

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา บทความ และเอกสารงานวิจัยที่น่าสนใจ ในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป สามารถนำมาช่วยเสริมความรู้เชื่อมโยงเข้าหากันได้ ซึ่งข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

๒.๑ แนวคิดของการบริหาร

๒.๒ ทฤษฎีของการบริหาร

๒.๓ แนวคิดของการบริหารโรงเรียน

๒.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

๒.๖ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

๒.๗ หลักการในการบริหารงานบุคคล

๒.๘ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดของการบริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหาร” ไว้ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา^๑ กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

วิจิตร ศรีสะอ้าน^๑ กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหารก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้”

^๑ สุนทร โคตรบรรเทา, หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

^๑ วิจิตร ศรีสะอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ - ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕.

ไซมอน และคณะ (Simon and others)^๑ กล่าวว่า “การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ทฤษฎีของการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

ภารดี อนันต์นาวี^๑ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย
๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด
๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่

^๑ Simon, H.A., Smithburg, S.W. and V.A. Thompson, **Public Administration**, (New York : Alfred A.Knopf, 1960), p.33.

^๑ ภารดี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้น
การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูก
กำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการ
ทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้อง
ฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ
โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมใน
ด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้
ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการ
ทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมา
ใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสาน
สัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการ
ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

ภารดี อนันต์นาวิ^๐ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนา
ที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึก
ว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้น
ภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจ
กันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้น
ให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ^๙ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ คือ

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

^๐ เรื่องเดียวกัน. หน้า ๓๐.

^๙ อ้างแล้ว. หน้า ๑๑๕.

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซับซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

การดี อนันต์นาวิ^๐ ยังได้กล่าวถึงระดับความต้องการ ๕ ระดับ คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตอยู่ได้

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยทางร่างกายในการดำรงชีวิตและการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่น

๓. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสังคม เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะไม่เกิดความโดดเดี่ยว

๔. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและจากตนเอง

๕. ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความสามารถของตนเองในการแสดงออกเพื่อความสำเร็จอันสูงสุด ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

การดี อนันต์นาวิ^๑ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการคือ

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือการทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

^๐ อ้างแล้ว, หน้า ๑๗.

^๑ อ้างแล้ว, หน้า ๑๘.

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควร มีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลัก ความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพ ของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตาม ความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของ องค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของ การบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสาย การบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็น คำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิด ร่วม วางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิด ความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ^๖ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (CO- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนหนึ่งของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทาง

^๖ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

การศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลาย เป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็น แนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้ คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

๒.๓ แนวคิดของการบริหารโรงเรียน

การจะบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ ความสามารถในการด้านหลักการบริหารที่ได้อย่างไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ใน สถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่าง ในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ นลินี ทวีสิน^{อน} ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผนการ จัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการ บริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม”

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การ บริหารโรงเรียน” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันที่น่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

นิพนธ์ กิณาวาส^{อ๐} กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการ ดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกใน สังคม การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้”

แคมป์เบลล์ (Campbell)^{อ๐} กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหาร ศึกษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึงกระบวนการดำเนินงาน ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็ก และเยาวชนให้มี ความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขผู้บริหาร

^{อน} นลินี ทวีสิน, การศึกษาอัฟเกรด สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD), ผู้บริหาร สถานศึกษา , <http://vcharkarn.com/varticle/33299>, เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

^{อ๐} นิพนธ์ กิณาวาส, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา , (กรุงเทพ มหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒.

^{อ๐} Campbell, R.F, *Introduction to Educational Administration*, (Boston : Allyn and Baconinc, 1972), p.2.

ครู และผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการร่วมกันได้ โดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้อีกมาก และมีประสิทธิภาพที่สุด

๒.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดการฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา บุคลากร และการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงานเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ **ชาร์ร็ฟท์ สือนิ**^{๐๐} ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourced) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันที่น่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต^{๐๐} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

^{๐๐} ชาร์ร็ฟท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

^{๐๐} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเคเนชั่น, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๐๐} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก และ บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมี คุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการ ร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๙} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๑} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลป ะและ กลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้น จากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษา และ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอ “วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล” ไว้ดังนี้

^{๐๐} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๐๙} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๐๑} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะ วิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๖} กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการ คือ

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึงสิทธิผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒. ความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectations) คือ การเจริญเติบโตขององค์กร การให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือความเจริญเติบโตขององค์กร

อำนวย แสงสว่าง^{๐๖} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) เพื่อสร้างความรับผิดชอบ จัดและระงับการดำเนินกิจการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. ด้านองค์กร (Organizational Objectives) เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์กรตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์กร

๓. ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) คือฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่และรับผิดชอบในการช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

๔. ด้านบุคคล (Personnel Objectives) มีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนในองค์กรจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรไปด้วย การจะทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย

^{๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

^{๐๖} อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

ได้นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการสร้างและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด^{ON} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือควรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน^{OO} กล่าวว่า “วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคคลคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์กรต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

จะเห็นได้ว่า ตามปกติสังคมโดยทั่วไปแล้วต่างก็ต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความสุข เป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข สามารถพัฒนาและพึ่งพาตนเองอยู่ได้ในขณะเดียวกัน องค์กรก็

^{ON} สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{OO} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูป และส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

ต้องการความสามารถในการดำเนินงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่เหมาะสม ตลอดจนถึงบุคลากรในองค์กรก็ต้องการความมั่นคงในอาชีพ มีมาตรฐานการครองชีพ ครอบครัวสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้มีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรที่ดีและได้ผลนั้น ควรคำนึงถึงเหตุผลอันเป็นปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้เป็นหลัก เพื่อผลประโยชน์ที่สมบูรณ์ตามความต้องการของทุกฝ่ายนั่นเอง

๒.๖ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย “คน” เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่าง ๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง “ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

คิงส์บรี และ โจเซฟ บูช (Kingsbury & Joseph Bush)^{๐๐} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร คนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหารถ้าหากคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้”

วรณารถ แสงมณี^{๐๐} ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการดังนี้

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใด องค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร

^{๐๐} Kingsbury, Joseph Bush, **Personnel administration for Thai students**, (Bangkok : Institute of Public Administration, 1963), p.3.

^{๐๐} วรณารถ แสงมณี, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๑), หน้า ๖.

ไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำเร็จของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบการทำงานเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกระงับจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

กิตติมา ปรีดีดิถ ^{๐๐} กล่าวว่า “องค์กรจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากนักน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาต่าง ๆ ได้ หากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง”

^{๐๐} กิตติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒), หน้า ๘๓.

อภัสร์ ไชยคุณา^{๐๐} กล่าวว่า “บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมี การพัฒนาบุคลากรในกาปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ เป็นกระบวนการบริหารที่มีผลกระทบที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วย่อมจะเกิดปัญหาได้ในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องและทุกขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ถ้าจัดคนให้เหมาะสมกับงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ เพราะถือว่าความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเป็นสำคัญ

๒.๖ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรักทุ่มเท รับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพเป็นต้น เหล่านี้เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์^{๐๙} อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่า การบริหารงานบุคคลมีหลักการสำคัญ ๑๒ ประการ ดังนี้

๑. หลักความเสมอภาค เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนสมัครเข้าทำงานไม่กีดกัน
๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
๓. หลักความมั่นคง มีเหตุผล เน้นปฏิบัติงานระยะยาว เมื่อมีปัญหาในการทำงาน

^{๐๐} อภัสร์ ไชยคุณา, *การบริหารงานบุคคล* (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๐๙} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, *การบริหารบุคคลในโรงเรียน*, (กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๘ - ๑๙.

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุนพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยไม่เอาเปรียบเล่นพรรคพวกและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรมและคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำเอาผลของการวิจัยและแนวคิดที่ได้ มาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

อัญชลี ประกายเกียรติ^{๐๐} ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกคน

๒. บริหารอย่างมีความยืดหยุ่นในอันที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ดำเนินการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร

^{๐๐} อัญชลี ประกายเกียรติ, การบริหารงานบุคคล, <<http://sn.ac.th/person/uncharee.htm>> เข้าถึงเมื่อ

๔. มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณา และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๕. มอบหมายอำนาจหน้าที่หรืองานให้รับผิดชอบ ตามความชำนาญการของแต่ละคน

๖. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล และทุกคนรับทราบ

๗. ดำเนินการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน และความรู้

๘. จัดกิจกรรมการบำรุงขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรอย่างหลากหลาย

บรรยงค์ โตจินดา^{๐๖} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล ควรยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน มีการแจ้งข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนมีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเป็นกันเองกับบุคลากร การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ต้องถือว่าบุคลากรมีความสามารถด้วยกันทุกคน”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการในการบริหารงานบุคคล คือ แนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญ กำลังใจ ทুমเท รับผิดชอบงานและถือว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้หลักในการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ ความมั่นคง ที่สำคัญจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็น “คนเป็นบุคคลที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์กรดำเนินไปสู่จุดหมาย

๒.๘ กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคคล ตลอดจนถึงการให้บุคคลพ้นออกจากงาน การบริหารงานบุคคลจึงต้องอาศัยการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

^{๐๖} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๕๔.

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๑๖} ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resources Paining Recruitment and Selection)
๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)
๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)
๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)
๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

สมคิด บางโม^{๑๗} ได้ให้กระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ขั้นตอนคือ

๑. ขั้นการวางแผนกำลังและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
๒. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
๓. ขั้นการพัฒนาบุคคล
๔. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. ขั้นการบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ
๖. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน

ธนพร จูเที่ยง^{๑๘} ได้เสนอว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคลมี ๔ ประการ คือ

๑. การวางแผนอัตรากำลัง
๒. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทางการศึกษา
๓. การนิเทศงานและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคลากรพ้นจากงาน

^{๑๖} Mondy.W.R. & Noe. R.M, **Human Resource Management**, (Boston : Allyn & Bacom, 1990), p. 9-10.

^{๑๗} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : นานีอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

^{๑๘} ธนพร จูเที่ยง, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, <<http://personal.swu.th/facstaffs/huan>> เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

ธัญญา ผลอนันต์^{๐๐} กล่าวว่า “กระบวนการในการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๑ ประการ คือ “การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การบรรจุบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล”

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐} ได้ให้กระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๕ ประการ คือ “การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และปฐมนิเทศ การพิจารณา ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และการบำรุงรักษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ กระบวนการวางแผนกำลังคน สรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลอง ปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ตามที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปและนำเสนอใน ๖ ประเด็นหลัก ดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลัง

๒. การสรรหาบุคลากร

๓. การบำรุงรักษาบุคลากร

^{๐๐} ธัญญา ผลอนันต์, “การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๓.

^{๐๐} พยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๓.

