

การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ
สังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ปริญญา รุ่งเรือง
รองผู้อำนวยการกองกำลังพลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

วิทยาลัยการทัพบก
กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก ปริญา รุ่งเรือง
เรื่อง การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ
สังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
วันที่ กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 5,738 **จำนวนหน้า :** 17
คำสำคัญ พนักงานราชการ, ผู้ใต้บังคับบัญชา, โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันกองทัพบกได้มีการดำเนินการทางด้านกำลังพลในส่วนของลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งเดิมโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีการบรรจุลูกจ้างประจำในอัตรา ต่อมากองทัพบกได้มีการดำเนินการให้บรรจุพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งหน่วยต่างๆ ในกองทัพบกที่มีการบรรจุพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ ได้ดำเนินการตามนโยบายของกองทัพบกมาโดยตลอดในห้วงเวลาที่ผ่านมา

ลูกจ้างประจำถือเป็นทรัพยากรบุคคลในระดับรากหญ้าที่สำคัญของหน่วยงาน โดยในตำแหน่งลูกจ้างประจำของหน่วยที่ผ่านมาได้ปฏิบัติราชการเป็นผลดีต่อหน่วยเสมอมา ซึ่งหน่วยได้ประเมินผลงานและพิจารณาบำเหน็จประจำปีเช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป การปฏิบัติงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีภารกิจต่างๆ มากมาย ที่สำคัญขององค์กรโดยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีหน่วยขึ้นตรง 6 หน่วยงาน ที่มีการบรรจุพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งจากผลการศึกษาปัจจัยการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะเกิดประโยชน์ในภาพรวมของการบริหารงานในองค์กร เกิดความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ร่วมงานภายในองค์กร โดยผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย แนวทางในการบริหารงานต่อพนักงานราชการของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินปัจจัยต่างๆ ในการใช้บุคลากรในการปฏิบัติภารกิจ และทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Parinya Rungruang

TITLE: Factor effecting efficiency and performance of government employees at CRMA

DATE: September 2017 **WORD COUNT:** 5,738 **PAGES:** 17

KEY TERMS: employees, subordinate, CRMA

CLASSIFICATION: Unclassified

Nowadays, RTA has managed personnel and manpower related matter on retiring full-time employees. Originally, full-time employees were stationed only at CRMA. Later on, other units started taking governmental employees as a substitute for retiring full-time employees in order to implement the RTA's policy on the personal and manpower matter.

Full-time employees are the fundamental of every unit. They are accounted for merits and evaluation for pay grade as other officers. CRMA's missions are varied as there are six organic units which substitute retiring full-time employees. The study on efficiency of CRMA's governmental employees proves that there are benefits to organizational management, chain of commands' and subordinates' understanding, including organizational workers. The result of this study can be used as a ground for creating policies and management frameworks for governmental employees. This will help units and organizations to better utilize their manpower and improve their readiness for future and successful operations.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาจาก ทีมงาน คณาจารย์ รร.จปร. คณาจารย์ วทบ. เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนครอบครัว ที่ช่วยให้ คำปรึกษารวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี รวมถึงให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาสู่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางการทำวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก วิวัฒน์ เรืองมี ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณา ให้คำแนะนำการทำวิจัยในครั้งนี้ให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี

การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

กองทัพบกได้มีการบรรจุพนักงานราชการให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 ซึ่งใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2547 เป็นต้นมา วัตถุประสงค์ของการบรรจุพนักงานราชการมีไว้เพื่อปฏิบัติงานควบคู่กับข้าราชการ ปฏิบัติได้ทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของส่วนราชการ โดยในปัจจุบันโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้รับการบรรจุพนักงานราชการเป็นประจำในทุกๆ ปีตามกรอบอัตราของพนักงานราชการของหน่วย สำหรับพนักงานราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่จะดำเนินการบรรจุในอัตราทดแทนลูกจ้างประจำของหน่วยที่เกษียณอายุราชการออกไป พนักงานราชการถือว่าเป็นทรัพยากรในระดับรากหญ้าของหน่วยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้งและมีการต่อสัญญาจ้างคราวละ 4 ปี ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาหน่วยได้จัดให้มีการอบรมพนักงานราชการ หลังจากการบรรจุใหม่เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่าทรัพยากรของหน่วยควรจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกๆระดับ เช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนของหน่วยที่มีการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ และหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากในข้อเท็จจริงพนักงานราชการของหน่วยส่วนใหญ่เมื่อบรรจุเข้ามาแล้วจะได้รับการต่อสัญญาจ้างและอยู่จนเกษียณอายุราชการ

**การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ส่วนดังนี้**

1. แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้งานบุคคลนั้นให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาทรัพยากรบุคคลไว้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยให้สำเร็จอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคล¹ หมายถึงกระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความพอใจ

ในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลัก (Factor) ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน คือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ระบบงาน (System) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) โดยคนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากที่สุด กล่าวคือ การปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานดังนี้²

2.1 ผู้บริหารความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความคิด และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างมาก ความสามารถในการนำมนุษย์สัมพันธ์ ตลอดจนเทคนิคในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นภาวะของผู้นำ

2.2 ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหารและต่อผู้ร่วมงานควรจะได้รับ การพัฒนาส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จะต้องเปิดโอกาส ให้ได้รับการพัฒนาความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นและ เอาจริงเอาจังในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังให้อยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็นส่วนต่างๆ ได้ดังนี้
ส่วนที่ 1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development -HRD) ได้วิวัฒนาการ มาจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตคนงาน ต่อมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น จนปัจจุบันเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดขององค์กรโดยมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีศักยภาพ และสามารถพัฒนาได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์³ นั้นเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Experience) ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สำหรับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ นั้นการพัฒนาบุคลากร⁴ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการพัฒนาบุคลากร⁵ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ รวมไปถึงการฝึกอบรมการสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่การพัฒนาตนเองอีกด้วย จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร⁶ หมายถึง กรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังจะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยสำหรับด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร⁷ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายกว้างไปจากเดิม โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีขีดจำกัด แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทั้งหมด ทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงานอาชีพ และการพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร สำหรับทิศทาง การบริหารทรัพยากรบุคคล⁸ การพัฒนาองค์กรในอนาคต เป็นการบูรณาการเพื่อใช้การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับปรับปรุงบุคคลปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมด เพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละบุคคลและเกิดประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าจะใช้ด้วยวิธีการที่จะจำกัดเท่าที่เป็นไปได้ โดยครอบคลุมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

สรุปโดยภาพรวม ความหมายการพัฒนาบุคลากร เป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่มีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถมากขึ้น เป็นการยกระดับทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและกระบวนการพัฒนาตนเอง (Individual Development)

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แปลมาจากภาษาอังกฤษหลายคำ คือ Personnel Administration หรือ Modern Personnel Management หรือ Management of Human Resource ซึ่งมีความหมายว่าการจัดการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่ก่อนบรรจุเข้าทำงาน จนกระทั่งปลดเกษียณหรือให้ออกจากงาน โดยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁹ เป็นการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์¹⁰แนวคิดในการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นภารกิจของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์¹¹ จำเป็นต้องกระทำต่อบุคลากรในองค์กรของตน ตั้งแต่เข้าทำงาน จนออกจากงาน เพื่อให้คนในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปโดยภาพรวมได้ว่า แนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคน อย่างมีประสิทธิภาพและประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กรโดยมีงานสำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
3. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล
4. การบรรจุและการปฐมนิเทศ
5. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
8. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
9. การให้พ้นจากตำแหน่ง

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคน ซึ่งมีการวัดผลการประเมินเป็นข้อมูลที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยผลการประเมินมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นแรงกระตุ้นต่อการปฏิบัติงาน แต่ในบางกรณีอาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นๆ ได้ด้วย เช่น การเพิ่มอัตราค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต¹²

แนวทางการสร้างแรงจูงใจและกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร มีกระบวนการที่ต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีวิธีต่างๆ ดังนี้¹³

1. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่างๆ ที่ควรทราบ
2. การพัฒนาความรู้ความชำนาญตามตำแหน่งหน้าที่
3. การสร้างแรงจูงใจโดยการฝึกอบรมตามห้วงเวลา โดยวัตถุประสงค์ของการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน หากปฏิบัติตามลำดับข้างต้นจะทำให้องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น มีความกระตือรือร้นมากขึ้น การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มมากขึ้น ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

วิธีการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้¹⁴

1. การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม เรียนรู้ เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการทดลองปฏิบัติงาน
2. การสอนงานจะใช้พัฒนาบุคลากรที่เข้ามาได้ไม่นาน ส่วนใหญ่จะใช้กับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเข้ามายังองค์กรใหม่ๆ วิธีการนี้จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ เป็นผู้แนะนำและผู้กำกับดูแล
3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่เป็นการหมุนเวียนหน้าที่ ตำแหน่ง ในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความตื่นตัว สร้างความท้าทายและสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้เหมาะสำหรับผู้บริหารองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้¹⁵

ปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. คุณวุฒิการศึกษาของตนตรงกับตำแหน่งงานที่ตนทำ
2. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
3. ศึกษาเรียนรู้งาน วิเคราะห์ภารกิจที่ได้รับ และวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ
4. มีความชอบในงานที่ทำ ทำงานอย่างมีความสุข
5. มีความอดทน และมุ่งมั่นจนเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
6. ทำงานจนเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเชื่อมั่น วางใจในการปฏิบัติงาน
7. มนุษย์สัมพันธ์ดี มีมารยาท มีกาลเทศะ
8. รักษาวินัย ปฏิบัติตนถูกต้องตามแบบธรรมเนียมทหาร
9. ตรงต่อเวลา
10. เสนอความเห็น แสดงทัศนคติ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
11. มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ
12. มีความซื่อสัตย์สุจริต
13. สถานภาพการสมรส หากเป็นโสดจะมีแนวโน้มสามารถปฏิบัติงานได้อย่างทุ่มเท หากสมรสและมีบุตรอาจต้องมีภาระรับผิดชอบในเรื่องครอบครัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเพศหญิง

ปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. องค์กรมีแนวทางความเจริญก้าวหน้าในแนวทางการรับราชการ (Career path) ให้เห็นอย่างชัดเจน
2. อัตราเงินรายรับประจำเดือนของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ รวมถึงเงินตอบแทนรายปี
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงหน่วยงานที่ต้องประสานงานกัน
4. สวัสดิการขององค์กร เช่น สวัสดิการทางการแพทย์รักษาพยาบาลของตนเองและบุคคลในครอบครัว สวัสดิการในเรื่องการศึกษาเล่าเรียน เช่น การมีทุนการศึกษา เป็นต้น สวัสดิการในการกู้ยืมเงิน สวัสดิการด้านการออมทรัพย์ สวัสดิการในเรื่องที่พักอาศัย สวัสดิการในเรื่องการเดินทาง ฯลฯ
5. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
6. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
7. บรรยากาศขององค์กร เช่น ที่ตั้ง ตลอดจนความสะอาดภายในองค์กร
8. ระบบอุปถัมภ์ เช่น รุ่นพี่รุ่นน้องจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน เป็นเครือข่าย หรือมีการฝากฝังจากผู้มีอำนาจ

สรุปในภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์¹⁶ (Maslow's hierarchy of needs) ซึ่งเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่มีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เน้นการเติบโตของมนุษย์ในระยะต่างๆ แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้โดยเริ่มจาก



1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) ความต้องการในการดำรงชีพ เพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัย 4 เป็นความต้องการพื้นฐานหากไม่ได้รับการตอบสนอง ร่างกายก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือหากทำงานได้แต่ขาดประสิทธิภาพ เช่น อากาศ น้ำ อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม บ้านที่พัก สัญชาตญาณความต้องการทางเพศ เพื่อโอกาสในการผสมและสืบพันธุ์ ยาเวชภัณฑ์ดูแลร่างกายในยามเจ็บป่วย

2. ความมั่นคงปลอดภัย (Safety) ในด้านสุขภาพความเป็นอยู่ ระบบประกันช่วยเหลือในกรณีเกิดอุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย ความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน อาจกล่าวได้ว่าความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะมีอิทธิพลกับพฤติกรรม หากไม่มีความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น ในยามเกิดสงคราม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาชญากรรม ความรุนแรงในครอบครัว หรือเกิดปัญหาทางการเงิน กับตนเอง บุคคลในครอบครัว หรือกับคนที่เรารัก การใช้ชีวิตของเราจะมีเรื่องให้คิด และเกิดเป็นความเครียดที่สะเทือนใจ และอาจทำให้ส่งผ่านความเครียดต่อไปยังผู้อื่นได้หากไม่มีความมั่นคงในเรื่องดังกล่าว เช่น ในยามเกิดวิกฤตทางการเงิน เศรษฐกิจไม่ดี มีคนตกงานเป็นจำนวนมาก ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในกรณีนี้จะปรากฏในรูปแบบของ การนิยมหางานที่มั่นคงทำ เลือกที่จะรับราชการทั้งที่งานเอกชนจะได้รับอัตราจ้างเงินเดือนที่มากกว่า แต่อาจเพราะเคยเห็นคนใกล้ตัวหรือตนเองมีประสบการณ์ตรงในการถูกเลิกจ้างด้วยปัญหาเศรษฐกิจ จึงความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงานสมัครเข้ารับราชการ โดยมองภาพรวมในระยะยาวเป็นหลัก

