หน่วยที่ 3
กระบวนการบริหารงานบุคคล

ความหมายและกระบวนการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงาน "บุคคล" ถือว่าเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะการบริหารงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงคอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใดย่อมขึ้นกับบุคคลซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ดังนั้นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการจัดการบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมเป็นการได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางที่หมายถึงการบริหารเกี่ยวกับตัวบุคคลตั้งการเลือกสรรค์ คัดเลือก สอบแข่งขัน การบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย ฝึกอบรม การประเมินผล พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย วางแผน โครงการ ระเบียบและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่การสรรหาและรับบุคคลเข้าทำงาน จนกระทั่งบุคคลนั้นพ้นไปจากวาระ ดังนั้นกระบวนการบริหารงานบุคคลมีหลายขั้นตอนดังนี้

1. **การกำหนดนโยบาย** เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบุคคลว่าจะมีแนวทางเป็นอย่างไร ความต้องการกำลังคนในอนาคต การพัฒนาบุคคล ตลอดจนนโยบายรายละเอียดตามกระบวนการและภารกิจด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การ

2. การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดความต้องการบุคคลของระบบที่ดำเนินการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์และมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์งาน คือการจำแนกวิเคราะห์ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานภายในระบบหรือหน่วยงานว่ามีปริมาณมากน้อยเพียงใด และต้องการงานที่มีคุณภาพสูงต่ำเพียงใด

2.2 การจัดกลุ่มงาน คือการจัดงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือดำเนินการด้วยกันได้เข้าเป็นกลุ่มของงานเดียวกัน

2.3 การกำหนดตำแหน่ง เมื่อได้กลุ่มงานแล้วก็มีการกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นว่าควรมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะทำให้งานที่กำหนดนั้นสำเร็จได้

2.4 กำหนดความต้องการในหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ เป็นการกำหนดจำนวนคนที่ต้องการที่จะเข้ามารับผิดชอบงานหรือตำแหน่งที่กำหนดขึ้น

2.5 การเสนอความต้องการ เป็นการเสนอความต้องการหลังจากกำหนดตำแหน่งเสร็จแล้ว

3. การสรรหา ได้แก่การเสนอความต้องการกำลังคนเข้ามาทำงานด้วยการชักชวน ประกาศทางสื่อมวลชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อชักชวนคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้เข้ามาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ

4. การคัดเลือก คือการจัดสรรคนที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดเข้าทำงาน วิธีการในการคัดเลือกอาจทำได้หลายวิธีทั้งการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกด้วยการสอบ การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด เหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานในหน่วยงาน

5. การบรรจุและแต่งตั้ง คือการนำบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงาน และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับระบุเงินเดือนหรือสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ตามที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

6. การปฐมนิเทศ คือการแนะนำให้บุคคลที่เข้ามาทำงานได้รู้จักกับหน่วยงาน สมาชิก วัฒนธรรมขององค์การ สิทธิอันพึงมีพึงได้ และบทบาทของสมาชิกใหม่ต่อองค์การเป็นต้น

7. การมอบหมายงาน คือการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากำหนดภารกิจหน้าที่หรืองานที่บุคคลนั้นจะต้องกระทำหรือรับผิดชอบ ตลอดจนความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการได้รับจากสมาชิกใหม่

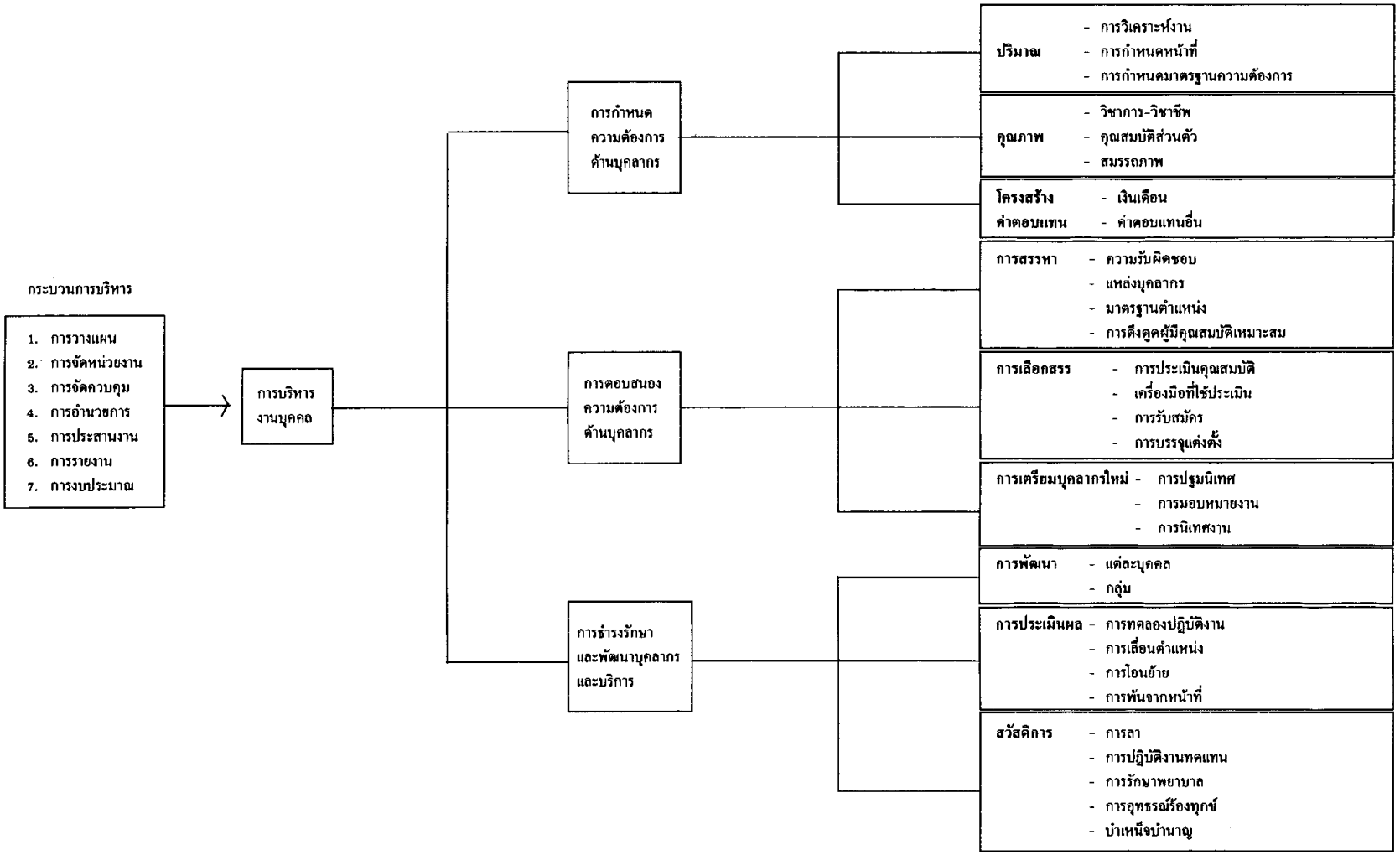
8. การพัฒนา เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานอาจจะมีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคล การพัฒนาบุคลากรอาจใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