๔. การพัฒนาบุคลากร

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๖. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

๒.๘.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างสลับต่อกันไป โดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดปริมาณของบุคคลและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยีและการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมทดแทนในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การวางแผนอัตรากำลัง” ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ”

เสนาะ ดิยาว^{๐๕} กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ”

สมาน รังสิโยภุญญ์^{๐๑} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๐๕} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๐๑} สมาน รังสิโยภุญญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๖} ได้กล่าวไว้ว่า “สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหน ด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐๖} ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหา และพัฒนาต่อไป

๒. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้าย เป็นต้น

๓. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่า ตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

^{๐๖} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

^{๐๖} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

พยอม วงศ์สารศรี^{อน} ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนอัตรา กำลังออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. พิจารณาเป้าหมายขององค์กร ดำเนินการศึกษา พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน สํารวจทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ ลักษณะของงาน แผนก อายุ และระดับการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนแล กประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการรับใหม่

๔. การตรวจสอบปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์^{อน} ได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ และมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้ คือ ศึกษาและวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง และพิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างแผน (Plan Formulation) คือ กำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) คือ กำหนดบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผล (Plan Evaluation) ตาม ๓ ขั้นตอน คือ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ วิเคราะห์ปัญหาและเสนอความคิด

^{อน} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๓๖.

^{อน} ณัฐพันธ์ เฆรนนท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ เป็นการศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ ขั้นการสร้างแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และ ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์^{๐๐} กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานแล้ว หน่วยงานยังได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกดังนี้

๑. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
๒. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบุคลากรใหม่
๓. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
๔. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน การพัฒนาในแต่ละด้านที่หลากหลาย
๕. ช่วยปรับปรุง วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้ดี คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖. ช่วยให้สรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้วางหน้า ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๗. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในองค์การ
- สมเกียรติ พ่วงรอด^{๐๐} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังดังนี้
๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรากำลังประมาณ และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ๒. ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาและเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสม
 ๓. ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น
 ๔. ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้น

ชูศักดิ์ เทียงตรง^{๐๐} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ประการ คือ

^{๐๐} พาศตร์ผอง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐.

^{๐๐} สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖.

^{๐๐} ชูศักดิ์ เทียงตรง, แนวคิดของการวางแผนสังคม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ง่ายต่อการคำนวณงบประมาณ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนถึงแนวทางในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร

๒. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

๓. ช่วยขยายหรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นวิถีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน และเลือกใช้ประโยชน์จากกำลังคนเพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอัตราากำลัง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ เพื่อปรับปรุงองค์การและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาเพิ่มควบคู่กับแผนพัฒนา และแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

๒.๘๒ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

กระบวนการสรรหาบุคลากร มี ๕ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

สมาน รังสีโนกฤษฎ์^{๐๐} ได้กล่าวว่า “การสรรหาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน”

^{๐๐} สมาน รังสีโนกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๗๑.

สุนันทา เลาหนันท์^{๐๙} ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลอดแรงงานรับทราบซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้”

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๑๐} กล่าวว่า “การสรรหา คือกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๑๑} ได้ให้คำนิยามว่า “การสรรหาบุคลากร เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการเข้าร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”

พนัส หันหาคินทร์^{๐๑๒} เสนอว่า “การสรรหา คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการต้องการ แล้วมาเสนอตัวให้องค์กรได้เลือกเข้าทำงานในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ในการแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามต้องการ ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร และช่วยลดปัญหาที่จะตามมาระหว่างงาน บุคคล และองค์กรอีกด้วย

กระบวนการในการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๐๑๓} กล่าวว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ต้องอาศัยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกัน

^{๐๙} สุนันทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^{๐๑๐} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๕๕.

^{๐๑๑} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๓.

^{๐๑๒} พณัส หันหาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^{๐๑๓} Mondy.W.R.and Noe.R.M., Human Resorce Management, อ่างแล้ว, p.175.

ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา การสรรหา (วิธีการสรรหาแหล่งภายใน และภายนอก) และบุคคลที่สรรหาได้”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

๑. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ
๒. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใดและด้วยวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม
๓. กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทน และรางวัล
๔. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

เพ็ญศรี วายวานนท์^{๐๐} กล่าวว่า “กระบวนการสรรหาเป็นการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุ ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคลากรนั้น เริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามต้องการ

๒ การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายของการคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์^{๐๐} ได้ให้ความหมายว่า “การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่องค์การกำหนด”

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๕.

^{๐๐} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘๑.

^{๐๐} ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๘๘.

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้ให้ความหมายว่า “การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่องค์การกำหนดว่าดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยทำทาง เพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากร และ โรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การพิจารณาและการตัดสินใจรับผู้สมัครบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเข้ามาทำงานในองค์การ โดยมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นธรรมเป็นองค์ประกอบ การตัดสินใจ

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ ๙ ประการ คือ

๑. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
๒. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
๓. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
๔. การทดสอบ (Employment Test)
๕. การสัมภาษณ์ (Interview)
๖. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
๗. การคัดเลือกผ่านทางบุคลากร (Preliminary Selection in Employment Department)
๘. การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)
๙. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

วรรณรต แสงมณี^{๐๙} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า ประกอบด้วย ๖ แบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์ และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
๒. การกรอกใบสมัคร

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๘.

^{๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

^{๐๙} วรรณรต แสงมณี, การบริหารบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๕๕.

๓. การทดสอบเบื้องต้น เกี่ยวกับความฉลาด ทักษะคิด ความสามารถ และความสนใจ
๔. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
๕. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ประวัติ ความสามารถ การศึกษา บุคคลอ้างอิง
๖. การทดสอบร่างกาย
๗. การให้งานเป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

บรรจงค์ โตจินดา^{๐๐} ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกนั้นมี ๒ องค์ประกอบ คือ

๑. ขั้นตอน คือ ดือนรับผู้สมัคร มีการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสืบประวัติ การเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน ตรวจสอบประวัติ บรรจุทดลองงาน แต่งตั้ง และติดตามประเมินผล
๒. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการทดสอบรายตัว วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน การคัดเลือกจากสถานศึกษา การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๑} กล่าวว่า “กระบวนการคัดเลือกบุคลากรขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเข้าทำงานแต่จัดว่าเป็นเรื่องของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ได้แก่ รับสมัครงาน ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกาย และประกาศผลการคัดเลือก”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกถือเป็นขั้นตอนที่จะได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยดูจากความเหมาะสม ตรงกับความต้องการและตำแหน่งงานมากที่สุด ซึ่งกระบวนการคัดเลือกจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจร่างกาย ทดลองปฏิบัติงาน บรรจุ และการติดตามผล การปฏิบัติซึ่งแต่ละองค์การต้องมีหลักการคัดเลือกที่ดีจึงจะทำให้ได้คนมาทำงานในองค์กรจนบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

นักการศึกษา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้

^{๐๐} บรรจงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๕.

^{๐๑} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๕.

อำนวยการ แสงสว่าง^{๐๖} กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมประจำอยู่ในองค์กรเพื่อได้ปฏิบัติงานตามสายงาน ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ ๖ ประการ คือ

ประการที่ ๑ นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษย์สัมพันธ์ และสุขภาพอนามัย

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติ

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรนั้น จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี

พยอม วงศ์สารศรี^{๙๗} กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคลากร ทำให้ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้จุดอ่อน ข้อจำกัด เทคนิคการคัดเลือกต่าง ๆ เรียนรู้ลักษณะของกฎหมายที่ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความซับซ้อนในแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย เพราะการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ และมีความยากลำบาก ดังนั้นการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร เป็นการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยตรง และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย

๓ การปฐมนิเทศ(Orientation)

ความหมายขอ การปฐมนิเทศ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายของการปฐมนิเทศบุคลากรไว้ต่างกัันดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๙๘} กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน หน้าที่ที่ต้องทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอื่น ๆ”

^{๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๒.

^{๙๗} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๘.

^{๙๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๘๐.

บรรยงค์ โตจินดา^{๙๐} กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ คือ วิธีการแนะนำชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนรู้จักหน่วยงานที่ตนจะต้องเข้าสังกัดหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้และเข้าใจ สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างปกติสุข เป็นกาลคปัญหาคาที่อาจจะเกิดขึ้นได้”

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๙๑} กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นการให้ความรู้เบื้องต้นแก่บุคลากรใหม่เกี่ยวกับองค์กรนับตั้งแต่เรื่องของนโยบาย ปรัชญา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ ตลอดจนถึงช่วงเวลาทำงาน การแต่งกาย การพูดจา กลวิธีการทำงาน เหตุที่ทำให้พ้นจากการเป็นบุคลากร”

ชูชัย สมบัติไกร^{๙๒} กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรจัดให้มีแก่บุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มบุคลากร”

อำนาจ แสงสว่าง^{๙๓} กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำงานก่อให้เกิดความเข้าใจ เช่น การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานกับบุคคลใดบ้าง การเบิกเงิน และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักผู้ร่วมงาน รู้จักเวลา และรู้จักวัฒนธรรมขององค์กรที่ควรปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้เบื้องต้นก่อนเริ่มงานอันเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง และเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมที่ดี ลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานใหม่

กระบวนการปฐมนิเทศ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอกระบวนการในการปฐมนิเทศบุคลากรไว้ต่างกัันดังนี้

วรรณารถ แสงมณี^{๙๔} ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

๑. ปฐมนิเทศเรื่องที่สำคัญและสำคัญให้ทราบเป็นลำดับ แล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย

^{๙๐} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๔.

^{๙๑} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบขององค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศึกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๘๘.

^{๙๒} ชูชัย สมบัติไกร , การฝึกอบรม , พิมพ์ครั้งที่ ๒ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๗๕.

^{๙๓} อำนาจ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิสุทธิ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐๖.

^{๙๔} วรรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๑.

๒. มีการแนะนำหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ได้หมั่นศึกษาหาความรู้ ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ
๓. บุคลากรใหม่ควรอยู่ในความดูแลของบุคลากรเก่าที่มีความชำนาญแล้วอย่างใกล้ชิด
๔. ควรติดตามผลและคอยกำกับให้บุคลากรใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
๕. ต้องให้โอกาสแก่บุคลากรใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๙๐} ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

๑. ปฐมนิเทศแนวทางปฏิบัติและชี้แจงนโยบาย
 ๒. ให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและปฏิบัติ
 ๓. อยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของหัวหน้าฝ่าย
 ๔. ติดตามให้คำแนะนำ
 ๕. ให้เวลาและให้โอกาสแก่บุคลากรใหม่ในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับงาน
- จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการปฐมนิเทศควรเน้นในเรื่องที่จำเป็น เช่น การชี้แจงนโยบาย ให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและปฏิบัติ มีการแนะนำบุคลากรในหน่วยงาน การแนะนำเพื่อนร่วมงาน ควรให้โอกาสในการสอบถามข้อสงสัย การได้แสดงความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศบุคลากร

การปฐมนิเทศ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ อีกขั้นตอนหนึ่งหลังจากผ่านกระบวนการคัดเลือกให้เข้ามาทำงานแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคลากรที่จะต้องแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จัก กฎระเบียบ ข้อบังคับ งานที่จะต้องทำ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ของการเข้าทำงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษา ที่ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๙๐} กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศบุคลากร ไว้ดังนี้

๑. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับต้นทุนอันเนื่องมาจากบุคลากรที่เข้าใหม่
๒. ช่วยลดปัญหาความกังวล และจัดการแทรกแซงของบุคลากรเก่า
๓. ช่วยลดอัตราบุคลากรลาออก
๔. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

^{๙๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๘๖.