3. มิตรภาพและความรัก (Love/belonging) ขั้นที่ 3 ในความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ กล่าวไว้ว่า เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมาคือ ความต้องการเป็นเจ้าของ ซึ่งความต้องการนี้จะรุนแรงมากในวัยเด็ก มนุษย์เราทุกคนต้องการการได้รับการยอมรับและรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ว่าจะอยู่ในชนชั้นใด เริ่มจากความสัมพันธ์ระดับแรก เริ่มที่บ้านที่ครอบครัว สมาชิกในครอบครัว คู่ชีวิต พี่เลี้ยง เพื่อนสนิท ระดับต่อมา เป็นสมาชิกชมรม สโมสร ทีมกีฬา ทีมเพื่อนร่วมรุ่น ร่วมสถาบัน ร่วมหน่วย ร่วมองค์กร สาเหตุเพราะมนุษย์ต้องการที่จะรัก และถูกรัก หากขาดการตอบสนองในข้อนี้ หลายคนกลายเป็นคนขี้เหงา มีปัญหาในการเข้าสังคม เลยเถิดไป อาจถึงต้องพบจิตแพทย์เนื่องจากเป็นโรคซึมเศร้า

4. ความเคารพนับถือ (Esteem) เราต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าจากผู้อื่น เช่น ในการทำงานเรามีความรับผิดชอบ มีความเพียร ตั้งใจทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อที่จะได้รับการยอมรับนับถือ และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าเรามีคุณค่า ยอมรับในทักษะความสามารถในการทำงานเห็นความเชี่ยวชาญของเรา ประการสำคัญคือเรามีความภาคภูมิใจในตนเอง เพราะหากขาดความ ต้องการเชื่อมั่นมนุษย์เราจะรู้สึกอ่อนแอ ช่วยตัวเองไม่ได้ ไร้สมรรถนะในการทำงาน เป็นคนไร้ค่าในที่สุด

5. ความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization) เมื่อมนุษย์มีความต้องการข้างต้น 4 ประการครบถ้วนแล้ว ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตคือ ศักยภาพสูงสุดของบุคคล นั่นคือมีความต้องการปรารถนาที่จะเป็นทุกอย่างที่เขาสามารถเป็นได้

ซึ่งจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นปัจจัยความต้องการพื้นฐานของทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน ความต้องการในการอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นกลุ่มสังคม และเป็นบริบทที่สำคัญในการพิจารณาถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล เพื่อดำเนินการบริหารจัดการกับทรัพยากรบุคคลต่อไป

โครงสร้างของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

1. **กองบัญชาการ** มีหน้าที่ วางแผน ประสานงาน อำนวยการ และบริหารงาน ให้เป็นไปตามภารกิจของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และนโยบายที่ได้รับมอบ ตลอดจนการเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลวิเคราะห์ วิจัย รายงานผลการศึกษานักเรียนนายร้อย ควบคุมดูแลสิ่งอุปกรณ์ทางเทคนิค ออกหลักฐานการศึกษา ดำเนินการทางธุรการของนักเรียนนายร้อยที่เกี่ยวข้องกับ การสัสดี การลงทะเบียน ทำสัญญา บันทึกประวัติของนักเรียนนายร้อย ดำเนินการรักษาความปลอดภัย และสนับสนุนการฝึกศึกษานักเรียนนายร้อย รวมทั้งการสนับสนุนกำลังพล ลูกมือให้กับส่วนบริการตามนโยบายที่ได้รับมอบ

2. **ส่วนการศึกษา** มีหน้าที่ ให้การศึกษา ด้านวิทยาการชั้นอุดมศึกษาแก่นักเรียนนายร้อย ตามหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

3. **ส่วนวิชาทหาร** มีหน้าที่ ฝึกสอนวิชาทหารขั้นพื้นฐานทางยุทธวิธี และเทคนิคของเหล่าต่าง ๆ การฝึกการยุทธเคลื่อนที่ทางอากาศ การฝึกหลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรการรบแบบจู่โจมและการฝึกหน่วยทหารขนาดเล็ก การยุทธภายใต้สภาพพิเศษ และการสงครามนอกแบบแก่นักเรียนนายร้อย

4. **กรมนักเรียนนายร้อย รักษาพระองค์** มีหน้าที่ ปกครองบังคับบัญชานักเรียนนายร้อย ฝึกอบรมนิสัย วินัย จิตวิทยาและการนำทหาร พลศึกษา และวิชาทหารเบื้องต้น

