบนอกพิสัยพอสมควรให้กำหนดแบบสอบถามครั้งที่ 4 พร้อมค่าสถิติเช่นเดิม และถามย้ำผู้ตอบนอกพิสัยว่าเพราะเหตุใดจึงยอมรับความเห็นส่วนใหญ่ไม่ได้

ขั้น 8. พัฒนาแบบสอบถามรอบที่ห้า วิเคราะห์ผลของรอบที่ 4 ถ้ายังคงพบความเห็นขัดแย้งมากอยู่เช่นเดิม ให้พัฒนาแบบสอบถามครั้งที่ 5 แสดงค่าสถิติทั้งสองค่า พร้อมทั้งความเห็นขัดแย้งและสนับสนุนของผู้ตอบเช่นเดิม แล้วส่งย้ำความเห็นอีกครั้ง

ขั้น 9. วิเคราะห์ค่ามัธยฐาน จากการสำรวจครั้งสุดท้ายจะเป็นค่าตัวแทนคำตอบของกลุ่ม

ขั้น 10. รายงานผล การเขียนรายงานให้แสดงค่าสถิติเท่าที่วิเคราะห์ไว้ทั้งหมด พร้อมทั้งเหตุผล

นอกจากนี้ เกษม บุญอ่อน (2522 : 27) กล่าวถึงหลักการของกระบวนการวิจัย ด้วยเทคนิคเดลฟายไว้อย่างสอดคล้องกันว่า เพื่อให้ได้ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันและน่าเชื่อถือมากขึ้นจึงต้องถามย้ำความเห็นโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3-4 รอบ ด้วยกันนอกจากนี้ สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์ (2539 : 27) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

กล่าวโดยสรุป การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนในประการแรก เรื่องการกำหนดคำถาม นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ นำมาปรับปรุงแก้ไข วิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ นำไปตรวจสอบอีก แล้วนำมาวิเคราะห์อีกหลายครั้ง จนเป็นที่ยอมรับของความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ แล้วรายงานผลการดำเนินการทั้งหมด

ข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2535 : 67 - 68) ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 56 - 57) ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530 : 41) และสุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์ (2539 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายไว้สอดคล้องกัน พอสรุปเป็นข้อได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ง่าย เทคนิคเดลฟายใช้ค่าสถิติเพียง 2 ค่าเท่านั้น คือ มัชฐาน กับค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์
2. ทุ่นเวลา เทคนิคเดลฟายใช้เวลาเพียงระยะสั้น คือถ้าให้เวลาผู้เชี่ยวชาญตอบคำถาม โดยเฉลี่ยรอบละ 2 สัปดาห์ นับจากวันส่งคำถาม ไปจนกระทั่งได้รับคำตอบคืนมาประมาณ 2-3 เดือน ก็เขียนรายงานผลการวิจัยได้ นับเป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยากนักและได้ผลอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
3. มีความเชื่อถือได้มาก ข้อมูลที่ได้จะมีความน่าเชื่อถือมาก เพราะเป็นคำตอบที่ได้มาจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง ผลผลิตของการวิจัยเทคนิคเดลฟาย ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการย้ำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ เพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นได้มาจากการพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบ ช่วยให้ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใคร อยู่ใน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร และผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันเพราะทุกคนจะตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกัน

ทุกชั้นตอน และมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตน จนเกิดความมั่นใจ รวมทั้งยังช่วยให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหา ได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4. ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

5. ผู้ทำการวิจัยสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

6. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็น โดยไม่ต้องมีการเรียกประชุมหรือการพบปะกันของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก

สรุป จากข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย คือ วิเคราะห์ง่าย ใช้เวลาน้อย แต่มีความเชื่อถือมาก การระดมความคิดเห็นได้ไม่จำกัด สามารถสรุปความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะของเทคนิคเดลฟาย

นอกจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีข้อดีอยู่หลายประการ ขณะเดียวกัน การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็ยังมีข้อจำกัดและปัญหาเช่นกัน ชนิตา รัชกุลพลเมือง (2535 : 62) และ สุวรรณมา เชื้อรัตนพงศ์ (2539 : 25 - 26) เสนอแนะการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายให้ได้ผลสมบูรณ์นั้น ควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังสรุปไว้เป็นข้อ ดังนี้

1. ควรใช้เวลาเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ สอง เดือนจะเสร็จสิ้น อย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

2. ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ควรเป็นผู้รอบรู้และรู้จักในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง อาจเป็นผู้ที่ศึกษาเรื่องดังกล่าวมาเป็นเวลานาน เป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับประเด็นปัญหาที่ศึกษาไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย

3. ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดสรรกลุ่มคนที่จะเข้าร่วมในการวิจัย หรืออาจอาศัยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการนั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกนี้จำเป็นต้องพิจารณากันอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่จะเหมาะสมจริง ๆ และเมื่อคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แล้วในเรื่องของการติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัย จากผู้เชี่ยวชาญนั้น และประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530 : 39) ได้เสนอแนะในประเด็นนี้ว่าควรหาที่อยู่หรือที่ทำงานพร้อมหมายเลข

โทรศัพท์ (ถ้ามี) ของผู้เชี่ยวชาญเก็บไว้เป็นหลักฐานแล้วส่งจดหมายแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบรายละเอียดของโครงการวิจัย และเหตุผลที่เลือกท่านผู้นั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งขอความร่วมมือไว้ล่วงหน้า

4. ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ ยินยอมสละเวลาและมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งให้ความสำคัญแก่การวิจัยจะเป็นตัวแปรคำตอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของข้อมูลที่ได้รับ

5. ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอ เพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น นักวิจัยบางคนให้ความเห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญ 5 - 10 คนในกลุ่มก็มากเพียงพอ แต่บางคนให้ความคิดเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 10 - 15 คนในกลุ่มเดียวกันก็มากเพียงพอแล้ว โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญกี่คน แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะเป็นเอกพันธ์หรือมุ่มเหมือนกัน อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10 - 15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นอเนกพันธ์หรือ กลุ่มต่างกัน อาจต้องใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้โทมัส (Thomas. 1971; อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์. 2523 : 49) เสนอแนะว่าเมื่อผู้เชี่ยวชาญมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดความคาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมาก

6. ควรเขียนแบบสอบถามให้ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้ การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

7. ควรมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบและให้ความสำคัญ ในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียง แม้ว่าในข้อ นั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัย เทคนิคเคลฟายด้วย

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ผู้เชี่ยวชาญควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนที่คนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากก็อาจต้องใช้ ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก (บุญส่ง โกสละ. 2542 : 224 - 225) สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมควรมีตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไปเนื่องจากอัตราการลดลงของความคาดเคลื่อนอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (บุญใจ ศรีสถิตินรากุล. 2544 : 159)

ปัญหาของเทคนิคเดลฟาย

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2535 : 82) ได้ชี้ให้เห็นปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเทคนิคเดลฟาย คือ การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น มักเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มน้ำหรือประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบได้ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยตัวผู้วิจัย ถึงแม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดก็ตามผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะไม่ตอบ เพราะขี้เกียจ หรือเพราะถูกชักนำให้คิดถึงแต่เฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถามทำให้ลืมประเด็นที่น่าสนใจไปสำหรับปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายสรุปได้ ดังนี้

1. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมาใช้ผู้ที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้
2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลาย ๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป หรือไม่สามารถให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ โดยตลอด ผู้วิจัยก็จะได้คำตอบกลับคืนมาไม่ครบ ทำให้งานล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่นเช่นเดียวกัน
3. การวิจัย อาศัยข้อมูลจากการรวบรวมความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ความคิดเห็นอย่างไม่มีอคติ และจะต้องเข้าใจประเด็นปัญหาโดยส่วนรวมและข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อตรงกัน ผู้วิจัยต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเสียก่อน ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยไม่น่าเชื่อถือ
4. การกำหนดระยะเวลาของการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่พึงระวัง เพราะหากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลานานใกล้หรือไกลเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายได้ด้วยความยากลำบากและเกิดความคลาดเคลื่อนได้
5. ผู้ทำวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ
6. แบบสอบถามที่ส่งไปอาจสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมารอบในแต่ละรอบ

สรุป ปัญหาของเทคนิคเดลฟาย ได้ว่าการตอบคำถามในประเด็นเดียวกันหรือคล้ายกัน หลาย ๆ ครั้ง ทำให้ผู้เชี่ยวชาญเบื่อหน่าย และหากผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลา อาจต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลในแต่ละรอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มหนึ่งเพื่อระบุโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังตัวแปรกลุ่มนั้น โดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของกลุ่มตัวแปร ไม่มีตัวแปรใดทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตาม ในการวิเคราะห์เป็นการศึกษาลักษณะการรวมตัวของกลุ่มตัวแปรในลักษณะเส้นตรง