^{๙๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๒.

๕. ช่วยให้นุคลากรใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องาน มีทัศนคติในทางที่ดีต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานและเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ทำด้วย

ชูชัย สมितिไกร^{×๐} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้า กล่าวคือ การปฐมนิเทศที่ดีช่วยให้นุคลากรใหม่มีความรู้สึกที่ดีหรือประทับใจต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง งานที่ทำ และองค์กร สร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนการปฐมนิเทศที่ไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคต กล่าวคือ ส่งผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดปัญหาความไม่พึงพอใจและลาออกจากงานตามมาได้

๒. เพื่อสร้างความยอมรับ สร้างความคุ้นเคย ลดความวิตกกังวล ลดความรู้สึกอึดอัดระหว่างบุคลากรใหม่และเก่าได้

๓. เพื่อช่วยเหลือในเรื่องของการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีผลต่อการทำงาน เพราะเป็นธรรมดาที่บุคลากรใหม่รู้สึกกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีความรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ นอกจากจะเป็นการชี้แจงนโยบายหรือให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและนำไปปฏิบัติ แล้วยังเป็นการมุ่งสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความรู้สึกดี ๆ ระหว่างบุคลากรใหม่ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและองค์กรเพื่อขจัดปัญหาความรู้สึกวิตกกังวลอึดอัดของบุคลากรใหม่อีกด้วย

๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ ดังนี้

สมาน รังสิโยภยกุล^{๐๙} ได้กล่าวว่า “การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความประพฤติเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเหมาะสม ก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป”

^{×๐} ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรม, อ้างแล้ว, หน้า ๒๗๘.

^{๐๙} สมาน รังสิโยภยกุล, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

ซาร์ฟท์ ลีโอนี^{๑๐} ได้กล่าวว่า “การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะหนึ่งตามที่องค์การได้กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นราชการมีกำหนด ๖ เดือน ถึง ๑ ปี การทดลองปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น”

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๑๑} ได้เสนอว่า “องค์การได้กำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งมีกำหนดระยะ ๖ เดือน ซึ่งในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ บุคลากรใหม่จะต้องทำให้ดีที่สุด และจะถูกประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้วจึงจะได้บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคลากรที่แท้จริงขององค์การ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาที่องค์การกำหนดก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นบุคลากรที่แท้จริงขององค์การ เพื่อจะทดสอบดูว่าบุคลากรใหม่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่อย่างไร ตลอดจนถึงเป็นการช่วยให้เลือกคนปฏิบัติงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อเลือกมาทำงานในองค์การ ซึ่งในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้และความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้และความสามารถดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสอบหรือการคัดเลือกที่หลากหลาย โดยเลือกเอาคนที่ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับหนึ่งหรือลำดับต้น ๆ ย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงความหมายและขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เชื้อวยิง^{๑๒} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ”

^{๑๐} ซาร์ฟท์ ลีโอนี. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, อ้างแล้ว, หน้า ๓๔.

^{๑๑} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบขององค์การ, อ้างแล้ว, หน้า ๘๕.

^{๑๒} เกรียงศักดิ์ เชื้อวยิง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ้างแล้ว, หน้า ๑๖๓.

บุญเลิศ ไพรินทร์^{๑๐} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{๑๑} ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า เริ่มตั้งแต่ “การทำสัญญาว่าจ้าง การแจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือบุคลากรและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้การกรอกหรือจัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี การทำประกันชีวิต และการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคยรู้วิธีการและนโยบายโดยทั่วไป”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง เป็นการรับบุคคลเข้าทำงานและให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น ๆ ต่อไป และมีขั้นตอนการดำเนินการบรรจุเริ่มตั้งแต่การแจกระเบียบการทำหนังสือสัญญา จัดทำประวัติ จัดทำระบบการเสียภาษี การทำประกันชีวิตและปฐมนิเทศ เป็นต้น จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การสรรหาบุคลากร” สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ และมีความสำคัญต่อองค์การมาก โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด ตรงตามท้องที่การกำหนดทุกประการ

๒.๘.๓ การบำรุงรักษามูลค่า (Personnel Maintenance)

ความหมายของการบำรุงรักษามูลค่า

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษามูลค่าไว้ดังนี้

อิวานอวิช (Ivanovic)^{๑๒} ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”

दनัย เทียนพุดิ^{๑๓} ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษามูลค่า คือ การพยายามให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”

^{๑๐} บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑.

^{๑๑} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖๕.

^{๑๒} Ivanovic, A, *Dictionary of Personnel Management*, (Suffolk. Great Britain : Richard D.Lrwin.tnc, 1989), p.166.

^{๑๓} ดนัย เทียนพุดิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

วิโรจน์ สารัตนะ^{๑๖} ได้อธิบายว่า “การธำรงรักษานุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนา และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ”

อำนาจ แสงสว่าง^{๑๗} กล่าวว่า “การบำรุงรักษาเป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มี สุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงาน และคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษานุคลากร คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทำงานอยู่กับหน่วยงานได้นานที่สุดมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์การประสบความสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษานุคลากรและการจูงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า เหตุใด คนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคลากรและงานขององค์การควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

ความสำคัญของการบำรุงรักษานุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง^{๑๘} ได้เสนอว่า “การบำรุงรักษานุคลากร เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์การได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และช่วยในด้านเศรษฐกิจ”

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษา ไว้ดังนี้^{๑๙}

๑. ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

^{๑๖} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๑๗} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๒๒๘.

^{๑๘} เรื่องเดียวกัน.

^{๑๙} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๐.

๒. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓. ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบำรุงรักษามูลค่าที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จากแนวคิดกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่า เป็นวิธีการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ รักษาหัวใจและความปลอดภัยของบุคลากรที่ทำงานในองค์การ โดยที่ไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป อีกทั้งยังช่วยส่งผลดีต่อองค์การ โดยตรง เช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความมั่นคงก้าวหน้า ลดการสูญเสียทรัพยากร ได้รับความจริงใจและไว้วางใจจากบุคลากร เกิดความสามัคคีและมีความสุขในองค์การ

จะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่า เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญกำลังใจ และเน้นความปลอดภัยในการทำงาน ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนนั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

วิธีการการบำรุงรักษามูลค่าสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๓) การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

๖ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้

ดังนี้

อำนวยการ แสงสว่าง^{๖๐} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ เป็นการบริหารที่มุ่งให้ประโยชน์แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกันโรงเรียนต่อไป”

อาจารย์ ไชยคุณา^{๖๐} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การมอบผลประโยชน์ที่บุคลากรควรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นดั่งเงินหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่า เป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๐} ได้เสนอว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การจัดประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๖๐} กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่มีอยู่ในรูปของค่าตอบแทนหรือสิ่งที้นอกเหนือจากการจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคลากรนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคลากรไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๖๐} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงและความปลอดภัย

^{๖๐} อำนวยการ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๖.

^{๖๐} อภัสสรี ไชยคุณา, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๖๒.

^{๖๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต. ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๐.

^{๖๐} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

^{๖๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๓ – ๒๔๔.

๒. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเสนอความคิดในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับและได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญคือจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

๓. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ได้นอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. ความยืดหยุ่นความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเปล่าในการลงทุน

๕. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร ต้องวางแผนการจัดสวัสดิการไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๐} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการว่าเป็นการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรมี ๖ ประการ คือ

๑. จัดอย่างเป็นธรรม คือ ทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
๒. จัดอย่างสมดุล คือ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
๓. จัดในปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปและเป็นส่วนที่หน่วยงานสามารถจัดได้
๔. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้บุคลากรมีความมั่นคงทางรายได้

^{๖๐} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

๕. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องจงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคลากร บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์^{๖๖} ได้เสนอหลักของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังนี้

๑. ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร

๒. ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล

๓. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๔. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมาย ของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

๕. การให้นั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่งที่บุคลากรปรารถนา จัดอย่างเป็นธรรม มั่นคง ทัวถึงเป็นที่ยอมรับโดยไม่กระทบถึงสิทธิและผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายตามความเป็นจริง

ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๖๗} ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์การ โดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. สวัสดิการการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้บุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย หอพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การเอง ความร่วมมือระหว่างองค์การกับบุคลากรหรือการร้องขอจากบุคลากร เช่นรถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษกิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและความพอใจในการทำงาน

^{๖๖} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๖๐.

^{๖๗} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

และ ธรรมนูญฯ เจริญที่^{๒๙} ได้แบ่งชนิดของการจัดสวัสดิการออกเป็น ๑๐ ประการคือ

๑. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพลานามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขอนามัย เป็นต้น

๒. ด้านความปลอดภัย (Security Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม เป็นต้น

๓. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

๔. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาพักผ่อนในวันหยุด ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันลาภกิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

๕. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา การหาความรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร เช่น การให้ทุนพัฒนาบุคลากร การให้ลาเพื่อไปศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

๖. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพและการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

๗. บริการด้านนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคี ในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬาและการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

๘. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัวและกฎหมาย เป็นต้น

๙. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงินโบนัสเงินประจำปี รางวัลบุคลากรดีเด่น และรางวัลบุคลากรซื่อสัตย์ เป็นต้น

^{๒๙} ใ้เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๑.

๑๐. บริการด้านอื่น ๆ (Other Service) เป็นการสนับสนุนที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการ เป็นวิธีการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงานมี ๒ ประเภท คือ สวัสดิการตามกฎหมายกำหนด และสวัสดิการที่ นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด และมี ๑๐ ชนิด คือ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัยบริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษ บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ โบนัส และเงินสวัสดิการ บริการให้คำปรึกษา และการให้บริการด้านอื่น ๆ

ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๐} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการไว้ ๒ ประการ คือ

๑. ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร คือ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีการอยู่ดีกินดี มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพราะมีควา มั่นคงทางเศรษฐกิจ ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานดีขึ้น

๒. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง บุคลากรกับหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้ชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องสรรหาและคัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ มี ๒ ประเด็นคือ มีประโยชน์ต่อบุคลากร กล่าวคือทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจเต็มใจและมั่นใจในการทำงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรตลอดจนถึง เป็นการช่วยสร้างความสมานสามัคคีและมีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต่อไป และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรกล่าวคือ

^{๖๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐๒.

เมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กรแล้ว พวกเขาจะทุ่มเทให้กับการทำงานแล้วผลที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๘.๓.๑ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงอนุตรโรจน์^{๒๐} กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งหมายถึงการทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคลากรต่อหน่วยงานการไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงรวมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”

สมคิด บางโม^{๒๑} ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา แลสมาธิในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงานโดยที่ไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญและกำลังใจหรือนำใจบุคลากร คือ รายได้ สวัสดิการและความภาคภูมิใจในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการสำหรับผู้บริหารในการให้ความรู้สึที่ดี ๆ ในรูปแบบต่างๆต่อบุคลากรในองค์กร ให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท รักและศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามกำลังของตน

วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมคิด บางโม^{๒๑} ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

๑. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง
๓. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน
๔. ให้ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๖.

^{๒๑} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๖.

^{๒๒} เรื่องเดียวกัน.

๕. ให้โอกาสแก่บุคลากรได้ก้าวหน้า

๖. สร้างรายได้และมอบสวัสดิการที่ดีให้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๐} ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากรไว้ ดังนี้

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคลากรมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ อาจตอบแทนในรูปของวัตถุและบำรุงจิตใจด้วย กล่าวคือ บุคลากรจะได้รู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

๒. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดให้บุคลากรมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเยี่ยมเยียนบุคลากร โดยให้คำแนะนำจัดการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากร

๔. การจัดหาผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่บุคลากรฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

๕. การเข้าปัญหาของบุคลากร ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งปัญหาในที่นี้หมายรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรและฝ่ายบริหารก็ได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๖๑} ได้เสนอการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า “มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากลมีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี) ระบบการเงินที่ดี ระบบการเงินดี มีอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมข้อมูลมีการให้รางวัลและการทำโทษอย่างมีเหตุผล และมีการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่นการให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินหรือวัตถุ การจัดแหล่งสันทนาการ การสอบถามดูแลความสุขความทุกข์อย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา ให้คำชื่นชมหรือประกาศความดี ให้การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

^{๖๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๑.

^{๖๑} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, อ้างแล้ว, หน้า ๘๒.

๒.๘.๓.๒ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๖๐} ได้ให้ความหมายว่า “ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึงการคุ้มครองบุคลากรจากอุบัติเหตุในการทำงาน”

พยอม วงศ์สารศรี^{๖๑} ให้กล่าวถึงความปลอดภัยในการทำงานว่า “เป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ”

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการจัดเตรียมเพื่อป้องกันอันตรายหรือเป็นการคุ้มครองบุคลากรที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจรู้สึกถึงปลอดภัยในการทำงาน มีความเชื่อมั่นต่อองค์กรที่เจตคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี^{๖๒} ได้เสนอวิธีการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๔ ข้อ คือ

๑. ผู้บริหารต้องตระหนักในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
๒. บุคลากรต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
๓. จัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
๔. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่นภาพโปสเตอร์ ภาพเตือน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๓} ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยมีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องมือการป้องกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าตอบแทนต่อผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัย และมีการจัดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้รู้สึกถึงความปลอดภัยและความมั่นคงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสนับสนุน ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ ภาพสื่อสารเตือนภัย เป็นต้น แต่

^{๖๐} Mondy , W.R. & Noe, R.M., *Human Resource Management*, อ่างแล้ว, p.523.

^{๖๑} พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, อ่างแล้ว, ๒๕๔๐, หน้า ๒๑๒.

^{๖๒} เรื่องเดียวกัน.

^{๖๓} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*, อ่างแล้ว, หน้า ๓๑๓.

ทั้งนี้ทั้งนั้น ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือด้วยแล้วจะประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยที่แท้จริง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๙๐} ได้ให้เหตุผลสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดระบบความปลอดภัย ๓ ประการ คือ

๑. เหตุผลด้านศีลธรรมต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปกกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม

๒. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่มีความเจริญ รัฐบาลได้กำหนดข้อกฎหมายต่างๆ เพื่อบังคับให้องค์กรได้ใช้กำกับดูแลถึงสวัสดิการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและด้านสุขภาพและมีวิธีในการลงโทษสำหรับผู้ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตาม

๓. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการรักษา ค่าชดเชย ค่าปลอดขวัญและกำลังใจอื่น ๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน มี ๓ ประการคือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การบำรุงรักษาบุคลากร ” สรุปได้ว่า เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และพยายามหาวิธีการที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไปอยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและดีที่สุดตามที่ทำได้ นั้นหมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่นการจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์เกื้อกูล การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้สึกลปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๘.๔ การพัฒนาบุคลากร(Personnel Development)

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยและกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรสำหรับการบริหารงานบุคลากรเพราะคนเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลังจากได้เลือกสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ล่น้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการ

^{๑๙๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๖๘.

พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่เสมอ
อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่ดีและมีมากขึ้นต่อไป

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและ
อธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก^{๐๙๐} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพ
ของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรและตอบสนองความต้องการ
ที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้
ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาตาม
ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรตาม
นโยบายขององค์กร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ ประเมินผลการพัฒนา”

พนัส หันนาคินทร์^{๐๙๐} ได้กล่าวว่า “การพัฒนา คือการฝึกฝนกับการให้การศึกษาซึ่ง
การฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการ
ให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำ
เป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๙๐} ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “เป็นการดำเนินการ
การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และ
ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร”

สมาน รังสิโยกฤษณ์^{๐๙๐} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริม
ให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อัน
จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น”

สมคิด บางโม^{๐๙๙} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน
ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความ

^{๐๙๐} กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๘

^{๐๙๐} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๘๐.

^{๐๙๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๗.

^{๐๙๐} สมาน รังสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๘๐.

^{๐๙๙} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๘.

รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{อน๑} ได้ในความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังในการทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมปรับปรุงศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์การซึ่งจะต้องมีและเตรียมพร้อมในการดำเนินงานให้เป็นระบบ และตระหนักอยู่เสมอว่า บุคลากรต่าง ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ถึงแม้จะได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษามาอย่างดีแล้วก็ตาม ย่อมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างแจ่มแจ้ง จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้นก่อน จึงจะปฏิบัติได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นอกจากนั้นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพราะวิทยาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑานนท์^{อน๒} กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามี ๖ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทขององค์การในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

ขั้นที่ ๒ จัดตั้งคณะบุคคลเพื่อดำเนินการรับผิดชอบ

ขั้นที่ ๓ กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน แผนก และบุคคล

ขั้นที่ ๔ เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมดไว้ในฝ่ายบริหารส่วนกลาง

^{อน๑} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๔๓.

^{อน๒} เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๕.

ขั้นที่ ๕ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ ๖ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์^{๐๐๖} ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตและทิศทาง เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกๆฝ่ายในองค์กร ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์

๒. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายขององค์กร โดยกำหนดว่าจัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร

๓. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วม

๔. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการประเมิน ๒ ประการ คือ ประเมินวิธีการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการ

ส่วน กรกฎ สิงโหวินท์^{๐๐๗} ได้กล่าวสนับสนุนสำหรับนำไปพิจารณาถึงมูลเหตุที่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับเทคโนโลยีใหม่ได้

๒. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน สืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

๓. หน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้หวังผลกำไร เหมือนภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรก ส่วนองค์กรเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งผลกำไร มีการพัฒนาบุคลากรหนักกว่าและรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจเดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องหาตัวกว้างและมีความฉับไวในการตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

^{๐๐๖} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๕.

^{๐๐๗} กรกฎ สิงโหวินท์, การอบรมและการพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๒๖.

๔. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โยกย้ายสับเปลี่ยน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ผู้ที่รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ด้วยดี

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะ อุปนิสัย และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากคนอื่น และการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก^{๐๐๐} กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย “การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การหาที่เลี้ยงช่วยสอนงาน การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและการฝึกอบรมการส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การให้ทำการทดลองการวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนการให้มีการปรึกษาก่อนเปิดโรงเรียน การนิเทศของผู้บริหาร”

วิน เชื้อโพธิ์หัก^{๐๐๐} ได้กล่าวสนับสนุนถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ
๒. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
๓. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง
๔. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อค้นหาความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่

^{๐๐๐}กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารงานและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๖๕.

^{๐๐๐}วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๐ - ๒๒.

๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้นเพื่อให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน

๖. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

๗. การสับโยกย้ายหน้าที่ ทำให้นักกลางเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อนักกลางในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้นั้นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

๘. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นฝึกให้นักกลางเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๙. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ

๑๐. ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานทำให้นักกลางมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นการสนับสนุนให้นักกลางได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดีและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

๑๓. การฝึกอบรม ถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

บาดอร์ และบลูม (Badar & Bloom) ^{๐๐๐} กล่าวว่า “การพัฒนาฝึกอบรม เป็นกระบวนการ ที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของ The High Impact Training Model มี ๕ ขั้นตอน คือระบุความต้องการในการอบรม การวางแผนวิธีการอบรม การสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การทำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้และสรุปประเมินผล ” จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรในการทำงานให้กับองค์กร ให้การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงพัฒนาแนวคิด เจตคติที่ดีโดยกระบวนการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะสังคมและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นครูผู้สอนซึ่งถือว่าเป็นผู้นำทางสังคมที่จะต้องนำเอาความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุ เทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ มาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน จะต้องมีการค้นคว้าและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้จะต้องได้รับ

^{๐๐๐}Bader, G.E.& A.F. Bloom, **Make Your Training Results Last : A Practical Guide To Successful Training Follow Through**, (London : Kogam Page Ltd, 1995), p. 24.

การช่วยเหลือจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสนใจต่อครูผู้สอน และวิธีการในการพัฒนาครูผู้สอนไม่ว่าจะเป็นการพัฒนารายบุคคลหรือหมู่คณะ เพื่อให้ได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์^{๐๐๐} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ขององค์การคือ

๑) เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒) เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้ง

ความไม่รู้จักรูปวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

๓) เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๔) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ

๕) เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือต้องสูญเสียไป

๒. วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การคือ

๑) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงสุดของ

บุคคล

๒) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์การอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

๔) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๐} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เพื่อให้ถูกต้องตามมนุษยธรรมประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่บุคลากรของตน และเพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลบลบปัญหาหรือป้องกันการล้มสมัยในการบริหาร”

^{๐๐๐} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อังแล้ว, หน้า ๗๘.

^{๐๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, อังแล้ว, หน้า ๒๓๑.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร มี ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดี

ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. เพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในการทำงานและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้ทราบว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น

๑) การฝึกอบรม

๒) การสัมมนา

๓) การศึกษาดูงาน

๔) การศึกษาต่อ เป็นต้น

ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

๑. การฝึกอบรม (Training)

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๐๐๕} กล่าวว่า “การฝึกอบรม คือ วิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

วรณารถ แสงมณี^{๐๐๖} ได้ให้คำอธิบายว่า “การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ และระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๗} กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

^{๐๐๕} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๖.