9. การประเมิน เป็นการประเมินผลงานหรือประเมินบุคลากรเมื่อทำงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงสภาพการทำงานตลอดจนปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้ได้คุณภาพต่อไป

10. สวัสดิการ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เช่น การรักษาพยาบาล การเดินทางหรืออื่น ๆ ที่จะเป็นการช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

11. วินัย การดำเนินงานเกี่ยวกับพฤติกรรมความประพฤติของบุคลากรตลอดจนการพิจารณาดำเนินการกรณีที่บุคคลทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน

แผนภูมิแสดงภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล



จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง (Staffing pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรรบรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำทั้งบุคคลแต่ละคนและกระทำเป็นกลุ่มโดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

กระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการไทย

สำหรับคำว่า "บุคคล" ในราชการไทย หมายความถึงข้าราชการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ตั้งแต่ปลัดกระทรวง ระดับ 11 ลงมาจนถึงข้าราชการระดับ 1 ตลอดจนลูกจ้าง พนักงานคนขับรถ คนสวน นักการภารโรง แต่เดิมมากระบวนการหรือกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลของราชการไทยมุ่งเน้นที่การเลือกสรรและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้วยวิธีที่เป็นธรรม ได้แก่ การสอบแข่งขันและการออกกฎ ตลอดจนจำนวนคนในราชการที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น มีปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน จึงต้องมีการพัฒนาหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ และการทำให้คนเหล่านี้ทำงานอย่างเต็มที่และอยู่ปฏิบัติงานนาน ๆ จึงเริ่มหันมามุ่งพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานของบุคคลและหาวิธีสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการคำนึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การดูแลรักษาผู้มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน ต่อมา ภายหลังหน้าที่และกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในระบบราชการจึงกว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทและหน้าที่ขององค์การกลางบริหารงานบุคคล (ก.พ.) จะมีเพิ่มมากขึ้น ตลอดมานับแต่มีการตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคลขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2471 ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าในปัจจุบันกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การวางแผนกำลังคน
- การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
- การบรรจุ แต่งตั้ง
- การโอน ย้าย
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
- การดำเนินการเรื่องวินัย
- การออกจากราชการ
- การจัดสวัสดิการ

1. การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวางแผนกำลังคนในราชการไทย ได้มีการดำเนินงานในรูปของการจัดแบ่งส่วนราชการและกำหนดอัตรากำลังโดยการปฏิรูประบบราชการ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และ ก.พ. โดยทำในลักษณะเป็นรายกรมถือเป็นการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงส่วนราชการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานและกำหนดอัตรากำลังให้เพียงพอเหมาะสม โดยคาดคะเนไปข้างหน้า 2-4 ปี สำหรับในระดับกระทรวง ทบวง กรม การวางแผนกำลังคนเป็นหน้าที่สำคัญงานหนึ่งของงานการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ในหน่วยงานใหญ่ ๆ งานเจ้าหน้าที่จะมีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานกลางประสานแผนกำลังคนของหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ในส่วนราชการนั้น โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำและรวบรวมเรื่องแทนกำลังคน โดยให้กองแต่ละกองวางแผนย่อย และเป็นแผนระยะสั้นเอง และให้ข้อมูลต่าง ๆ นั้นแต่บุคลากร เพื่อมาดำเนินการวางแผนระยะยาวหรือแผนหลักของส่วนราชการนั้น ๆ ความสำเร็จของการวางแผนกำลังคนในราชการจึงต้องอาศัยความร่วมมือประสานงาน ระหว่างหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลกับส่วนราชการต่าง ๆ ในทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้างานระดับกรม กอง บุคลากรและผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

2. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

ตำแหน่ง คือ กลุ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันซึ่งจะมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติ

การกำหนดตำแหน่งจึงหมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถใช้คนให้ตรงกับงาน

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 กำหนดไว้ว่า "ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีตำแหน่งใด ระดับใดในสายงานใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างใด ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด" ดังนั้น การกำหนดตำแหน่งจึงเป็นหน้าที่ขององค์การกลางบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปจะกระทำเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่ มีการปรับปรุงหน่วยงาน โดยมีการเพิ่มหรือลดตำแหน่งและมีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งใหม่ เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งที่กำหนดไว้เดิมไม่เหมาะสม ปัจจุบันระบบราชการประกอบด้วยข้าราชการหลายประเภทและมีองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลายตำแห่ง ซึ่งมีวิธีการกำหนดตำแหน่งแตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้ก็อยู่ในขอบเขตของระบบต่าง ๆ คือ ระบบการกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศและระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การสรรหาและเลือกสรรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

กระบวนการรับคนเข้าทำงานหรือการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ในการที่จะได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานหรือไม่ก็อยู่ที่กระบวนการสรรหา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการแสวงหาโดยปิดประกาศรับสมัครจัดสอบ และบรรจุเข้าทำงาน กระบวนการดังกล่าวต้องการทำโดยยึดหลักที่จะหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่สุด (Find the best man available) และหลักความเสมอภาค ความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม กระบวนการสรรหาสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ การสรรหาและการเลือกสรร

4. การบรรจุแต่งตั้ง

เมื่อได้มีการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถได้แล้ว ก็จะพิจารณาบรรจุตามลำดับที่สอบได้ซึ่งการบรรจุนี้จะเป็นการดำเนินการที่เป็นผลให้บุคคลได้รับฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยปกติการบรรจุจะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

- การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเมื่อผู้นั้นผ่านการสอบแข่งขันได้ และผู้ที่ได้คะแนนสอบดีที่สุดจะได้รับการบรรจุก่อน

- การบรรจุผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกในกรณีพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ

- การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ

- การบรรจุผู้ที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นและขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

- การบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วในกรณีต่าง ๆ ให้กลับเข้ารับราชการใหม่

ส่วนการแต่งตั้งจะหมายถึง การมอบหมาย สั่งการ ให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งและมีสิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

5. การโอน ย้าย

เป็นเรื่องของการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานหนึ่ง หรือการโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ต่างส่วนราชการ โดยผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่ายต้องยินยอมให้มีการโอน โดยต้องเป็นการโอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับไม่สูงกว่าเดิม และได้เงินเดือนเท่าเดิม และถ้าเป็นการโอนผู้ที่มิใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ต้องให้ ก.พ. พิจารณาก่อน

การย้าย เป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบภายในส่วนราชการเดิม โดยต้องเปลี่ยนไปในระดับตำแหน่งและขั้นเงินเดือนเท่าเดิมด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินว่า บุคคลผู้นั้นได้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด ได้ผลมากน้อยแค่ไหน การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพิจารณาในลักษณะคือ

- พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานและผลงานของตำแหน่งนั้น

- พิจารณาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยว่ามีความประพฤติปฏิบัติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มีความอุตสาหพยายามในการปฏิบัติหน้าที่การงานแค่ไหน เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

- เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
- เพื่อการแต่งตั้ง ย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อการพัฒนาข้าราชการ
- เพื่อหาวิธีการปรับปรุงระบบการทำงาน
- เพื่อปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

7. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ

เป็นกรรมวิธีที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น และพัฒนาให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องานมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้วิธีการฝึกอบรม ศึกษาต่อ และดูงาน

8. การดำเนินการทางวินัย

วินัย คือ ระเบียบข้อบังคับที่บัญญัติไว้ให้ข้าราชการปฏิบัติร่วมกันเพื่อควบคุมและส่งเสริมข้าราชการให้มีความประพฤติอันดีงาม อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย ความเจริญและความมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน และเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ประเทศชาติ และประชาชน

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้กำหนดเรื่องวินัยเป็นแนวทางไว้ว่า ข้าราชการพลเรือนต้องประพฤติตนอย่างไร ห้ามมิให้ประพฤติอย่างไร พร้อมทั้งได้กำหนดโทษ กระบวนการดำเนินการทางวินัย และหลักเกณฑ์การลงโทษข้าราชการที่ทำผิดวินัย รวมทั้งการอุทธรณ์กรณีถูกลงโทษทางวินัยไว้ด้วย

การลงโทษ ในระบบราชการผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาดำเนินการลงโทษทางวินัยได้ เมื่อปรากฏว่า ข้าราชการพลเรือนผู้ใดทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นจะต้องพิจารณาว่าการกระทำนั้นเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งต้องตั้งกรรมการสอบสวนขึ้นทำการสอบสวนหรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักฐาน ข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อม และเจตนาของผู้กระทำผิดวินัย หากไม่ใช่ความผิดร้ายแรงก็ไม่จำเป็นต้องตั้งกรรมการพิจารณา แต่เมื่อกรมเจ้าสังกัดได้ดำเนินการทางวินัยและลงโทษผู้กระทำผิดไปประการใดก็ต้องรายงานให้กระทรวงเจ้าสังกัดทราบ และรายงานการลงโทษ หรือการดำเนินการทาง

วินัยนั้นมายัง ก.พ. เพื่อให้ตรวจสอบ ตาม ก.พ. ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 6 ประเภท คือ ภาคฑัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ให้ออก ปลดออก และไล่ออก

การอุทธรณ์

ข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัย และเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการลงโทษ มีสิทธิอุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ก.พ. ทั้งนี้ ต้องขึ้นกับสภาพโทษที่ได้รับและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ใน ก.พ.

9. การออกจากราชการ

การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการโดยทั่วไป กำหนดไว้หลายลักษณะ ได้แก่

- การตาย
- การปลดเกษียณ
- ลาออก
- ถูกลงโทษให้ออก ปลดออก ไล่ออก
- ถูกให้ออกในกรณีต่าง ๆ

สำหรับกรณีการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไปต้องกราบบังคมทูล เพื่อทรงมีพระบรมราชโองการพ้นจากตำแหน่งนับแต่วันออกจากราชการ

10. การจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นสิ่งตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการให้แก่ข้าราชการตามสิทธิและโอกาสด้วยเหตุผลต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและบำรุงขวัญแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีขวัญ และกำลังใจทำงานอย่างสุดความสามารถ และพอใจจะรับราชการอยู่นานๆ และเป็นการจูงใจให้คนดีมีความสามารถต้องการเข้ารับราชการ

สำหรับข้าราชการนอกจากเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนในรูปตัวเงินที่ได้รับเป็นประจำรายเดือนแล้ว ยังได้รับสวัสดิการซึ่งเป็นค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลจากทางราชการอีกหลายประการ ทั้งในระหว่างรับราชการ เมื่อพ้นจากราชการและรวมถึงกระทั่งตาย ตามมาตรา 8(6) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้

กำหนดให้ กงพ. มีอำนาจหน้าที่ที่จะรายงานคณะรัฐมนตรีกรณีที่มีค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือการจัดสวัสดิการ สำหรับข้าราชการพลเรือนยังไม่เหมาะสมเพื่อจะได้พิจารณาปรับปรุงสวัสดิการ สวัสดิการจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคลที่มีผลประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการเป็นอันมาก หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น การลาออกจากงาน ความไม่พอใจในการทำงานประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

กลยุทธในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา

การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

การวางแผนกำลังคนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน การวางแผนกำลังคนที่ดีจะช่วยให้เป้าหมายขององค์การและหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล การวางแผนกำลังคนจะต้องสอดคล้องกับแผนงานและแผนเงินด้วย การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้สามารถจัดวางตัวบุคคลให้ตรงกับงานและความสามารถ

การวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการคือ ตำแหน่ ง (positions) กับบุคล (people) ส่วนประกอบทั้งสองนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพราะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นในการวางแผนกำลังคนเพื่อให้รับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบทั้งสองประการนี้จึงควรมีการวางแผนเป็นสองระยะคือ

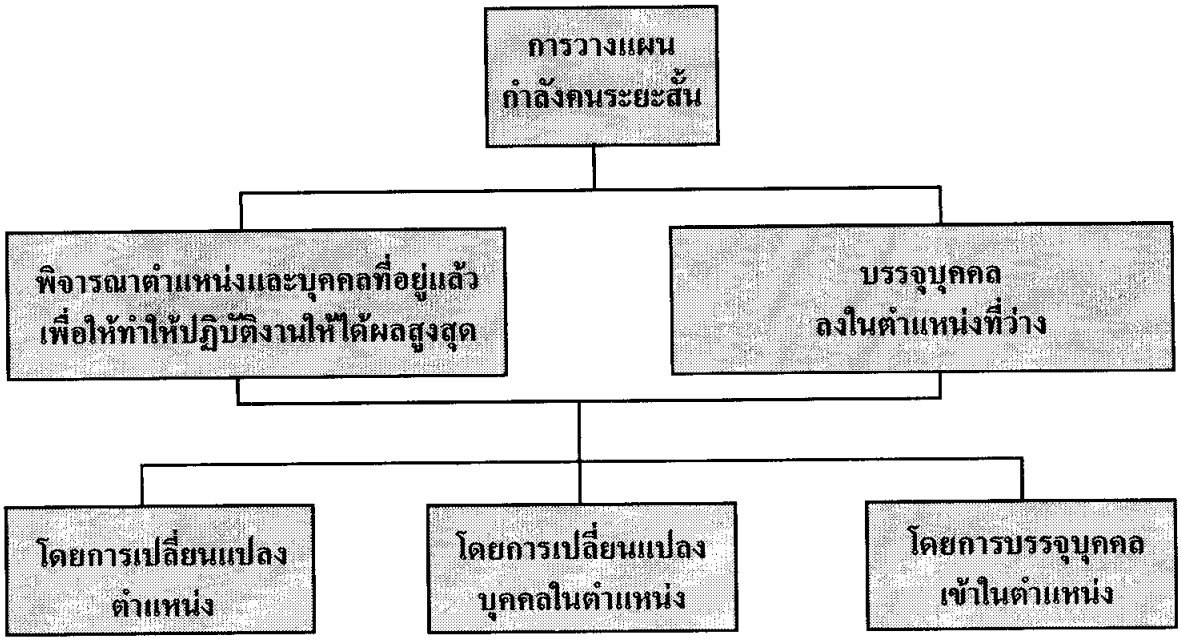
1. แผนระยะสั้น (Shot plan)
2. แผนระยะยาว (Long plan)

การวางแผนกำลังคนระยะสั้น

การวางแผนกำลังคนระยะสั้นเกี่ยวข้องกับงาน 2 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนเพื่อให้ตำแหน่งและบุคคลที่มีอยู่แล้วให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
2. การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่างลง

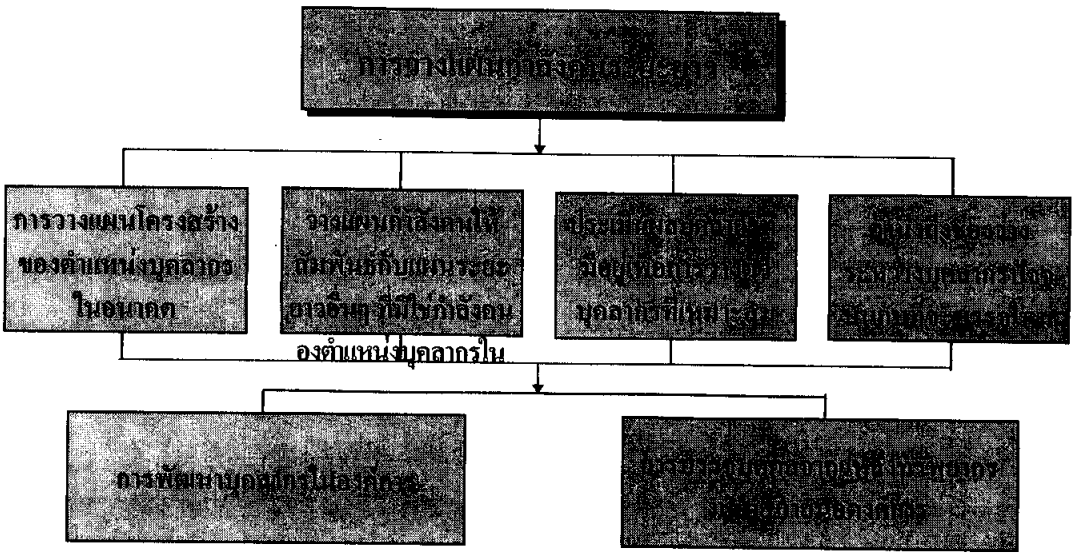
การวางแผนกำลังคนระยะสั้นอาจดำเนินการตามแผนผังการวางแผนดังนี้



การวางแผนกำลังคนระยะยาว

การวางแผนกำลังคนระยะยาวเป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคตเกี่ยวกับโครงสร้างและตำแหน่งต่าง ๆ กับบุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งเหล่านั้น และการวางแผนกำลังคนระยะยาวจะต้องสอดคล้องกับแผนระยะยาวอื่น ๆ ตลอดจนโครงการหรือโปรแกรมต่าง ๆ ด้วย การวางแผนระยะยาวจะต้องมีการประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อหาช่องว่างระหว่างบุคลากรที่มีอยู่กับความต้องการในอนาต การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะมุ่งที่จำนวนของตำแหน่งและบุคลากรขององค์การในอนาคต

การวางแผนกำลังคนระยะยาวอาจกำหนดเป็นแผนผังได้ดังนี้



กระบวนการวางแผนกำลังคน

กระบวนการวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน Castetter (1976) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนกำลังคนไว้ตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 การคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นการคาดการณ์เรื่องตำแหน่งและบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างเวลาปัจจุบันกับอนาคต เช่น โครงสร้างขององค์การ อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งงานในอนาคต กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำลังคนที่ต้องการในอนาคตเป็นต้น