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 2 ลักษณะ คือ

1. ใช้เพื่อการสรุปข้อมูล เป็นการสรุปความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรให้อยู่ในรูปองค์ประกอบหรือระบุโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังกลุ่มตัวแปรหรือเป็นการลดจำนวนตัวแปรลงด้วยการรวมเข้าเป็นองค์ประกอบ และอาศัยน้ำหนักองค์ประกอบเป็นพื้นฐานในการอธิบายผลตัวแปรแต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบ

2. ใช้เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง หรือระบุโครงสร้างที่มีอยู่เบื้องหลังกลุ่มตัวแปร ซึ่งเป็นขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาเครื่องมือวัดตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะแฝง ตัวแปรลักษณะนี้จะสร้างจากทฤษฎีและแนวคิดทางจิตวิทยา ดังนั้น การใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ จะช่วยในการยืนยันว่าเครื่องมือนั้นเป็นไปตามทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวหรือไม่

ชนิดของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อผู้วิจัยต้องการศึกษากลุ่มตัวแปร โดยยังไม่มีทฤษฎี หรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากตัวแปรเหล่านั้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือเป็นการสำรวจดูว่ากลุ่มตัวแปรทั้งหมดมีกี่องค์ประกอบ โปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ โปรแกรม SPSS SAS เป็นต้น

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อผู้วิจัยมีสมมติฐานที่แน่นอนว่ามีตัวแปรแฝงระหว่างกลุ่มตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยใช้ความรอบคอบในการคัดเลือกตัวแปรมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อเปิดเผยตัวแปรแฝงนั้นให้ชัดเจนเท่านั้นจึง

จะทำให้โปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ โปรแกรม LISREL AMOS

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาปัญหาการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. จะต้องพิจารณาว่าการวิจัยนั้นมีจุดมุ่งหมายเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หรือเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2. จะต้องพิจารณาจุดประสงค์ของการวิจัยว่าต้องการลักษณะใดต่อไปนี้

2.1 เพื่อจัดกลุ่มของตัวแปร หรือเพื่อลดจำนวนตัวแปร

2.2 เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างในการพัฒนาเครื่องมือวัดตัวแปร

คุณลักษณะแฝง

3. จะต้องพิจารณาเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ซึ่งได้มาจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยคุณภาพและความหมายขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ จะเป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการเลือกตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. จะต้องพิจารณาว่าต้องการกลุ่มคน หรือ ต้องการจัดกลุ่มตัวแปร หากเป็นการจัดกลุ่มคน จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เรียกว่า Q-type Factor Analysis ซึ่งคล้ายกับ Cluster Analysis ส่วนการจัดกลุ่มตัวแปรจะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เรียกว่า R-type Factor Analysis

2. จะต้องพิจารณาการออกแบบวิจัย

3. ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์หากอยู่ในมาตรหรืออยู่ในมาตรอันดับภาคหรืออัตราส่วน สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้เลย แต่ถ้าตัวแปรอยู่ในมาตรหรืออยู่ในมาตรนามบัญญัติจะต้องทำให้เป็นคัมมี (มีค่าเป็น 0 เป็น 1) เสียก่อน

4. การวัดตัวแปรหรือการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรที่กำหนดผู้วิจัยต้องสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืออย่างดี เพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อน

5. ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดไม่ต่ำกว่า 20 เท่าของตัวแปรทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1. ข้อตกลงเบื้องต้นประกอบด้วยการที่ข้อมูลมีลักษณะ Normality Linearity Homoscedasticity หรือ Homogeneity of Samples และการตรวจสอบ Outliers

การตรวจสอบ Linearity เมื่อข้อมูลอยู่ในมาตรอันดับภาคหรือมาตรส่วน นักวิจัยสามารถพิจารณาได้จากกราฟที่เรียกว่า แผนภูมิกระจายเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถวิเคราะห์ด้วยข้อมูลในมาตรนามบัญญัติหรือข้อมูลที่มีค่าเป็น 0 และ 1 การตรวจสอบด้วยแผนภูมิ

กระจายไม่สามารถใช้กับข้อมูลในมาตรนี้ได้แต่ควรตรวจสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์