^{๐๐๖} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๕.

^{๐๐๗} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๓.

ฟลิปโป (Flippo)^{๐๐๖} ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า “เป็นวิธีการเพิ่มความรู้และทักษะแก่บุคลากร และมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต เพิ่มกำลังใจในการทำงาน ลดการควบคุมดูแลงานและบุคลากร ลดอุบัติเหตุหรือปัญหา และเพิ่มเสถียรภาพในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการในการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๐๐๗} ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือ เป็นการศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมี ๓ วิธีคือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ คุณสมบัติที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับใด

๒) การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) เนื้อหาและหลักสูตรอบรม

๓) การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

๒. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) คือ หลักสูตรและวิธีการสอนที่ได้กำหนดและคัดเลือกมานั้นว่ามีความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

๓. การประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (๑ - ๑๒ เดือน หรือมากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐๐๐} ได้กล่าวสนับสนุนว่า กระบวนการในการฝึกอบรม มี ๓ ประการ คือ “การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผล (Evaluation)”

^{๐๐๖} Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York : McGraw-Hill, 1971), p.194.

^{๐๐๗} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่** (กรุงเทพมหานคร : ศ.ว.ท., ๒๕๔๓), หน้า ๖๕.

^{๐๐๐} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๑.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการฝึกอบรมมี ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอน ประเมินความต้องการ คือ ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นขององค์กร ขั้นตอนการ ฝึกอบรม และขั้นตอนประเมินผลความสำเร็จที่แท้จริง

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

อาภัสสร ไชยคุนา^{๐๐๐} ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ เจตคติที่มีและความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ถูกต้อง
๓. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
๕. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
๖. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๗. ช่วยพัฒนาการบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการสานงานที่ดี
๘. ช่วยฝึกฝนบุคลากรสำหรับการขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
๙. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การไม่รู้หรือขาดทักษะ
๑๐. เพื่อให้บุคลากรมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๐๐๐} ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคลากร ให้มีความสนใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอยู่เสมอ
๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้
๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เมื่อมีความรู้ในวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานขณะทำงานมากนัก

^{๐๐๐} อาภัสสร ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๒ - ๑๓๓.

^{๐๐๐} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

๔. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงสอนงาน และไปควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของคน มีการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ได้รับการฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาแล้ว

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรม คือเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเกิดการประหยัด ลดปัญหาและระยะเวลาการเรียนรู้งาน ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน และเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทั้งส่วนองค์กร และส่วนบุคลากรเองด้วย

๒. การสัมมนา (Seminar)

ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

กิตติมา ปรีดีดิolk^{๐๐๐} ได้ให้ความหมายของการสัมมนาว่า “มีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่”

ประทวน สมบูรณ์^{๐๐๐} กล่าวว่า “การสัมมนา หรือการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่ามุ่งศึกษาในด้านทฤษฎีหรือหลักการ มีการแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษาค้นคว้าอย่างดี ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรดียิ่งวิธีหนึ่ง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสัมมนา การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมสัมมนา วิชาการ หรือการประชุมสัมมนาวิชาการเชิงปฏิบัติการเหล่านี้ ก็ล้วนเป็นความหมายเดียวกับคำว่า

^{๐๐๐} กิตติมา ปรีดีดิolk, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๘.

^{๐๐๐} ประทวน สมบูรณ์, “การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๔๐, หน้า ๕๕.

สัมมนา เช่นเดียวกัน แตกต่างก็เพียงวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการเข้าร่วม ประชุมแบ่งกลุ่ม ค้นคว้าสรุปปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ และปัญหาที่ สอดคล้องกับหัวข้อหลักในการสัมมนา มีวิทยากรดำเนินรายการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้และ แนวคิดใหม่นั้นเอง

๓. การศึกษาดูงาน (Field Study)

ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตามแต่ นั้นก็ไม่ได้หมายความว่า องค์การจะมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมทางด้านบุคลากรเสมอไปเพราะว่า วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีก สมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานและสังเกตการณ์ทำงานใน หน่วยงานอื่นซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นสาขางาน ลักษณะเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือประยุกต์เข้ากับองค์การของ ตน ซึ่งเป็นวิธีที่ทุกองค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

นักการศึกษา ได้เอนอความหมายของการศึกษาดูงานพร้อมระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา^{๐๐๕} ได้กล่าวว่า “การศึกษาดูงานมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนา วิสัยทัศน์ของบุคลากร เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน”

สมพงษ์ เกษมสิน^{๐๐๖} ได้กล่าวว่า “การพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการหรือไปดูการแสดงการจัด นิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรเกิด ความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงาน มากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นหรือได้ปฏิบัติด้วยตนเอง”

^{๐๐๕} กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา, “บทเรียนจากเสมา ๔๕”, มติชน. ฉบับวันที่ ๒๔, (ส.ค. ๒๕๔๕) : ๑๕.

^{๐๐๖} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่ , (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๓๑), หน้า ๑๘๕.

สมศักดิ์ กระต่ายทอง^{๐๐๖} ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ และเทคนิคใหม่ ๆ พร้อมขึ้น และนำสิ่งนั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในองค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งปรับแก้ไขการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใน องค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ นอกสถานที่หรือสถาบัน อื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ วิสัยทัศน์และเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔. การศึกษาต่อ (Upgrading)

ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการศึกษาต่อพร้อมทั้งระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ^{๐๐๖} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การ ฝึกอบรมการสืบสานทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต”

อุดร ชื่นกลิ่นรูป^{๐๐๗} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการนั้น และรวมถึงการฝึกฝนด้านภาษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตามหลักสูตร”

ภิญโญ สาร^{๐๐๘} ได้กล่าวว่า “การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูงเพราะบุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบัน

^{๐๐๖} สมศักดิ์ กระต่ายทอง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร), ๒๕๔๔, หน้า ๓๖.

^{๐๐๖} พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, มาตรา ๔, หน้า ๖.

^{๐๐๗} อุดร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิทยากร ๒๕๓๓), หน้า ๑๕๘.

^{๐๐๘} ภิญโญ สาร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖๖.

แม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความสามารถ ความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ก็ย่อมจะอ่อนลงไป เพราะวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาต่อ เป็น กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรใน องค์กรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนด้วยการเรียนตามหลักสูตรใน สถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร หรือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มี ความมั่นใจในตัวเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น มีโอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะหรือขั้นก็ มีมากขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การพัฒนามูลฐาน” สรุปได้ว่า คือ การส่งเสริมปรับปรุงศักยภาพ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์หลักคือ

๑) เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๒) เพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในการทำงาน และมี ขวัญกำลังใจในการทำงาน มีวิธีการพัฒนามูลฐานเช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

๒.๘.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

ในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ติดตาม ควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจจะไม่เป็น ทางการก็ได้แต่ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนที่ชัดเจน สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore)^{๐๐๐} ที่ได้ กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลงานจะทำให้ได้กรอบหรือแนวทางในการวางแผนองค์การที่ชัดเจน ซึ่งในการประเมินความต้องการนั้น จะต้องมีทั้งของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณา พื้นฐานความแตกต่างของสิ่งที่มีอยู่จริงกับสมรรถภาพของคณะทำงาน”

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน บุคลากร ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ และด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคน ในองค์กรซึ่งประกอบกันเป็นผลงานขององค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผล

^{๐๐๐} Rebore.R.W., **Personnel Administration**, 4 ed, (Boston : Allyn and Bacon, 1995), p.165.

ว่างานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล^{๐๐๐} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ดีกว่าหรือดีกว่า คุ่มค่ากับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่

ธนชัย ยมจินดา^{๐๐๐} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภิตติ^{๐๐๐} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ และกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วยนโยบาย องค์กร กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรม การประเมินผลการทำงาน”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการ ตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงาน และผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนด และเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี^{๐๐*} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและกระทำเป็นการทั่วไป ผลของการ

^{๐๐๐} จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

^{๐๐๐} ธนชัย ยมจินดา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ ๖, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๔.

^{๐๐๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภิตติ, ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิสสิทพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

^{๐๐*} กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๘๖.

ประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลไปใช้ในการลงโทษ และในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ”

กิติมา ปรีดีดิลก^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
๒. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
๓. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด
๔. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามลักษณะของงานที่จะประเมิน
๕. วิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๕ ขั้นตอน คือขั้นการวางแผน ขั้นเตรียมข้อมูล ขั้นดำเนินการ ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและขั้นการติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสมบูรณ์ที่สุดได้นั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และกระทำอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัชฌุกร^{๐๐๖} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบแบบแผนอย่างถ่วงน้ำหนัก เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
๒. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสม ส่วนบุคลากรที่ย่นสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน จะได้รับการพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

๓. ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

๔. ใช้กำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่ และสาขาวิชาชีพ

^{๐๐๐} กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

^{๐๐๖} สมิต สัชฌุกร, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

๕. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข

๖. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

๗. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๘. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะนำ การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน

และในขณะเดียวกัน สมิต ธีษณกร^{๐๐๖} ยังได้ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าจะให้ผลทั้ง ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ให้ผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องหรือไม่ หน่วยงานก็จะได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้ปรับปรุงให้มีค่าสูงขึ้น

๒. ให้ผลต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือ การรับผิดชอบงานทั้งหมดในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผลการปฏิบัติงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ แล้วนำผลที่ได้ไปปรับปรุงใช้ในการบริหารบุคลากรต่อไป

๓. ให้ผลต่อองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เสนาะ ดิยาว^{๐๐๗} ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ๒ ประการคือ

๑. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดคำตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

^{๐๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๒.

^{๐๐๗} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๗.

๒. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคลากรรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ส่วนผู้บังคับบัญชาก็รู้เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และความรับผิดชอบในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรโดยตรงเช่น ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานความก้าวหน้า หรือการพัฒนาการของการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยตัดสินใจในการทำงาน และกระตุ้นการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

๒.๘.๖ การให้บุคลากรพ้นจากงาน (Personnel Dismissal)

การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นกระบวนการพิจารณาให้บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่ราชการหรือหมดยศที่จะได้รับเงินเดือน ไม่ว่าจะเป็นการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม การพ้นจากงานด้วยความสมัครใจเช่น การลาออก หรือการพ้นจากงานด้วยความไม่สมัครใจ เช่น การถูกไล่ออก การถูกปลดออก การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐๐๐} ได้กล่าวว่า “การพ้นจากงานเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลและองค์กร เกิดขึ้นอันเนื่องจากทางวินัย สภาพทางเศรษฐกิจ หรือเหตุผลส่วนตัวของบุคลากรเอง”

อุทัย ธรรมเตโช^{๐๐๐} ได้ให้ความหมายว่า “การให้บุคลากรพ้นจากงานหมายถึง การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่และขาดการได้รับเงินเดือนจากหน่วยหรือองค์กรต่อไป”

โสรัจ แสนศิริ และคณะ^{๐๐๐} กล่าวว่า “การพ้นจากงานหมายถึง การออกจากราชการไปด้วยความสมัครใจ หรือไม่สมัครใจ ด้วยทั้งเหตุผลขององค์กรและเหตุผลส่วนบุคคลเอง”

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๐๐} กล่าวว่า “การให้พ้นจากงาน (Severance) คือ การที่บุคลากรที่ทำงานประจำอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ประจำหรือให้พ้นจากงานนั้น ๆ ด้วยการได้รับคำสั่งจากองค์กร”

^{๐๐๐} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๖.