ขั้นที่ 2 ทำโครงสร้างขององค์การและความต้องการกำลังคน เป็นการคาดคะเนโครงสร้างที่ดีที่สุดขององค์การ การออกแผนงาน แนวทางปฏิบัติงานของตำแหน่ง แผนผังองค์การ ตลอดจนคู่มือขององค์การ

ขั้นที่ 3 การจัดเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่มีอยู่ทั้งหมดในภาพรวมและข้อมูลรายบุคคล

ขั้นที่ 4 คาดคะนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในช่วงเวลาของการวางแผน บุคลากรอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ คือ

1. การสูญเสียบุคลากรไปอย่างถาวร อันเปิดจากเกษียณอายุ ขอลาออก ถึงแก่กรรม ถูกไล่ออก เป็นต้น

2. การเคลื่อนย้ายของบุคลากรในระบบคน ได้แก่ การโอน ย้าย การได้เลื่อนตำแหน่งเป็นต้น

3. การขยายงานหรือกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่

ขั้นที่ 5 การทำแผนสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายนอก การเลื่อนระดับของบุคคลภายในองค์การ การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการใช้บุคลากร

ขั้นที่ 6 การควบคุมแผนกำลังคน งานของการควบคุมแผนกำลังคนเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนต่าง ๆ ตรวจสอบผลของงานกับการปฏิบัติงานที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการและปรับแผนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel)

การสรรหาบุคลากรเป็นการรวบรวมบุคคลจำนวนหลาย ๆ คนหรือจำนวนมากๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำ และตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

วิธีการสรรหาบุคคลากร

1. การสรรหาจากบุคคลภายนอก การสรรหาบุคคลจากภายนอกเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคลให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายิ่งมีคนสมัครมากยิ่งดี เพื่อกระบวนการขั้นต่อไปคือการคัดเลือกจะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะได้คนมีคุณภาพสูง

กระบวนการสรรหาบุคคลจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

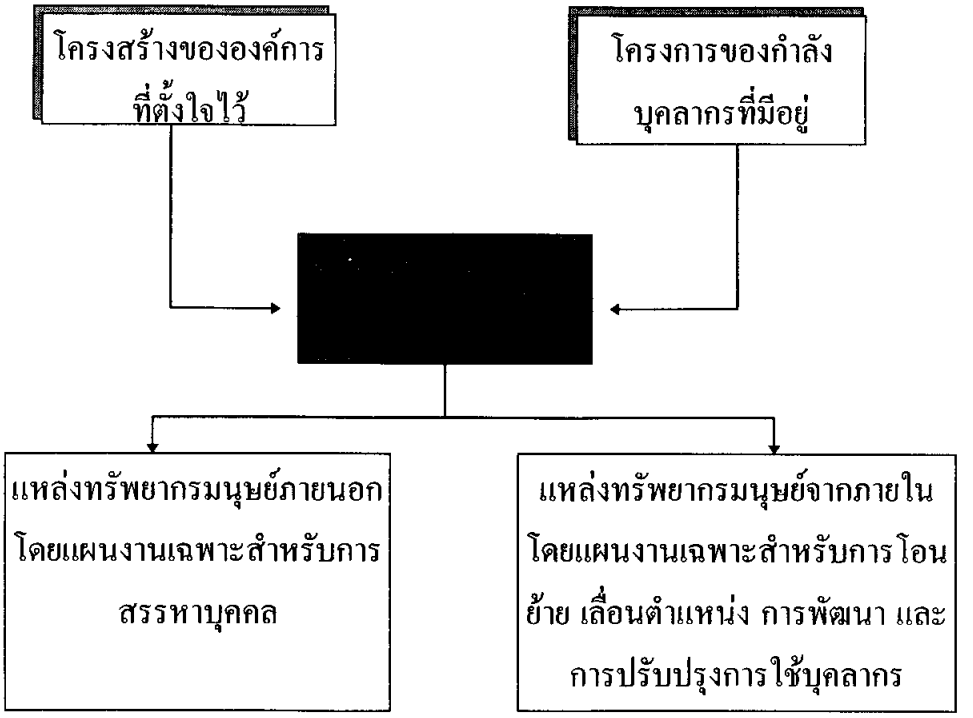
1. โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
2. โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานผลิต
3. โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
4. การบริการรับผู้สมัครโดยมีหน่วยงานให้บริการ
5. โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน การสรรหาบุคลากรจากภายในเป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่าง

หรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้เกี่ยวข้องกับการโอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Intergrative Dimension)

การสรรหาแบบบูรณาการเป็นการประสานกิจกรรมการสรรหา ทั้งจากภายนอกและภายในองค์การในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์การในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคคลเข้าด้วยกัน การสรรหาบุคคลแบบบูรณาการมีกระบวนการตามที่แสดงไว้ในแผนผังดังนี้



กระบวนการสรรหาบุคคล (Recruitment Process)

กระบวนการสรรหาบุคคลประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (Castetter: 1976)

ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล

นโยบายการสรรหาบุคคลจะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายกระบวนการวิธีการสรรหาบุคคล นโยบายจะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้บุคคลและหน่วย

งานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาได้รับทราบกระบวนการเป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องการสรรหาและให้ทราบระเบียบและวิธีการปฏิบัติ

ขั้นที่ 2 กำหนดโปรแกรมกิจกรรมการสรรหา

โปรแกรมกิจกรรมการสรรหาบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการสรรหา ผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งในแต่ละฝ่ายจะต้องกำหนดงานที่จะต้องจัดทำและดำเนินการในการสรรหาบุคคล

ขั้นที่ 3 พัฒนาความสามารถของบุคคล

กระบวนการขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกระบบ การพัฒนาความสามารถของบุคคลจะเน้นที่แหล่งบุคลากรภายในโดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถถึงขนาดในตำแหน่งหน้าที่และสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาถึงขึ้นแล้วบรรจุเข้าตำแหน่งที่ว่าง

ขั้นที่ 4 การประสานงานการสรรหาบุคคล

งานขั้นนี้เป็นการประสานงานร่วมกันในกิจกรรมการสรรหาบุคคล ทั้งในระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรที่จะเข้ารับการสรรหาเพื่อให้การสรรหาดำเนินไปตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการสรรหา

ในการสรรหาบุคคลต้องมีการตรวจสอบ ประเมินค่าและควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้