การตรวจสอบ Normality และ Homoscedasticity อาจตรวจสอบด้วยโดยการทำ Histogram หรือการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ

การตรวจสอบ Outliers ตรวจสอบด้วยการพิจารณาค่า และค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบกับค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดการพิจารณาค่าความเบ้หรือค่าความโค้ง การพิจารณาที่ค่าสูงหรือต่ำ ผิดปกติ หรือการพิจารณาจากแผนภูมิการกระจาย

2. การตรวจสอบลักษณะ Multicollinearity คือ การที่ชุดของตัวแปรความสัมพันธ์กันสูงซึ่งในการวิเคราะห์หองค์ประกอบต้องการให้มีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เกิดขึ้น พิจารณาได้จากค่าของตัวแปรในเบื้องต้นจากเมตริกซ์สหสัมพันธ์ โดยควรมีค่าไม่เท่ากับ 0 แต่อย่างไรก็ตามนักวิจัยยังต้องตรวจสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย

3. การทดสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์เพื่อดูความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรทั้งหมดว่าเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบหรือไม่ มี 3 วิธี คือ

3.1 ความเบ้ คือ ระดับความเอนเอียงหรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงของข้อมูล โดยพิจารณาได้จากโค้งความถี่ ซึ่งความเบ้ของโค้งความถี่ของข้อมูลอาจเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ

การวัดความเบ้ คือ การคำนวณหาค่าความเบ้ แล้วพิจารณาว่า โค้งความถี่ของข้อมูลนั้นมีการแจกแจงที่สมมาตร เบ้ซ้าย หรือเบ้ขวา โดยจะเป็นการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเบ้ซึ่งมีวิธีการคือ 1) พิจารณาจากความสัมพันธ์ของค่ากลางเลขคณิต มัชชฐาน ฐานนิยม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือเรียกว่า วิธีของ คาร์ล เพียร์สัน (Karl Pearson) 2) พิจารณาจากควอร์ไทล์ หรือเรียกว่า วิธีของ โบว์ลีย์ (Bowley) และ 3) พิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ไทล์

เมื่อคำนวณได้ค่าของสัมประสิทธิ์ความเบ้แล้ว ก็พิจารณาความเบ้ของโค้งความถี่ ดังนี้

สัมประสิทธิ์ความเบ้ = 0 หมายถึง โค้งความถี่มีการแจกแจงที่สมมาตร

สัมประสิทธิ์ความเบ้ > 0 หมายถึง โค้งความถี่มีการแจกแจงที่เบ้ขวา

สัมประสิทธิ์ความเบ้ < 0 หมายถึง โค้งความถี่มีการแจกแจงที่เบ้ซ้าย

3.2 ความโค้ง คือ ระดับความสูงโค้งของการแจกแจงของข้อมูล โดยพิจารณาจากโค้งความถี่ ว่ามีความโค้งมากน้อยเพียงใด ซึ่งในกรณีที่ข้อมูลมีการแจกแจงแบบสมมาตรหรือโค้งปกติ นั้น ความโค้งของเส้นโค้งความถี่จะต้องได้สัดส่วนกันในลักษณะรูปประฆังคว่ำ ความโค้งของโค้งความถี่แบ่งได้เป็น 3 ระดับ เช่นกัน การวัดความโค้งทำได้โดยการคำนวณหาค่าความโค้ง เพื่อ

พิจารณาว่า โคลงความถี่ของข้อมูลมีการแจกแจงที่โค้งปกติ โค้งมาก หรือโค้งน้อย โดยจะเป็นการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความโค้ง

เมื่อคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์ความโค้งแล้ว ก็พิจารณาความโค้งของ โคลงความถี่ ดังนี้
 สัมประสิทธิ์ความโค้ง = 0.263 หมายถึง โคลงความถี่มีการแจกแจงที่โค้งปกติ
 สัมประสิทธิ์ความโค้ง > 0.263 หมายถึง โคลงความถี่มีการแจกแจงที่โค้งมาก
 สัมประสิทธิ์ความโค้ง < 0.263 หมายถึง โคลงความถี่มีการแจกแจงที่โค้งน้อย

3.3 การทดสอบความโค้งของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of Sphericity) เป็นการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าของตัวแปรทั้งหมดในเมตริกซ์สหพันธ์ โดยกำหนดว่าหากพบระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ α เท่ากับ 0.001 แสดงว่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรตัวทั้งหมดเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบใด

3.4 วัดความพอเพียงของการสุ่ม (Measure of Sampling Adequacy) เป็นการทดสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเช่นเดียวกัน ค่า MSA มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ และปัจจัยแฝง โดยตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed Variable) หมายถึง ตัวแปรอิสระที่นักวิจัยออกแบบเพื่อเก็บข้อมูลจากการถามความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม หรืออาจจะเรียกว่าเป็นตัวแปรอิสระ ของการศึกษา ในขณะที่ปัจจัยแฝง หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดมาจากการรวมกลุ่มของตัวแปรที่ถูกเก็บจากแบบสอบถาม แล้วตั้งชื่อกำกับเป็นกลุ่มปัจจัยแฝง

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีลักษณะคล้ายกับการวิเคราะห์การถดถอย กล่าวคือเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่และทำการพยากรณ์แนวโน้มต่อไป สำหรับข้อแตกต่างของรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยกับรูปของการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่ได้เป็นการพยากรณ์ค่าตัวเลขจากข้อมูลชุดอนุกรมเวลาเช่นกับการใช้สมการถดถอย เป็นวิธีการวิจัยเพื่อการศึกษาว่าตัวแปรใน โมเดลดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่พร้อมทำการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีคุณลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นปัจจัยแฝงเดียวกับรูปแบบของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน สามารถกำหนดได้ดังนี้

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันหนึ่งปัจจัยแฝง

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่ประกอบด้วยหนึ่งปัจจัยแฝงนั้น เป็น โมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่มีต่อปัจจัยแฝง เพียงตัวเดียวและตัวแปรนั้น ๆ ไม่สามารถสะท้อนความสำคัญของตัวแปรต่อปัจจัยแฝงที่กำหนดเพียงใด

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันหลายปัจจัยแฝง

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันหลายปัจจัยแฝง เป็น โมเดลที่ประกอบด้วยปัจจัยแฝงสองปัจจัยขึ้นไป และนอกจากนี้จะเป็น โมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้และปัจจัยแฝงแล้ว ยังเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงระหว่างกัน

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันหลายปัจจัยแฝงหลายชั้น

การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่ประกอบด้วยปัจจัยแฝงหลายชั้นในแนวระนาบเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงตั้งแต่สองชั้นของปัจจัยแฝง หรือเรียกว่า Second Order CFA Model ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยแฝงแบบสามชั้นของปัจจัยแฝงในแนวระนาบจะเรียกว่า Third Order CFA Model และเรียงลำดับที่เพิ่มขึ้นเป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ

การทดสอบโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคือ นักวิจัยจำเป็นต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัจจัยแฝง และจะต้องวาดภาพโมเดลความสัมพันธ์ก่อนการทดสอบค่าทางสถิติจากโปรแกรม และควรกำหนดตัวแปรสมมติฐานตั้งแต่สามตัวแปรขึ้นไปใน โมเดลเพื่อหลีกเลี่ยงการมีจำนวนตัวแปรที่น้อยเกินไป และอาจไม่สามารถทำการทดสอบโมเดลโดยการใช้โปรแกรมเอมอส (AMOS) ได้

ส่วนค่าสถิติชี้วัดความเหมาะสมของโมเดลมีด้วยกันหลายตัวคือ ค่าไคสแคว์ พิจารณาจากค่า พี แวลู (P-value) ต้องสูงกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ค่าอยู่ระหว่าง 0.05 - 0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดี ค่า Goodness of Fit Index (GFI) ค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้นเหมาะสมที่สุด ค่า Comparative Fit Index (CFI) ค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 ค่าดัชนีที่ระดับ 0.90 เป็นระดับที่โมเดลถูกยอมรับ และค่า Chi-square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model (CMIN/DF) ค่าที่ได้น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดี และค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 1 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด (กริช แรงสูงเนิน. 2554 : 77 - 78)

สรุปได้ว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่ม โดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของกลุ่มตัวแปร โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ 2 ลักษณะ คือ ใช้เพื่อการสรุปข้อมูล และใช้เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ชัตติยา พันธุ์ทรัพย์สาร (2546) ได้วิจัย เรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากร สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาบุคลากรโดยส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยครูวิชาการมีความต้องการพัฒนามากกว่าผู้บริหาร และ 3) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