^{๐๐๐} อุทัย ธรรมเตโช, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๒๑๕.

^{๐๐๐} โสรัจ แสนศิริ และคณะ, บุคลากร ๓, (กรุงเทพมหานคร : คุณพิมพ์อักษรกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๕๐.

^{๐๐๐} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๕.

สมคิด บางโม^{๐๐๐} ได้กล่าวถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานว่า “เป็นการให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเองให้พ้นจากงานเป็นสิ่งที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศสำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้นคือ ต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล เป็นวิธีการที่ให้บุคคลในหน่วยงานต้องพ้นจากหน้าที่หรือหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือน ไม่ว่าการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม ด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ ด้วยทั้งเหตุผลขององค์การและเหตุผลส่วนบุคคลเองเช่น การลาออก การเกษียณอายุ หรือการถูกไล่ออกเมื่อพ้นจากงานแล้วก็ไม่สามารถทำงานและได้รับเงินเดือนจากหน่วยงานหรือองค์การต่อไป

หลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

สมคิด บางโม^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงหลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ๔ ประการดังนี้

๑. พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรเช่น แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเริ่มมาเรื่อยๆ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข
 ๒. ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ ถ้าบุคลากรได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้บุคลากรแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ
 ๓. เมื่อบุคลากรคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์การว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง
 ๔. พิจารณาดำเน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป การให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรเป็นไปตามเงื่อนไขข้อบังคับในการจ้างงานขององค์การที่กำหนด
- จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า หลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานคือ ให้พิจารณาถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ เหตุผลของบุคคลที่พ้นจากงาน และความจำเป็นของตำแหน่งงาน

^{๐๐๐} สมคิด บางโม. หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า๑๔๑

^{๐๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

ความมุ่งหมายของการให้บุคคลพ้นจากงาน

สมคิด บางโม^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงานไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไป
๒. เพื่อจะได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยนำคนรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาแทนที่
๓. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนคนที่ออกไป
๔. เพื่อจัดให้บุคลากรทำงานได้ตรงกับความสามารถ
๕. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการให้บุคคลพ้นจากงานคือ เพื่อเปลี่ยนบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพแล้วนำบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ กำหนดแทน จะได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความชอบ หรือความต้องการของตนเอง เพื่อสร้างความมั่นคงแก่องค์กรและเพื่อเป็นไปตามมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติ

สมคิด บางโม^{๐๐๐} กล่าวว่า “สาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน คือออกโดยความสมัครใจของบุคคลเองเช่น ลาออก ออกเพราะองค์การไม่มีเงินจ้าง (Economic Separation) ออกตามวาระเมื่อครบตามที่สัญญาจ้างเช่น ๓ ปี ๕ ปี หรือออกเมื่ออายุครบ ๖๐ ปี และออกเพราะมีความผิด (Discharge Separation) เช่น ทำผิดวินัย ขาดความสามารถ”

โสรัจ แสนศิริ และคณะ^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงานไว้คือ “การลาออกด้วยตนเอง ออกเพราะทำผิด ออกเพราะเป็นนโยบายลดจำนวนบุคลากร ออกเพราะเกษียณอายุ ออกเพราะเหตุจำเป็น และออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ”

ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ^{๐๐๓} ได้กล่าวถึงเหตุของการให้บุคคลพ้นจากงาน ดังนี้

๑. การลาออก โดยปกติแล้วข้าราชการทุกคนมีอิสระที่จะลาออกจากราชการได้ตามความสมัครใจไม่ว่าจะเป็นเวลาใดหรือด้วยเหตุผลใด หากแต่มีข้อยกเว้นอยู่ ๓ กรณีด้วยกัน คือ
 - ๑) บุคคลนั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การเช่น ได้รับทุนการศึกษาต่างประเทศจึงต้องอยู่รับราชการใช้ตามระยะเวลาที่กำหนด
 - ๒) ข้าราชการที่อยู่ในระหว่างสอบสวนคดี และคดียังไม่เสร็จสิ้น

^{๐๐๐} เรื่องเดียวกัน.

^{๐๐๐} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๔๔.

^{๐๐๐} โสรัจ แสนศิริ และคณะ, บุคลากร ๓, อ้างแล้ว, หน้า ๕๐.

^{๐๐๓} ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖๔-๒๖๕.

๓) ข้าราชการที่กำลังปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอันเป็นหน้าที่การงานที่สำคัญ และอาจเกิดผลเสียหายต่อหน่วยงานได้ หากมีการลาออกไปขณะที่ยังปฏิบัติหน้าที่ไม่เรียบร้อยกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์ยับยั้งการลาออกได้ระยะหนึ่งแต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน ๓ เดือน

๒. การลดจำนวนเจ้าหน้าที่หรือลดงาน จำนวนข้าราชการอาจลดลงได้ เนื่องจากงานตามโครงการหรือแผนงานเสร็จสมบูรณ์ การตัดจ่ายเพื่อความเหมาะสม การจัดหน่วยงานใหม่ การจัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ตลอดจนการนำเครื่องจักร และเครื่องผ่อนแรงมาใช้ หากแต่ข้าราชการที่ตำแหน่งหมดความจำเป็นไปด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งดังกล่าวจนถูกให้ออกจากงานนั้นไป จะมีสิทธิได้รับการบรรจุในหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานอื่นของทางราชการหากว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ การลดจำนวนบุคลากรนั้น ทางหน่วยงานมักจะพยายามหางานใหม่ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ทำแทน หรือช่วยอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้สามารถหางานทำใหม่ได้รวดเร็ว

๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เป็นการให้บุคลากรในหน่วยงานต้องออกจากการไป เพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมเป็นต้น ซึ่งการให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเสียหายนั้นจะต้องอาศัยกฎหมายระบุให้ชัดแจ้งจึงจะกระทำได้

๔. เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ ระบบราชการกำหนดให้บำเหน็จบำนาญแก่ข้าราชการที่ออกจากราชการเพราะเหตุ สูงอายุ หรือทุพพลภาพอันเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้ประชาชนเลือกอาชีพราชการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดอายุของข้าราชการ เพื่อให้ให้ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ เพื่อให้ข้าราชการที่สูงอายุหรือผลงานไม่มีประสิทธิภาพออกจากการไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่ต่ำกว่าได้มีโอกาสเลื่อนขั้นขึ้นมาแทน จุดประสงค์ของระบบการให้ออกจากงานเพราะเกษียณอายุจึงไม่เพียงแต่เป็นการตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานานเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการด้วย การออกจากราชการด้วยเหตุทุพพลภาพ จะต้องมิใช่รับรองแพทย์เป็นหลักฐานว่าเจ็บป่วยถึงขั้น ไม่สามารถปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ต่อไปได้ ส่วนการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการไทยคือเมื่อครบ ๖๐ ปี บริบูรณ์

๕. การตายเป็นลักษณะของการหมดสภาพความเป็นข้าราชการไปโดยปริยาย และในกรณีที่ข้าราชการตายในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วยบำเหน็จบำนาญหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่งซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือจากค่าจ้าง หรือเงินเดือนประจำตามปกติ โดยไม่ต้องทำงานเพิ่มเติม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน มีหลายประการเช่น การลาออกด้วยตนเอง ถูกให้ออกเพราะทำผิดวินัย ออกเพราะเป็นนโยบายลดจำนวนบุคลากร ออกเพราะเกษียณอายุ ออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ ออกเพราะบาดเจ็บ ทุพพลภาพ ออกเพราะเสียชีวิต และออกเพราะเหตุจำเป็นส่วนบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ” สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานได้ว่ามี ๕ ประการคือ การลงโทษทางวินัย การปลดออกจากตำแหน่ง การไล่ออก การลาออก การเกษียณอายุราชการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

๑. การลงโทษทางวินัย (Discipline)

วินัยเป็นแบบอย่างของคน คนที่ตั้งตนอยู่ในวินัยแล้วเชื่อว่าเป็นคนดีแน่นอน เปรียบดั่งดิน หิน ปูน หรือโลหะ ถ้านำมาหลอมในแบบเป็นพระพุทธรูปแล้วก็กลายเป็นของดีที่ทุกคนเคารพ การบ่มโหว่คนเราก็มีแบบ คือ “วินัย” เป็นแบบที่ปั้นหลอมทำให้คนเป็นคนดีนั่นเอง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๐๐๐}ได้ให้คำนิยามของวินัยไว้ดังนี้

๑. วินัย หมายถึง รูปแบบสำหรับฝึกอบรม แก้ไข หล่อหลอมให้ถูกต้อง สมบูรณ์

๒. วินัย หมายถึง การลงโทษหรือการกำหนดว่ากล่าว

๓. วินัย หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความประพฤติไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง

สนธิ คงภักดี^{๐๐๐}ได้ให้ความหมายว่า “วินัย คือ แบบแผนความประพฤติหรือข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับควบคุมตนเองและให้ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติหรือปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อระเบียบขององค์กร”

สมเดช สีแสง^{๐๐๐}ได้ให้ความหมายว่า “วินัย หมายถึง ระเบียบแบบแผนข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลผู้ที่มีความประพฤติดี และลงโทษผู้ที่มีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วินัย คือ ระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ปฏิบัติตาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ไม่มีปัญหา และเมื่อมีผู้ใดกระทำผิดวินัย จะมีการลงโทษเกิดขึ้น อาจเป็นการลงโทษจากเบาไปหาหนักหรือตามความเหมาะสมของกฎเกณฑ์ที่วางไว้

^{๐๐๐} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ้างแล้ว, หน้า๒๑๔.

^{๐๐๐} สนธิ คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา.สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชบุรี), ๒๕๔๕, หน้า ๓๓.

^{๐๐๐} สมเดช สีแสง, คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา, (พิษณุโลก : ริมปิงการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๒๘.