5. **ส่วนบริการ** มีหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพลาดิการ การยุทธโยธา การสรรพาวุธ การขนส่ง การสวัสดิการ การสื่อสาร การผลิตและซ่อมสร้าง สิ่งอุปกรณ์ประจำหน่วย และการพิมพ์ ตลอดจนการบริการแรงงานและบริการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบ

6. **โรงพยาบาล** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่นักเรียนนายร้อย ข้าราชการ พนักงานราชการ ตลอดจนครอบครัว และบุคคลพลเรือนทั่วไปและ ดำเนินการเกี่ยวกับเวชกรรมป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ ป้องกันระบาดของโรคและการส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนนายร้อย ข้าราชการ พนักงานราชการ คนงาน และครอบครัว ตลอดจน พลเรือนทั่วไปในบริเวณใกล้เคียง ดำเนินการรักษาผู้ป่วยทางกายภาพบำบัด และเวชกรรมฟื้นฟู รวมถึง ดำเนินการป้องกันมิให้เกิดความพิการจากการฝึกศึกษาของนักเรียนนายร้อย การฝึกของพลทหารฯ หรือจากการปฏิบัติงานของข้าราชการและกำลังพลของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การบรรจุพนักงานราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การจัดโครงสร้างของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย กองบัญชาการ ส่วนการศึกษา ส่วนวิชาทหาร กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ ส่วนบริการ โรงพยาบาล โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งหน่วยขึ้นตรงโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะมีพนักงานราชการบรรจุอยู่ในอัตรา ดังนี้กองบัญชาการ จำนวน 32 นาย ส่วนการศึกษา จำนวน 52 นาย ส่วนวิชาทหาร จำนวน 7 นาย กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ จำนวน 59 นาย ส่วนบริการ จำนวน 206 นายโรงพยาบาลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจำนวน 17 นายรวมทั้งสิ้น 373 นาย¹⁷

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับพนักงานราชการในสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การบริหารทรัพยากรบุคคลของ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยสรุปในด้านการวางแผนอัตรากำล้าง การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผล สำหรับพนักงานราชการในสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำล้าง พนักงานราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การวางแผนอัตรากำล้างที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นการจัดหาความต้องการอัตรากำล้าง ซึ่งแต่ละหน่วยงานในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นผู้พิจารณาความจำเป็น โดยวิเคราะห์จากปริมาณงานที่รับผิดชอบ และนำเสนอต่อกองทัพบก เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำล้าง เมื่อได้รับความเห็นชอบกรอบอัตราแล้ว จะนำข้อมูลความต้องการอัตรากำล้างดังกล่าว เสนอขอตั้งงบประมาณสำหรับปีงบประมาณถัดไป

2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การสรรหาพนักงานราชการกองทัพบกจะให้ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เสนอกรอบอัตรากำล้างของพนักงานราชการของหน่วยโดยกองยุทธการและการข่าวโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะจัดทำรายละเอียดเรื่องกรอบอัตรารวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งของหน่วยขึ้นตรงภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พร้อมบันทึกขออนุมัติผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หลังจากนั้น จึงส่งบันทึกที่ได้รับอนุมัติของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าให้กองทัพบก เพื่อดำเนินการสรรหาตามขั้นตอนต่อไปซึ่งกรอบอัตรากำล้างจะได้รับอนุมัติคราวละ 4 ปี โดยในแต่ละปีเมื่อโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ได้รับการอนุมัติอัตรากำล้างพลพนักงานราชการประจำปีแล้วขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกนั้น ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะอนุมัติให้กองกำลังพลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นหน่วยดำเนินการ โดยดำเนินการขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก และดำเนินการวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพนักงานราชการ ตลอดจนประกาศรับสมัครพนักงานราชการ ซึ่งประกาศเผยแพร่ทั้งทางเว็บไซต์ และติดบอร์ดประกาศ ต่อจากนั้น จะดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือก ดังนี้

- 2.1 หลังจากที่ได้รับใบอนุญาตอัตราพนักงานราชการประจำปีจากกองทัพบกโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะดำเนินการรับสมัครเพื่อสอบคัดเลือกตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 ซึ่งใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2547
- 2.2 ดำเนินการสอบคัดเลือกตามจำนวนที่ได้รับอนุมัติ
- 2.3 ทำสัญญาคราวละ 4 ปีต่อบุคคล
- 2.4 ดำเนินการฝึกอบรมและบรรจุในกรอบอัตราของหน่วยขึ้นตรงในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- 2.5 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้งต่อบุคคล
- 2.6 พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามผลการประเมินต่อปี
- 2.7 พิจารณาต่อสัญญาจ้าง 4 ปีต่อบุคคล

3. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กองกำลังพลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะนำเรียนขออนุมัติผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เพื่อฝึกอบรมพนักงานราชการในสังกัดต่างๆ ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่ได้รับคัดเลือกประจำปีเพื่อฝึกอบรมในเรื่องสิทธิ สวัสดิการรวมถึงเรื่องที่ควรทราบต่างๆ ของพนักงานราชการ สำหรับข้อมูลการฝึกอบรมกองกำลังพลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจะนำข้อมูลจากเรื่องที่ใช้ฝึกอบรมมาวิเคราะห์ ประเมินความสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ โดยเป้าหมายการฝึกอบรมนั้นได้กำหนดไว้ 1-2 สัปดาห์ต่อบุคคล การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานราชการจะดำเนินการภายหลังจากการได้รับอนุมัติตัวบุคคลเข้าเป็นพนักงานราชการแล้ว สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นมีการประเมินผลหลังการอบรมโดยครูฝึก เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

4. การประเมินผลงาน พนักงานราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ดำเนินการปีละ 2 ครั้งโดยหน่วยขึ้นตรงโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นผู้ทำการประเมินผล ซึ่งวงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดเป็นสองห่วง ห่วงที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของแต่ละปี และห่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 31 ตุลาคม ของแต่ละปี การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับดีเด่น 95-100% ระดับมาก 85-94% ระดับดี 75-89% ระดับพอใช้ 65-74% ระดับต้องปรับปรุง น้อยกว่า 65% โดยทั้ง 5 ระดับ มีปัจจัยที่ใช้ประเมินด้านคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน รวมทั้งสัดส่วนที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกันด้วย

สำหรับพนักงานราชการถ้ามีผลการประเมินค่าต่ำน้อยกว่า 70% ติดต่อกัน จำนวน 2 ครั้ง จะถูกยกเลิกการจ้างต่อไป ดังรายละเอียดปรากฏในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากขั้นตอนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับพนักงานราชการในสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อพนักงานราชการสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เริ่มตั้งแต่นโยบายการบรรจุทดแทนโดยไม่มีหลักสูตรหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรกำลังพลที่รองรับการพัฒนาบุคลากรในอนาคตซึ่งปัจจัยภายนอกนี้มีเพียงให้แนวทางและนโยบายเพื่อให้หน่วยรับการบรรจุปฏิบัติคือจากการบรรจุพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างประจำ โดยการบรรจุในปัจจุบันนั้นกรอบอัตราการบรรจุไม่สอดคล้องกับการที่ลูกจ้างประจำเกษียณอายุเนื่องจากกรอบอัตราของลูกจ้างประจำและพนักงานราชการเป็นกรอบอัตราที่ตำแหน่งต่างๆ ไม่เหมือนกันเป็นสิ่งที่มีผลให้หน่วยงานภายหลังการบรรจุต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายดังกล่าว

ด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อพนักงานราชการสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าซึ่งภายหลังจากการบรรจุพนักงานราชการก็ไม่ได้มีหลักสูตรที่ต้องรับการฝึกอบรมตามแนวทางรับราชการเช่นเดียวกันโดยมีเพียงหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นของหน่วยเท่านั้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงขั้นตอนปฏิบัติตามวงรอบไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่สามารถสร้างเสริมให้พนักงานราชการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงจึงส่งผลให้พนักงานราชการไม่ได้รับการพัฒนาตามแนวทางรับราชการเช่นเดียวกับข้าราชการทั่วๆ ไปโดยเมื่อปฏิบัติงานเป็นเวลานานทำให้ไม่มีแนวทางการดำเนินงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้า ทำให้เป็นปัญหาส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในและส่งผลต่อการปฏิบัติด้านต่างๆของพนักงานราชการ

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพนักงานราชการสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ในปัจจุบันเป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 ซึ่งใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2547 เป็นต้นมาซึ่งพนักงานราชการได้รับสิทธิทางด้าน

กำลังพล แนวทางความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิการต่างๆรวมทั้งในเรื่องขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบดังกล่าว

จากปัจจัยดังกล่าวต่างๆข้างต้นส่งผลให้เกิดปัญหาในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในสังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าดังนี้