รัชนา สานติยานนท์ และคณะ (2544) ได้วิจัยรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมความคิดเห็นจากประชาคมมหาวิทยาลัยทุกสายงานและทุกระดับ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีและมีประสบการณ์ด้านนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษาทั้งสามส่วนมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดีเพื่อใช้ในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาได้ข้อสรุปในภาพรวมว่าการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นแนวปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความโปร่งใส และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจ และความยุติธรรม ในส่วนของการสร้างดัชนีชี้วัดนั้นผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แสดงให้เห็นว่า การบริหารการจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบหกด้านคือ ด้านความยุติธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความมีอิสระ ด้านประสิทธิผลและด้านความคล่องตัว

พรรณี บุญประกอบ และคณะ (2545) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ในความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีสามด้านคือ ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาคม ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการการร้องทุกข์ การประเมิน

การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ และด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจน และมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

ไพบลีย์ คุณชมพู่ (2545) ได้วิจัย การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่ามีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งการศึกษาต่อหรือการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัยแก่บุคลากรตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอน มีงานที่รับผิดชอบมากนอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

สงเคราะห์ ปีสานานนท์ (2543) ได้วิจัยการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงานการพัฒนา และธรรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของงบุคลากรและการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ บุคลากรมีปัญหาในระดับปานกลาง และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก มีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

ปัญญา ทองอร่าม (2546) ได้วิจัยการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โรงเรียนได้ดำเนินงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคง ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับมาก 9 ด้านคือ การวางแผนการคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน การพัฒนา การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความมั่นคงใน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ส่วนด้าน การสรรหาคำดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร การไม่

สามารถ กำหนดคุณวุฒิของบุคลากร โรงเรียนไม่มีบุคลากรครบวิชาเอก ขาดการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ ผลการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน การจัดสวัสดิการอื่น ๆ ไม่เพียงพอมีภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ขาดการให้คำปรึกษา คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง การดำเนินการบรรจุ ย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง มีความล่าช้า วัสดุอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย

รัชภูมิ สีชมภู (2548) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากทุกด้านรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่ตามหลักธรรมาภิบาล ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้าและด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า จำแนกเป็นภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และภาวะผู้นำของคณะกรรมการพื้นที่การศึกษา ด้านกระบวนการบริหารจัดการ จำแนกเป็น การกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ การบริหารตามแผนบุคลากร การบริหารตามแผนงบประมาณ การบริหารตามแผนการส่งเสริมคุณภาพจัดการศึกษา การวางระบบวางแผนงานปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตรวจสอบถ่วงดุล และการรายงานผลการจัดการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมาก ทุกรูปแบบ

อภิญา แก้วชื่น (2549) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านภาระงานสี่งาน คือ งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า และใช้หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน สี่ประการ คือ การสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา

พนายุทธ เซยบาล (2550) ได้วิจัยการนำเสนอแบบจำลองการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผลการวิจัยพบว่า

ได้แบบจำลองการบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย คือ ลักษณะของโรงเรียนทางเลือก วิสัยทัศน์ของโรงเรียนทางเลือก พันธกิจที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือก และการบริหารงานสำหรับโรงเรียนทางเลือก

อำภรณ์ นิลประเสริฐ (2550) ได้วิจัยกระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

คูเปอร์ (Cooper, 1991) ได้วิจัยการศึกษาโครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองแอสตันโอเวอร์ รัฐนิวแฮมเชียร์ สหรัฐอเมริกา พบว่า การพิจารณาความดีความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าการประเมินความดีความชอบตลอดทั้งผู้ทำการประเมิน ได้พิจารณาแยกจากเงินเดือนครู ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษานั้น ได้เอาใจใส่ในเรื่องการเพิ่มเงินแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ แต่หวังว่าอาชีพของตนน่าจะทำให้ความมั่นคงแก่ตน และแผนการตอบแทนทางด้านการเงิน (ค่าเบี้ยเลี้ยง ตลอดจนบำเหน็จบำนาญ) ควรชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มครูผู้บริหาร ตลอดจนกรรมการศึกษาก็เห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาเงินเพิ่มแก่ข้าราชการครูที่มีผลงานดีเด่นแยกออกต่างหาก และควรพิจารณาโดยไม่มีอิทธิพลอื่นมาเกี่ยวข้อง