จะเห็นว่า วินัย เป็นกลวิธีในการควบคุมให้บุคคลที่อยู่ภายใต้ต้องการปฏิบัติตามอาจ
อยู่ในรูปแบบของคำสั่งบังคับบัญชา เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นสิ่งที่มาจากพื้นฐาน
ทางจิตใจ ถ้าต้องการให้คนในองค์กรมีระเบียบวินัยต้องปรับพฤติกรรม ต้องพัฒนาจิตต้องนำ ต้อง
กำกับด้วยระเบียบวินัย มีทั้งลักษณะที่ใช้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางบวก (Positive discipline) เช่น
ให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสร้างความ
สามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาระเบียบวินัยด้วยตนเอง อีก
ลักษณะหนึ่ง คือ การใช้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางลบ (Negative discipline) เช่น การดำเนินคดี
การให้พักงาน การปรับ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการลงโทษที่ใช้บังคับแก่ผู้ที่ฝ่าฝืน หรือนำความเสียหาย
มาสู่องค์กร เพื่อควบคุมให้บุคคลประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กรนั้น

แนวทางในการดำเนินการทางวินัย

ณัฐพันธ์ เจอรันนันทน์^{๐๐๐} ได้กล่าวว่า วินัยจะเป็นกรอบครอบคลุมความประพฤติ
ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทุกคนต้องยอมรับ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑. การตักเตือน (Warming) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัยที่มีความรุนแรง
น้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรงมีอยู่ ๓
ระดับ คือ การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warming) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วยบันทึกข้อมูล
(Written Verbal Warming) และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warming)

๒. การพักงาน (Suspension) ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือการทำผิดในชั้น
ที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึก แะปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

๓. การลดขั้น (Demotion) กรณีไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ อาจ
นำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร

๔. การตัดเงินเดือน(Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการ
ไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

๕. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้
กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิด
ทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกมาใช้

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๐} ได้เสนอวิธีการดำเนินการทางวินัยไว้ดังนี้

๑. การให้คำปรึกษาคือ ชี้แจงให้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้น มีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรม
 ๒. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนักกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาจะกล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ
 ๓. การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษา และกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลเนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เขาอาจมีการตัดเงินเดือนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
 ๔. การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุด เพื่อเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรคนอื่น
 ๕. การไล่ออกเป็นการลงโทษหลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ
- จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวทางในการดำเนินการทางวินัย มีหลายวิธีเช่นการกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออกตามเหตุผล ความเหมาะสม หลักมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางวินัย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๐๐๙} ได้เสนอวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางวินัย ๒ ประการคือ

๑. เพื่อส่งเสริมพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้สมาชิกแสดงออก โดยการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติตัวเหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาและพัฒนาพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง
๒. เพื่อป้องกันพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้กับสมาชิกเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยการลงโทษ การตักเตือน หรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงตามความต้องการขององค์การ เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การ

^{๐๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๘๑.

^{๐๐๙} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๖.

ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงความสำคัญในการดำเนินการทางวินัย ๒ ประการ ดังนี้

๑. มีความสำคัญในด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคล หลาย หลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นเป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ง่ายและไม่เป็นปัญหาต่อระบบงาน

๒. มีความสำคัญในด้านพฤติกรรมของบุคคล ช่วยกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ถูกต้องตามจารีตประเพณี และสิ่งที่สังคมต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเอง ย่อมต้องมีวินัยต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างไม่เป็นปัญหาต่อหน่วยงานของตนเองและสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์และความสำคัญในการดำเนินการทางวินัย มี ๒ ประการคือ ด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กร และด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การลงโทษทางวินัย ” สรุปได้ว่า เป็นวิธีที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อนำไปใช้สำหรับลงโทษบุคคลผู้ที่ฝ่าฝืนหรือมีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร อันเป็นเหตุนำมาซึ่งความเสื่อมเสียหรือเกิดปัญหามาสู่องค์กร มีการลงโทษจากเบาไปหนัก หรือตามเหตุและผล เช่น การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออก ทั้งนี้ก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพในด้านการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์กร

๒. การปลดออกจากตำแหน่ง (Dismissal)

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๐} ได้ให้ความหมาย “การปลดออกจากตำแหน่ง เป็นให้บุคคลออกโดยไม่มีกำหนดและลดการจ่ายค่าเงินเดือน แต่ยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่โดยยังมีข้อสัญญา ซึ่งต่างจากการไล่ออกที่บุคคลนั้นจะต้องแยกออกจากงานในปัจจุบันเพราะทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การปลดออกจากตำแหน่งเป็นการหยุดทำงานในตำแหน่งนั้นชั่วคราวในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่ได้ถ้าหากปฏิบัติตามข้อสัญญา แต่การกลับมาทำงานใหม่อาจจะไม่ใช่ในตำแหน่งเดิมเท่านั้น

^{๐๐๐} ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์, การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา , (ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารทางการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๑), หน้า ๑๖๗.

^{๐๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๗๕.

๓. การไล่ออก (Dismissal)

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๖} กล่าวว่า “การไล่ออก คือการให้บุคลากรออกไปอย่างถาวรจากการทำงานและรับเงินเดือนในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการประพฤติผิดข้อปฏิบัติต่อองค์กรที่ร้ายแรงหรือ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง”

สมคิด บางโม^{๐×๙} ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการไล่ออกว่า เป็นการเลิกจ้างบุคลากรในกรณีที่บุคลากรได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีกรณีดังนี้

๑. พุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
๒. จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
๓. ฝ่าฝืนกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของ นายจ้าง และนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ววันแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้าง ไม่จำเป็นต้องตักเตือน
๔. ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา ๓ วัน ขาดการติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร
๕. ประมาณเลินเล่ออันเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
๖. ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยความประมาท หรือความผิดลหุโทษ

การเลิกจ้างตามข้อ ๑-๖ นี้ จะไม่ได้รับการจ่ายเงินค่าชดเชยจากนายจ้าง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การไล่ออก คือการให้บุคลากรออกจากการทำงานและงดรับเงินเดือนในองค์กรอย่างถาวร เนื่องจากได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อองค์กรหรือได้กระทำความผิดต่อกฎหมายทางสังคมและจะต้องถูกดำเนินคดี

๔. การลาออก (Resign)

ประสงค์ เอี่ยมเวียง^{๐×๐} ได้กล่าวว่า “การลาออก เป็นการสมัครใจของบุคคลที่จะออกจากตำแหน่งหน้าที่ที่ตนทำในองค์กรด้วยเหตุผลเพื่อไปทำงานในหน่วยงานหรืออาชีพอื่น เพื่อพักผ่อนรักษาสุขภาพ เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบท อาจมีปัญหอันเป็นเหตุผลส่วนตัว หรือลาออกเนื่องจากถูกบีบบังคับให้ออกหรือขอร้องให้ลาออก เป็นต้น”

^{๐๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๓.

^{๐×๙} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ้างแล้ว, หน้า๑๔๓.

^{๐×๐} ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๕๘, หน้า ๖๓

เสนาะ ดิยาว^{๐×๐} ได้กล่าวสนับสนุนว่าด้วยการลาออกว่า “เมื่อมีข้าราชการลาออก องค์การไม่ควรปล่อยให้ลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ จะต้องสนใจและหาเหตุผลว่า เหตุใดจึงลาออกจากราชการ เนื่องจากกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคต หากการลาออกของข้าราชการเกิดขึ้นจากความไม่พอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาแก้ไข”

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐×๐} ได้กล่าวว่า “การลาออกเห็นการตัดสินใจออกจากงานด้วยตนเองเพราะเหตุผลต่าง ๆ เช่น ได้งานใหม่ ไม่พอใจในการทำงาน สภาพงานหรือสภาพแวดล้อม การลาออกจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ซึ่งการลาออกนี้จะไม่ได้ประโยชน์แก่ใคร ๆ จากองค์การนั้น ๆ”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การลาออก คือการที่บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อยกออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์การอันเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อไปทำงานในหน่วยงานอื่น เพื่อไปพักผ่อนรักษาสุขภาพร่างกาย เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบท หรือเป็นนักบวช ออกเพราะเหตุผลส่วนตัว ถูกบีบบังคับให้ออก หรือขอร้องให้ลาออกเป็นต้น

๕. การเกษียณอายุราชการ (Retire meat)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย และความสำคัญของการเกษียณอายุไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐×๐} ได้ให้ความหมายว่า “การเกษียณอายุราชการ คือการสิ้นสุดอาชีพของบุคลากร บุคลากรต้องการประโยชน์แก่ใคร่ในการเกษียณจากองค์การ ซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้บุคลากร เป็นความมั่นคงทางสังคม และองค์การมีแผนเกษียณอายุไว้ล่วงหน้า”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเกษียณอายุราชการเป็นการสิ้นสุดการทำงานของบุคลากร เนื่องจากครบวาระการทำงาน หรือมีความต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ (Early Retire) ซึ่งจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ หลังจากการเกษียณ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

กิตติมา ปรีดีดิถ^{๐×๐} ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญ ๔ ประเภท คือ

๑. เหตุทดแทน คือ ออกเพราะยกเลิกตำแหน่งหรือให้ออกจากราชการโดยไม่มี ความผิด
๒. เหตุทุพพลภาพ คือ ออกเพราะเจ็บป่วยจนไม่สามารถรับราชการในหน้าที่ที่ปฏิบัติได้
๓. เหตุสูงอายุ คือ เมื่ออายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่อมีอายุครบ ๕๐ ปีบริบูรณ์

^{๐×๐} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๕.

^{๐×๐} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๗.

^{๐×๐} เรื่องเดียวกัน.

^{๐×๐} กิตติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๒.

๔. เหตุรับราชการนาน คือ ให้ออกเมื่อมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๓๐ ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่อมีเวลาราชการสำหรับบำเหน็จบำนาญครบ ๒๕ ปี บริบูรณ์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญหลังจากออกราชการ มี ๔ ประการ คือ ออกจากงานโดยไม่มีความผิด ออกเพราะทุพพลภาพ ออกเพราะเกษียณ และเป็นบุคคลที่รับราชการในองค์การนั้นมานาน

สมชาย หิรัญภิตติ^{๐xx} กล่าวถึงผลประโยชน์ที่มอบให้บุคลากรหลังจากเกษียณอายุไว้ดังนี้

๑. จากการประกันสังคม (Social Security) หรือแผนความมั่นคงทางด้านสังคม เป็นระบบการบริการของรัฐเพื่อผลประโยชน์แก่บุคลากรเมื่อเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาล และการรักษาพยาบาลแก่บุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคมจัดผลประโยชน์ให้ ๓ ประเภทคือ

๑) รับผลประโยชน์จากการเกษียณอายุ ต่อจากนั้นยังได้รับจากการประกันสังคม

๒) มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิต โดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับอดีตบุคลากร หรือทายาท

๓) จ่ายเพราะไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับบุคลากร หรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานโดยสิ้นเชิง โดยมีแผนการดูแลสุขภาพให้จนถึงอายุ ๖๕ ปี หรือมากกว่า

๒. จากแผนบำนาญ (Pension Plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่บุคลากร เมื่อมีอายุถึงขั้นเกษียณ หรือขั้นที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อไม่สามารถทำงานได้อีก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ที่มาของผลประโยชน์จากการเกษียณอายุ คือจากระบบประกันสังคมของรัฐบาล และแผนบำเหน็จ บำนาญขององค์การนั้น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การเกษียณอายุ ” สรุปได้ว่า เป็นการสิ้นสุด หรือครบวาระการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ หลังจากการเกษียณที่เรียกว่า “เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ ” ซึ่งผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญหลังจากออกราชการ คือออกจากการงานโดยไม่มีความผิด ออกเพราะอุบัติเหตุ ออกเพราะเกษียณ และเป็นบุคคลที่รับราชการในองค์การนั้นมานาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการมานาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่นั่นเอง

^{๐xx} สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๘๔.