ปัญหาจากภายนอกคือหน่วยปฏิบัติตามแนวทางของกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 ซึ่งใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2547 เป็นต้นมา โดยปัจจุบันการบรรจุพนักงานราชการ ทดแทนลูกจ้างประจำกรอบอัตราของลูกจ้างประจำและกรอบอัตราพนักงานราชการยังไม่สอดคล้องกันจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาโดยหน่วยต้องดำเนินการบริหารจัดการเพื่อปรับเกลี่ยอัตราทั้งกรอบอัตราของลูกจ้างประจำและกรอบอัตราพนักงานราชการให้สอดคล้องกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อไป

ปัญหาจากภายใน ที่มีผลต่อพนักงานราชการซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการบรรจุพนักงานราชการคือ การบรรจุไม่ตรงตามอัตราที่ทดแทนลูกจ้างประจำของหน่วยขึ้นตรงสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเนื่องจากกรอบอัตราไม่สอดคล้องกันทำให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับพนักงานราชการในสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าต้องบริหารจัดการภายในหน่วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงานและปัญหาจากภายใน สำหรับหน่วยขึ้นตรงของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าคือการรับตัวพนักงานราชการไปบรรจุ โดยไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งไม่มีแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานราชการจึงส่งผลให้เกิดการลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

ในส่วนปัญหาส่วนบุคคลที่มีปัญหาต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการคือ พนักงานราชการได้รับสวัสดิการที่แตกต่างจากลูกจ้างประจำ เช่น การพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานในส่วนค่าตอบแทนของลูกจ้างประจำจะเป็นการพิจารณาบำเหน็จประจำปี การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการของครอบครัว เป็นต้น

จากข้อมูลที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนของพนักงานราชการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีกระบวนการและการดำเนินงานอยู่แล้วในระดับหนึ่งแต่ยังมีบางส่วนที่ควรเพิ่มเติมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนของพนักงานราชการให้มีประสิทธิภาพซึ่งควรมีการจัดทำหลักสูตรหรือคู่มือเพื่อพัฒนาพนักงานราชการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าหรือโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมีการบริหารจัดการภายในองค์กรเกี่ยวกับกรอบอัตราของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามตำแหน่งและตรงกับความรู้ความสามารถตามกระบวนการและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นซึ่งการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการจึงถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาทางทหารที่มีหน้าที่ผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพบกและพนักงานราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนนายร้อยในการปฏิบัติงานของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนของพนักงานราชการจึงควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากพนักงานราชการถือว่าเป็นทรัพยากรของกองทัพที่เข้ามาในกองทัพและรับทราบข้อมูลต่างๆที่สำคัญของกองทัพจึงสมควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นฐานทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพของกองทัพและหน่วยงานทำให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากปัจจัยการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆข้างต้นนั้น แนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและปัญหาที่เชื่อมโยงกันนั้น หน่วยควรเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรอบอัตรา หรือการปรับเกลี่ยอัตราให้มีตำแหน่งที่สอดคล้องกันระหว่างลูกจ้างประจำและพนักงานราชการและรายงานให้กองทัพบกทราบเพื่อให้หน่วยสามารถบรรจุบุคลากรและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจของหน่วย การปฏิบัติภายในองค์กรควรมีการพัฒนารักษาขวัญ เนื่องจากพนักงานราชการได้ถูกบรรจุเข้ามาในหน่วยงานมีระยะเวลา 4 ปีและถูกว่าจ้างอย่างต่อเนื่องซึ่งตลอดเวลาพนักงานราชการถือว่าเป็นกำลังสำคัญของหน่วยและในบางอัตราถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า เนื่องจากต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่และสิ่งอุปกรณ์ที่สำคัญของหน่วย เช่น พนักงานพิมพ์ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต้องใช้ความต่อเนื่องในการดำเนินงานและต้องพัฒนาตนเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หน่วยต่างๆในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จะดำเนินการจ้างต่อพนักงานราชการทุกๆ 4 ปี

มีเพียงส่วนน้อยที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งส่วนมากเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ผิดวินัยของพนักงานราชการและผิดต่อระเบียบการจ้างพนักงานราชการ

จากการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้นการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตามอัตราที่บรรจุในหน่วยต่างๆ ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งเป็นไปตามภารกิจของหน่วยในแต่ละหน่วยที่ได้กำหนดไว้ สาเหตุโดยสรุปที่ต้องมีการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสังกัด โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามปัจจัยและข้อมูลปัญหาต่างๆในขั้นต้น นั้นเนื่องจากพนักงานราชการควรมีแนวทางการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนี้

1. พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานตามห้วงระยะเวลาตามสัญญาจ้างควรกำหนดเป้าหมายให้พนักงานราชการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานอย่างเต็มที่และเต็มขีดความสามารถ
3. พนักงานราชการควรได้รับความเจริญก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการตามขีดความสามารถ
4. พนักงานราชการควรได้รับการพิจารณาในแนวทางรับราชการเมื่อดำเนินงานจนเป็นผลสำเร็จให้กับทางราชการ

และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาแนวทางเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ในอนาคตนั้น ในระดับกองทัพบกควรจะต้องมีการจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ รวมถึงการปรับกรอบอัตราให้มีความสอดคล้องกันในส่วนของผู้จ้างประจำที่เกษียณอายุราชการและพนักงานราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเกิดประสิทธิภาพของงานในภาพรวมของกองทัพบก ทั้งนี้การจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ในกองทัพบกหน่วยต่างๆ จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยต่อไป และหน่วยที่มีอัตรา พนักงานราชการควรมีการจัดทำหลักสูตรตามภารกิจของหน่วยเพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกิดความเข้าใจในภารกิจขององค์กรและหน้าที่ของตน ผลที่ได้รับจะทำให้พนักงานราชการตระหนักถึงหน้าที่ของตนเอง และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ

องค์กร พัฒนาตนเองและส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการเพื่อ
รองรับภารกิจต่างๆ ในของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและกองทัพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ¹ บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น; 2543.
- ² เอกชัย กี่สุพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ; 2538. หน้า
- ³ Leonard Nadler. Corporate Human Resource Development. New York: Van Nostrand Reinhold Company; 1980. 324 -326,
- ⁴ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.; 2537. (2537 หน้า 37)
- ⁵ บุญเลิศ ไพรินทร์. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทักษะคนคติ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.; 2538. (2538 หน้า 1)
- ⁶ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. ทิศทางการพัฒนาชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งประเทศไทย จำกัด. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด; 2540.
- ⁷ Michael J Marquard & Dean W Engel. Global Human Resource Development. New Jersey: Englewood Cliffs; 1993
- ⁸ ดนัย เทียนพุด. การบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงค์; 2544. (2544 หน้า 20)
- ⁹ เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2532. (2532 หน้า 10)
- ¹⁰ พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต; 2545. (2543 หน้า 153)
- ¹¹ พิภพ สุวรรณรักษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม; 2537. (2
- ¹² ธเนศ ขำเกิด (2545) การประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพตทริก (Kirkpatrick) ;วารสารเทคโนโลยี(สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น) ปีที่ 28

¹³ ทศพร จิรกีจวิบูลย์ การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี; มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2556

¹⁴ WWW.2 Ird.Stou.Ac.Th(online) บท ความศุนย์บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมโรงงานอุตสาหกรรม

¹⁵ GILMER (1971:280-283 c) (online),Digital_Coll.lib.Buu.Ac.Th

¹⁶ WiboonJoong, 2550, ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow, (online), Available from : <http://www.Bloggang.com/mainblog.php?id= wbj&month=07537> หน้า 2)

¹⁷ คำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ลับ ที่ 37/59 เรื่อง กรอบอัตราพนักงานราชการ ทบ. พ.ศ.2560 - 2563 ลง 30 ก.ย. 59

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ปริญา รุ่งเรือง

วัน เดือน ปีเกิด 26 สิงหาคม 2514

ประวัติสำเร็จศึกษา

- พ.ศ.2532 เติร์มทหาร รุ่นที่ 32
- พ.ศ.2539 ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (จปร. รุ่นที่ 43)
- พ.ศ.2539 หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าม้า
- พ.ศ.2544 หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าม้า
- พ.ศ.2548 รร.สธ.ทบ.สบส. หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 83
- พ.ศ.2552 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป
มหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ.2539 ผบ.มว.ลว. ม.พัน.30 พล.ร.2 รอ.จว.ปราจีนบุรี
- พ.ศ.2541 ผบ.ร้อย.ม. ม.พัน.30 พล.ร.2 รอ.
- พ.ศ.2545 ผบ.มว.ลว.กกล.บูรพา (+) จว.สระแก้ว
- พ.ศ.2545 นายทหารเสริมพิเศษ ณ พระตำหนักภูพิงคราชนิเวศน์
- พ.ศ.2547 ประจำ รร.สธ.ทบ.สบส.
- พ.ศ.2548 ผช.นายทหารฝ่ายกำลังพล กรม นนร.รอ.รร.จปร.
- พ.ศ.2549 - พ.ศ.2553 หัวหน้าฝ่ายกำลังพล กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- พ.ศ.2553 - พ.ศ.2555 ผู้บังคับกองพัน กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- พ.ศ.2555 อาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ.2555 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกองกำลังพล
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า