การคัดเลือกบุคคล (Selection of Personnel)

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เพื่อคัดเลือกบุคคลจากผู้ซึ่งได้รับการสรรหาไว้แล้ว เป้าหมายสำคัญของการคัดเลือกบุคคลคือเพื่อบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและคาดว่าจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้บรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง

กระบวนการคัดเลือกบุคคล

กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถแยกแยะบุคคลได้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกควรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล

ขั้นที่ 2 กำหนดบทบาทของตำแหน่ง

การคัดเลือกบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้ล่วงหน้า เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกบุคคล ใช้เป็นข้อกำหนดในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 กำหนดลักษณะพฤติกรรมในตำแหน่ง

เป็นการกำหนดเรื่องคุณลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลที่จะบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่างนั้น คุณลักษณะดังกล่าวรวมถึงภูมิหลังของผู้สมัคร คุณลักษณะส่วนบุคคล เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ การปฏิบัติงาน และค่านิยม

ขั้นที่ 4 รวบรวมรายละเอียดหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผู้สมัคร

การรวบรวมรายละเอียดและข้อมูลของผู้สมัครเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้สมัคร ซึ่งอาจได้ข้อมูลจากใบสมัคร การสัมภาษณ์ การทดสอบข้อเขียนและตรวจสุขภาพ ตลอดจนหลักฐานเอกสารอ้างอิงอื่น ๆ

ขั้นที่ 5 ประเมินผลข้อมูลและผู้สมัคร

เป็นการพิจารณาเพื่อหาคำตอบว่าผู้สมัครคู่ควรกับตำแหน่งเพียงใด และคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีอยู่อะไรบ้างที่จะพิจารณาได้ว่าเป็นความต้องการของตำแหน่ง การประเมินผลจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 6 ตัดสินใจการจ้าง

เป็นการตัดสินใจบรรจุผู้สมัครเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างตามที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 7 เสนอผู้บังคับบัญชา

เป็นการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงผลการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าสู่องค์กร

ขั้นที่ 8 บรรจุเข้าตำแหน่ง

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกคือ การบรรจุบุคคลเข้าตำแหน่งซึ่งเขาได้รับการคัดเลือกเพื่อครอบครองตำแหน่งนั้น

กระบวนการคัดเลือกบุคคลตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการของตำแหน่งงานที่ต้องการบรรจุและดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบจนกระทั่งการบรรจุบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอันเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก

การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel)

การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่บุคลากรใหม่อาจต้องประสบเพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผลสูงสุดทำให้เป็นที่พอใจทั้งของตนเองและตำแหน่ง แม้ว่าองค์กรจะสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้แล้วก็ตาม แต่ตราบใดที่บุคลากรที่คัดเลือกไว้ได้แล้วยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหญ่ ๆ แล้ว เขาจะไม่สามารถใช้ความพยายามของเขาที่จะช่วยทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผลอย่างดีที่สุดได้ โปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานนี้จะสามารถลดหรือขจัดปัญหาการเปลี่ยนใจของบุคลากรใหม่ที่จะละทิ้งงานในตำแหน่งหรือลาออกไปได้ และเป็นการลดการสูญเสียในด้านเงินทองและกำลังคนด้วย

กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เป็นการช่วยให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือบรรจุได้รับความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของได้รับรายละเอียดข้อมูลและทราบแนวทางทั้งที่เกี่ยวกับตำแหน่งและเกี่ยวกับหน่วยงาน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานเป็นแบบที่ทำให้บุคลากรใหม่เกิดความพึงพอใจและมีความสามารถเพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานนั้น ๆ ดังนั้นโปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานที่ดีจะต้องจัดอย่างมีระบบ นั่น

คือต้องมีการวางแผนการจัดการและการควบคุมกระบวนการของโปรแกรมงานดังกล่าวนี้ จะต้องเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการจัดโปรแกรม 5 ขั้นด้วยกันดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจูงใจ

เป้าหมายสำคัญของการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานก็เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงานได้ อันจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีผลดี ดังนั้นจุดประสงค์สำคัญของกระบวนการจูงใจควรเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. ข่าวสาร ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ
2. ความพึงพอใจ
3. ความเข้ากันได้กับตำแหน่ง
4. ความช่วยเหลือ
5. ความอุปการะ
6. การพัฒนา
7. การยอมรับ
8. ความกลมกลืน
9. การปรับตัว
10. การปฐมนิเทศ
11. การธำรงรักษา
12. สวัสดิการหรือความมั่นคง

ขั้นที่ 2 การจัดบุคคลเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ

เป็นการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครจะเป็นผู้ทำอะไรในกระบวนการจูงใจนี้ เพราะปัญหาต่าง ๆ ของผู้บรรจุใหม่มีมาก อันจะเป็นผลกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับโปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานนี้ โปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจะต้องช่วยแก้ปัญหาของบุคลากรใหม่ในหลายด้าน เช่น การปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับองค์การ การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล

ตลอดจนการปรับตนเอง ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบดำเนินการ เช่น คณะกรรมการศึกษา ศึกษานิเทศก์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ตลอดจนผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

ขั้นที่ 3 จัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ เข้ากับกิจกรรมต่างๆ เช่น ช่วงเวลาก่อนแต่งตั้งควรมีกิจกรรมจูงใจอะไรบ้าง ช่วงเวลาทดลองปฏิบัติงานจะจัดกิจกรรมอะไร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่

ช่วงการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงไร การประเมินผลอย่างเป็นระบบจะทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นการถาวรต่อไป

ขั้นที่ 5 ควบคุมและประเมินค่าโปรแกรม

กระบวนการควบคุมและประเมินค่าโปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพของโปรแกรมเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ระบบการศึกษาต้องการเพื่อช่วยให้บุคลากรผู้ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ได้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับชุมชน ระบบงานตำแหน่งและปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและกลุ่มคนที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย การใช้กระบวนการนี้จะช่วยให้สามารถชี้ถึงการยอมรับในความพยายามที่จะกระทำการบางอย่างเกี่ยวกับความจริงว่าบุคคลจะพอใจและองค์การหรือหน่วยงานก็จะพอใจด้วยตามที่ได้มีการคาดหวังไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับระบบงาน

การประเมินค่าบุคลากร (Appraisal of Personnel)

การประเมินค่าบุคลากรมิใช่การประเมินการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว การประเมินค่าบุคลากรจะเป็นการหารายละเอียดและข้อมูลเพื่อการพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อน

ตำแหน่ง และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องให้ถูกต้องดีขึ้น

การประเมินค่าบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับการประเมิน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
3. การประเมินผลการนิเทศ
4. การประเมินเพื่อแนวทางที่จะเปลี่ยนงาน
5. การประเมินผลด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน
6. การประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

ความมุ่งหมายของการประเมินค่าบุคลากร

การประเมินค่าบุคลากรมีเป้าหมายสำคัญดังนี้

1. เพื่อจะได้ทราบว่าจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เลือกใช้ปฏิบัติอยู่นั้นได้ผลคงที่หรือไม่
2. กระบวนการที่เลือกปฏิบัตินั้นได้เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่
3. จุดมุ่งหมายใดขององค์การที่บรรลุผลและบรรลุผลดีเพียงใด

การประเมินค่าบุคลากรจะเป็นมาตรวัดความสำเร็จและความต้องการเพื่อการปรับปรุงพัฒนา โดยจะได้แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ยังขาดและบกพร่องอยู่ทั้งของผู้บริหารและบุคลการ

กระบวนการประเมินค่าบุคลากร

ขั้นที่ 1 การประชุมวางแผนก่อนการประเมินค่า

งานขั้นนี้มุ่งที่จะให้ผู้ประเมินค่าและผู้ถูกประเมินได้ทราบกระบวนการประเมินค่า เพื่อจะได้ทำให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบอย่างชัดเจนว่า องค์การมีความคาดหวังใดบ้างจากการประเมินค่าบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบพฤติกรรมของตำแหน่งที่ต้องการกับพฤติกรรมของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 ประเมินค่าการปฏิบัติงาน

กิจกรรมขั้นนี้เป็นหัวใจของกระบวนการประเมินค่าบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ประเมินและวิธีการประเมิน ผู้ประเมินค่าบุคลากรอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการประเมิน ตลอดจนผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ตลอดจนการประเมินค่าด้วยตนเอง วิธีการประเมินส่วนใหญ่จะใช้การสังเกตอย่างมีระบบ

ขั้นที่ 4 ทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ข้อมูลจากกระบวนการประเมินค่าบุคลากรแล้ว จำเป็นจะต้องมีโครงการพัฒนาผู้รับการประเมิน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์การต่อไป

ขั้นที่ 5 การประชุมทบทวนโปรแกรมภายหลังการพัฒนา

เป็นการตรวจสอบผลต่าง ๆ ของโปรแกรมการประเมินค่าตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาบุคคลและเพื่อจัดทำเป้าหมายต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel)

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาหมายถึงการจัดเตรียมการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบตั้งแต่เริ่มแรกเข้าทำงานไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ การพัฒนาบุคลากรมุ่งที่จะให้บังเกิดผลต่อองค์กรและบุคคล การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นเพราะระบบการฝึกหัดครูมีข้อบกพร่องทำให้ครูได้รับการฝึกฝนน้อยและขาดประสบการณ์ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าของสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการ ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุปัจจัยที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันกับความเจริญในด้านต่าง ๆ ด้วย

มโนทัศน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเกิดจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญของโปรแกรมนี้ ดังที่ Castetter (1972) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ประสิทธิผลของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิผลของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรมเพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน

4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนาก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่า การพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ และบุคคลที่สรรหาใหม่

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลนั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบและเป็นกระบวนการและมีขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรควรมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

การที่จะมองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายกับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งความสัมพันธ์เกี่ยวข้องดังกล่าวมีดังนี้

1. เป้าประสงค์ขององค์กรก่อให้เกิดตำแหน่งต่าง ๆ ของงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ

2. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรต้องการทักษะความรู้และความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร

3. ในองค์การมีหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และปฏิบัติงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

4. ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร แต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องเข้าใจและทราบทบาทของตนเพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับบุคคล

5. องค์กรจะต้องแน่ใจว่า แต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้ว่าต้องการให้บรรลุผล

6. แผนการพัฒนาบุคลากรเบื้องต้นก็คือการประสานแผนงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อทำให้บุคคลแต่ละหน่วยงานเปลี่ยนจากบทบาทที่เป็นอยู่ไปสู่บทบาทในอุดมคติ

แผนงานการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงานหน่วยงานและของบุคคล กิจกรรมการพัฒนาจะมุ่งให้บุคคลหรือหน่วยงานเคลื่อนที่ไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าของแผนต่าง ๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนานี้จะต้องอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่ฐานของการดำเนินงานในอนาคต

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากรได้แก่หน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการการศึกษา ผู้บริหารระดับสถาบัน ตลอดจนคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมพัฒนาบุคลากร บุคคลเหล่านี้จะมีหน้าที่กำหนดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร กำหนดนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดของการพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา

เป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ที่จะพัฒนา โดยปกติความต้องการในการพัฒนามีทั้งความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน และความต้องการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความต้องการ

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดของระดับต่าง ๆ ในระบบการศึกษานั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาสำคัญที่จะต้องแก้ไขดำเนินการ การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และลำดับของกิจกรรม การจัดหาปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

ขั้นที่ 5 ดำเนินโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และเป็นตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกกิจกรรมและวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ค่าใช้จ่าย ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในระบบการศึกษา คณะกรรมการการศึกษา ตลอดจนชุมชนที่คาดหรือที่จะได้รับผลจากกิจกรรมต่าง ๆ ในโปรแกรมการพัฒนานี้เป็นการตอบแทน การประเมินผลกระบวนการนี้ต้องคำนึงถึงการค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร เช่นเรื่องการวางแผนการจัดการการดำเนินการและการควบคุม ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ และผลตอบแทนที่เกิดจากโครงการพัฒนาที่มีต่อองค์กรและบุคลากรด้วย

บุคคลที่ได้รับการสรรหาคัดเลือกเข้าสู่ระบบการศึกษานั้นถึงแม้ว่าจะดำเนินอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีบางส่วนมีคุณสมบัติแตกต่างกัน การพัฒนา

บุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของระบบการศึกษาเพราะเป็นกระบวนการเบื้องต้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาบุคลากรให้มีการพัฒนามากขึ้น

การตอบแทนบุคลากร (Compensation of Personnel)

การตอบแทนบุคลากรต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความต้องการตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตั้งแต่ความต้องการพื้นฐาน จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นในการตอบแทนบุคลากรจะต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลด้วย ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้จัดสรรการตอบแทนบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของกระบวนการตอบแทนบุคลากร

1. เพื่อดึงดูดและรักษาทักษะความสามารถในการอาชีพของบุคลากร
2. เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบันให้ได้ผลสูงสุด
3. เพื่อกระตุ้นความงอกงามในทักษะและความสามารถของปัจเจกบุคคล
4. เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากบริการการลงทุนทางเศรษฐกิจในแผนการตอบแทนบุคลากร
5. เพื่อพัฒนาความเชื่อมั่นของบุคลากรในระบบโรงเรียน โดยการสร้างความเสมอภาคและมีจุดหมายในแผนการตอบแทนบุคลากร
6. เพื่อจัดทำแผนการตอบแทนภายในองค์การให้คงที่ สามารถแข่งขันกับภายนอก
7. เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กันในเรื่องระดับของการตอบแทนกับความสำคัญและความยากลำบากของตำแหน่ง
8. เพื่อทำให้เงินเดือนมีความเหมาะสมกับชนิดของบุคลากรที่ระบบโรงเรียนต้องการ
9. เพื่อสร้างโครงการตอบแทนบุคลากร ให้เข้ากับความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยาของบุคลากร
10. เพื่อลดความเศร้าสลดของบุคลากร

กระบวนการตอบแทนบุคลากร

ในกระบวนการตอบแทนบุคลากรประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดทำนโยบายการตอบแทนบุคลากร

เป็นการเชื่อมโยงนโยบายของการตอบแทนบุคลากรกับนโยบายทั่วไปเพื่อให้นโยบายมีประสิทธิผลต่อการวางแผนตอบแทนบุคลากร

ขั้นที่ 2 การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง

ข้อมูลหรือรายละเอียดของตำแหน่งเป็นส่วนประกอบที่จะนำมาใช้ในการทำโครงสร้างกระบวนการตอบแทนบุคลากร การวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดคุณค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การกำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง

ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงและเกี่ยวข้องกับงานที่ยากลำบากจะได้รับการตีค่าสูงและได้รับการตอบแทนสูงกว่าตำแหน่งที่มีความยากลำบากและรับผิดชอบน้อยกว่า

ขั้นที่ 4 การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง

ไม่ว่าตำแหน่งต่าง ๆ ในระบบจะได้รับการตีค่าในลักษณะเช่นใด จุดมุ่งหมายจะต้องมุ่งให้การตอบแทนบุคลากรในตำแหน่งเป็นไปด้วยความเหมาะสมทั้งในเรื่องของเงินเดือนและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ด้วย

ขั้นที่ 5 การจัดระบบการบริหารแผนงานการตอบแทนบุคลากร

แผนการตอบแทนบุคลากรไม่ว่าจะมีการจัดอย่างเป็นระบบอย่างไรก็ตาม แต่องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ดังนั้น การทดสอบแผน การยอมรับแผน และการอธิบายแผนงานให้กับบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

ขั้นที่ 6 การควบคุมกระบวนการตอบแทนบุคลากร

การควบคุมกระบวนการตอบแทนบุคลากรเพื่อตรวจสอบว่ามีการใช้แผนงานการตอบแทนบุคลากรอย่างไร ได้ผลตามที่คาดไว้หรือไม่ และเป็นการควบคุมให้การดำเนินการเป็นไปตามกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ตรวจสอบความเบี่ยงเบนระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติและดำเนินแก้ไข

การให้บริการแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)

การให้บริการแก่บุคลากรเป็นแผนงานที่คิดและจัดทำขึ้นในองค์การเพื่อให้สมาชิกมีความอยู่ดี มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ พร้อมทั้งช่วยเตรียมการสำหรับสมาชิก

การให้บริการแก่บุคคลมีความเกี่ยวโยงกับการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ในหน่วยงาน การให้บริการแก่บุคคลเช่น การดูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ตลอดจนการให้บริการแก่บุคลากรที่กำลังจะออกจากระบบด้วย

จุดมุ่งหมายและแผนงานให้บริการแก่บุคคลพอประมวลได้ดังนี้

1. ปรับปรุงความสามารถของระบบโรงเรียนให้ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่
2. ปรับสภาพแวดล้อมเรื่องสภาพภายนอกและจิตวิทยาในระบบงาน
3. ป้องกันและควบคุมการอาชีพ
4. ควบคุมความมีราคาของบุคลากร
5. จัดให้มีความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคลากร
6. ควบคุมการขาดการปฏิบัติงาน และการมาทำงานสายของบุคลากร
7. ให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน ในกรณีเกิดการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ
8. ลดการเปลี่ยนใจและหันหลังให้กับระบบโรงเรียน
9. อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงภายในระบบ
10. ปรับปรุงปัจเจกบุคคล และความมีประสิทธิผลของระบบงาน
11. ป้องกันอุบัติเหตุ
12. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของระบบและตำแหน่ง
13. จัดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และปรับปรุงตัวใหม่
14. ตัดสินปัญหาต่าง ๆ ก่อนเกษียณ เกี่ยวกับการปรับตัวเองของบุคลากร

สวัสดิการของบุคลากร (Security of Personnel)

สวัสดิการของบุคลการเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สวัสดิการเป็นผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จัดให้กับบุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนเพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย มีความเชื่อมั่น มีวินัยในตนเองอันเป็นผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย

สวัสดิการที่จัดให้กับบุคคลส่วนใหญ่เป็นการให้ความช่วยเหลือในด้านการเงินในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีเจ็บป่วย อุบัติเหตุ ค่าเลี้ยงดูบุตร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อม การให้ลาพักร้อน เป็นต้น

กระบวนการสวัสดิการบุคลากร

กระบวนการสวัสดิการในระบบการศึกษา คล้ายคลึงกับกระบวนการบุคลากรอื่นๆ กล่าวคือ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ ตลอดจนประเมินผลของกระบวนการสวัสดิการบุคลากรด้วย