นอยเวลท์ และคณะ (Neuwelt et al. 2005) ได้วิจัยการประเมินผลและการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในศูนย์สุขภาพระดับปฐมภูมิในประเทศนิวซีแลนด์ โดยใช้เครื่องมือการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นชุดทดสอบและให้มีการประเมินผลด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยชุดแนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชนภายใต้ หกหัวข้อหลักได้แก่ กระบวนการองค์กร การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรการเชื่อม โยงกับชุมชน และการให้คำปรึกษาและการตัดสินใจ พบว่ากระบวนการภายในสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้ในศูนย์สุขภาพระดับปฐมภูมิ

มาร์เซลลา (Marcella. 2005) ได้วิจัยการบริหารการปกครองด้านการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาของโมรอนโก มลรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการปกครองทางการศึกษาเอกสาร ได้จัดหัวข้อที่สอดคล้องเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้ ไปสู่การเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการบริหารเหล่านี้ จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษานับรวม เป้าหมาย อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้ยังได้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและระดับความสำเร็จที่สูงขึ้นนำไปสู่การปรับ โครงสร้างและปรับเปลี่ยนในสิ่งที่ควรจะเป็น เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บรูก (Brouk. 2006) ได้วิจัยหน้าที่ของรัฐบาลที่เหมาะสมต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในอนาคตของประเทศรัสเซีย โดยศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารบ้านเมืองที่ดีที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาในพื้นที่ที่มีการปฏิรูปการปกครองในรัสเซียซึ่งการบริหารอยู่ภายใต้รัฐบาลของรัสเซีย และมีรัฐบาลของรัสเซียเป็นแม่แบบในการปฏิรูปและมีเครื่องมือที่มีคุณภาพซึ่งจะใช้ในการ กำหนดว่ารัฐบาลมีการบริการที่ดี โดยเปรียบเทียบเชิงทดลองสามเขต พบว่ามี สองเขตที่มีการปฏิรูปและให้ผลดีถึงแม้จะมีการโต้แย้ง แต่อย่างไรก็ตามรัฐบาลก็ต้องมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อไปด้วย กำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมของรัฐบาลที่ดีที่ต้องนำมาเป็นรูปแบบเพื่อให้เกิดการปฏิรูปที่ประชาชนยอมรับและสามารถวัดได้ การบริหารภาครัฐที่ดีต้องให้สาธารณรัฐ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีแรงผลักดัน ไปสู่คณะกรรมการบริหารให้เกิดความตระหนักให้เห็นสภาพของสังคมผลักดันไปสู่รัฐบาลให้เห็นความสำคัญของประชาชน และให้การดูแลทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจควบคู่กันไป

สโตน (Stone. 1991) ได้วิจัยความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาบุคลากรและค่าตอบแทนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ตัวแปรด้านต่างๆ ของครู ได้แก่ อายุ ประสบการณ์เป็นครู การฝึกอบรม การได้รับค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูจำนวน 347 คน ที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ ในการวิเคราะห์คะแนนประเมิน ได้แบ่งครูออกเป็นกลุ่ม ได้รับพัฒนาตาม โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าว โดยแยกกลุ่มครูที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 ด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และ ปีที่ 6 แต่โดยทั่วไป ถ้าไม่คำนึงถึงการฝึกอบรมครูที่ได้รับค่าตอบแทนจะมีผลการประเมินสูงกว่าครูที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน

ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า การมองเห็นประโยชน์จากค่าตอบแทนอาจทำให้ครูตั้งใจทำงาน และพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ที่ประการ ได้แก่ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สนองตอบความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก ในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่น ในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และ เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาแผนการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ซึ่งมีเนื้อหาการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้านคือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การบำรุงรักษา ตามแนวคิดของ วิจิตร ศรีสยาน และ อวยชัย ชบา (2539 : 12 - 15) พยอม วงศ์สารศรี (2541 : 18) สุนันทา เลาหนันท์ (2542 : 15 - 18) ; สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17 - 21) สมยศ นาวิการ (2544 : 45) นพ ศรีบุญนาถ (2545 : 47 - 48) กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 51) และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549 : 21 - 25) และหลักธรรมาภิบาล 6 หลักคือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและตรวจสอบได้ 5) หลักการมีส่วนร่วม และ 6) หลักความคุ้มค่า ตามกรอบของ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545 : 6) สมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 146) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2546 : 60 - 64) และกระทรวงศึกษาธิการ (2547ข : 105 - 106) ดังต่อไปนี้