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การให้บุคลากรพ้นจากงาน” ที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า คือ การอนุมัติให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การพ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรขององค์การ ไม่สามารถทำงาน และรับเงินเดือนจากองค์การ และไม่มีสิทธิใดๆ ในองค์การได้อีกต่อไป เนื่องจาก ถูกลงโทษทางวินัยถูกปลดออกจากตำแหน่ง ถูกไล่ออก ได้ลาออกแล้ว และการเกษียณอายุราชการหรือเสียชีวิต ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลัก คือเพื่อเปลี่ยนบุคลากรใหม่แทนบุคลากรเก่าที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงแก่องค์การ เพื่อให้เป็นไปตามหลักมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติร่วมกัน และมีจุดมุ่งหมายรอง คือบุคลากรที่พ้นจากงานจะได้หางานทำตรงกับความสามารถ หรือความต้องการของตน เพราะนั่นหมายถึงอนาคตที่ดี และความมั่นคงของตนเอง

สรุป : การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

มีหลักในการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การ การประสานงาน การประสานผลประโยชน์หลัก ความมั่นคง และหลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแข่งขันทำให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึก “ตนเป็นคนสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ” การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม หรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ ทুমเท รับผิดชอบงาน และถือว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการ และเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

๒.๕.เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก. เอกสาร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวความคิด ทักษะประสบการณ์ ในกระบวนการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารต้องตระหนัก และดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

รองศาสตราจารย์หวน พันธุพันธ์^{๐๙๐} ได้สรุปหลักสำหรับการบริหาร ไว้ในหนังสือ นักบริหารมืออาชีพไว้ว่า คำว่า การบริหาร มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายทั้งคล้าย ๆ กันและ กัน แตกต่างกัน ขอยกตัวอย่างสัก ๖ ความหมายดังนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติการให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์เดียวกัน

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิเสธ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมาย ขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

จากความหมายทั้ง ๖ พอสรุปได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์ที่วางไว้”

สมพงษ์ เกษมสิน^{๐๙๑} ได้กล่าวไว้ในการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า “การพัฒนา บุคลากร” หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคน

^{๐๙๐} รองศาสตราจารย์หวน พันธุพันธ์, นักบริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑

^{๐๙๑} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ , พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ไทย วัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๕๓๑.

ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังมีมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

โชคชัย ไกรนรา^{๐๙๖} ได้กล่าวไว้ในทัศนะคติของครูตบตาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ถ้าบุคลากรได้พัฒนาและได้ใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุด และเต็มความสามารถแล้วเขาก็จะมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และต้องมีช่องทางให้เขาได้ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศงานให้บุคลากรคล่องตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีส่วนช่วยจัดวางแผนและให้มีกิจกรรมของการพัฒนาบุคลากร

พระศรีปริยัติโมลี^{๐๐๓} ได้กล่าว พุทธวิธีในการบริหารไว้ในหนังสือ การบริหารแบบพุทธสรุปความได้ว่า การบริหารแบบพุทธแบ่งออกเป็น ๖ หัวข้อ ดังนี้

๑. การบริหารตน
๒. การบริหารคน
๓. การบริหารเวลา
๔. การบริหารทุน
๕. การบริหารงาน
๖. การบริหารจิต

ซึ่งการบริหารดังกล่าวต้องก้าวไปพร้อมกัน ไม่ใช่เป็นไปแยกส่วน มิฉะนั้นแล้วจะไม่มีความพอที่จะทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ในลักษณะงานก็ได้ผล คนก็ได้เป็นสุขได้

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล)^{๐๐๐} ได้กล่าวคุณลักษณะของผู้นำในด้านการบริหารที่ดีไว้ในหนังสือ หลักธรรมาภิบาลสรุปได้ความว่า “หลักธรรมาภิบาล” คือ หลักธรรมปฏิบัติ

^{๐๙๖} โชคชัย ไกรนรา, “ทัศนะของครูตบตาทการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ”, *ปริยญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต* , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปิษณุโลก, ๒๕๒๕, หน้า ๓ - ๔.

^{๐๐๓} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), *การบริหารแบบพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕-๒๖.

^{๐๐๐} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล), *หลักธรรมาภิบาล*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘.

ช่วยให้การปกครองการบริหารแบบบูรณาการของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO-Chief Executive Officer) ตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับ ให้สามารถปกครองและบริหารที่ดี (Good Governance) อันเป็นคุณสมบัติที่ดี ที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ตลอดจนถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญและสันติสุขอย่างมั่นคงในกาลทุกเมื่อ ไม่กลับกลายเป็นความทุกข์เดือดร้อนอีกได้ในภายหลัง เป็นเสมือนนายสารทิพย์ขจรเทยมมา หรือเป็นเสมือนนายวงดนตรี ผู้ควบคุมวงดนตรีที่สามารถฉันทัด ฉันทัน

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ๐๐๐ ได้กล่าวเรื่องการบริหารเชิงพุทธ ไว้ในหนังสือพุทธวิธีในการบริหาร สรุปความว่าการบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through people) เมื่อว่าดังนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักบริหารพุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย ในระบอบการปกครองที่ยึดธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติ คือ ยึดธรรมประจำใจและปรหิตสมบัติ คือปฏิบัติมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขร่วมส่วนร่วม เมื่อผู้นำประพฤติปฏิบัติธรรม สังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ๐๐๐ ได้กล่าว หลักการบริหารเชิงพุทธ ไว้ในโรงเรียน วิถีพุทธ สรุปความว่า การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษานั้น ต้องมีการปฏิรูปประชาธิปไตยด้วย โดยได้ให้การศึกษาเอื้อประชาธิปไตย เพราะว่าประชาธิปไตยจะเป็นไม่ได้ถ้าในใจคนไม่มีธรรมาธิปไตย หมายถึงว่า คนต้องมีความรักในธรรม ใฝ่ปรารถนาความชอบธรรมการบริหาร การศึกษาดังกล่าวต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้สามารถสานประโยชน์ของทั้งสองด้านคือประโยชน์ด้านชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้ดำรงอยู่ด้วยกัน ได้อย่างเชื่อมโยงกลมกลืนเกื้อกูลกันและสมดุลกัน

ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๐๐๐ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๗๒๒.

๐๐๐ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **โรงเรียนวิถีพุทธปฏิรูปการศึกษาย่างบูรณาการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๖ - ๑๗.

วรกต สุวรรณรัตน์^{๐๐๐} ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ การพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่าโรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ มาใช้ในหน่วยงาน ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสร้างสื่อการสอน ประชุม สัมมนา คุงานและศึกษาคู่ จึงมีข้อเสนอแนะให้มีการขยายผลหลังกลับจากการอบรม ประชุม สัมมนา คุงานให้กับบุคคลในโรงเรียนอย่างหลากหลาย และจะต้องจัดพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง

วินิตา บุรณพงษ์ทอง^{๐๐๐} ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาสรุปผลการวิจัยดังนี้ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการฝึกอบรม การส่งบุคลากร การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือคุงาน พัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่า การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางส่วนความคาดหวังอยู่ในระดับมาก

ชุติมา เฟื่องฟูง^{๐๐๙} ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ ด้านความสำเร็จในงานหมายความว่า ถ้าความถึงพอใจในด้านความสำเร็จในงานสูงจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสูงขึ้นด้วย เนื่องจากอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องให้ความรู้แก่ผู้ที่มาเรียน การที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่สอน ย่อมถือว่าผู้สอนประสบความสำเร็จในการทำงาน ประกอบกับในการเรียนการสอน

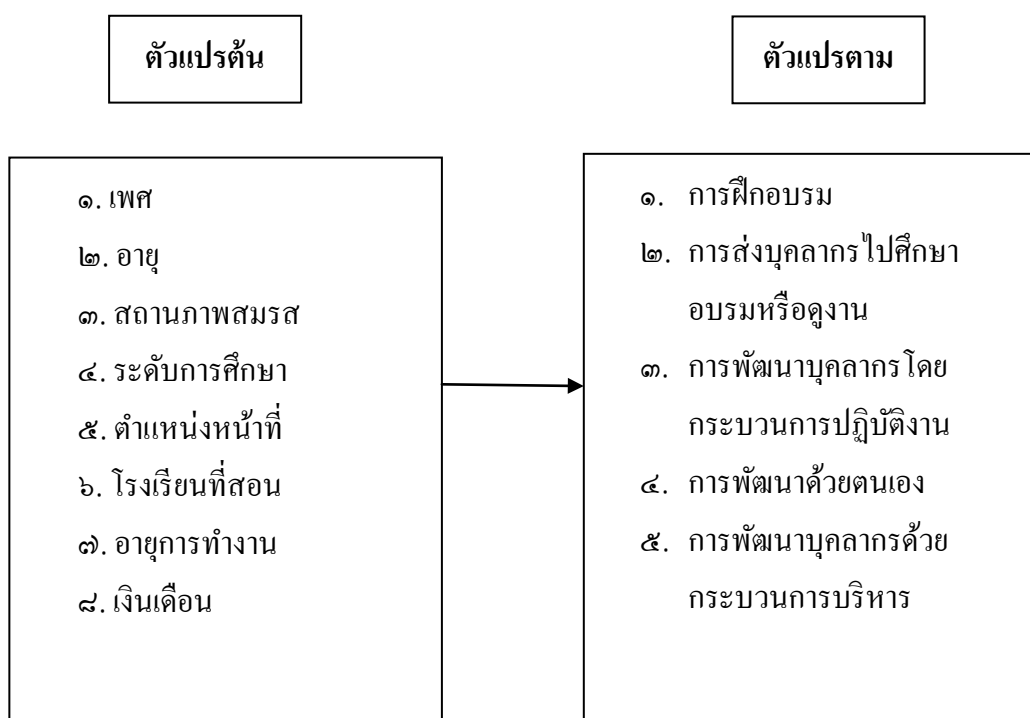
^{๐๐๐} วรกต สุวรรณรัตน์, “การบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์), ๒๕๔๔, หน้า ๑๐๕ - ๑๐๖.

^{๐๐๐} วินิตา บุรณพงษ์ทอง, “สภาพปัญหาและความคาดหวังที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๐, หน้า ๕๑-๕๒.

^{๐๐๙} ชุติมา เฟื่องฟูง, “การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร โรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดและประเมินผลการศึกษา , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๕, หน้า ๗๘.

ของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร เป็นการสอนระยะสั้นเน้นการปฏิบัติในการสอนแต่ละครั้ง
จึงจะเห็นความสำเร็จของงานในทันที จึงทำให้ความพึงพอใจด้านที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

๒.๑๐ กรอบแนวคิดของการวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย