

บทที่ ๒

เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

- ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๖ หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

- ๒.๒.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)
 - ๒.๒.๒ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังบุคคล
 - ๒.๒.๓ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังบุคคล
 - ๒.๒.๔ ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังบุคคล

๒.๓ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Personnel Recruitment)

- ๒.๓.๑ ความหมายของการสรรหาบุคคล
- ๒.๓.๒ กระบวนการในการสรรหาบุคคล
 - ๒.๓.๓ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล
- ๒.๓.๔ การทดสอบปฏิบัติงาน (Employment Test)
- ๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

- ๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๒ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล
 - ๒.๔.๓ วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร
 - ๒.๔.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

๒.๕ การฝึกอบรม (Training)

๒.๕.๑ ความหมายในการฝึกอบรม

๒.๕.๒ กระบวนการในการฝึกอบรม

๒.๕.๓ ประโยชน์ของการฝึกอบรม

๒.๖ การสัมมนา (Seminar)

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

๒.๖.๒ การศึกษาดูงาน (Field Study)

๒.๖.๓ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

๒.๗ การศึกษาต่อ (Upgrading)

๒.๗.๑ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

๒.๘ การบำรุงรักษาบุคคล (Personnel Maintenance)

๒.๘.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล

๒.๘.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

๒.๙ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒.๙.๑ ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

๒.๙.๒ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

๒.๙.๓ ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

๒.๙.๔ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๒.๑๐.๑ ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๒.๑๐.๒ วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๒.๑๐.๓ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

๒.๑๐.๔ ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

๒.๑๐.๕ หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

๒.๑๐.๖ วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน

๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

๒.๑๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑๑.๓ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑๓ กรอบแนวคิดทางการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) คือ การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงานพัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยมีการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่างๆ ให้ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

รศ.ธงชัย สันติวงษ์^๑ ได้กล่าวว่า โดยข้อเท็จจริงที่ทราบโดยทั่วไปนั้นคือ การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติ ที่จะเป็นไปในทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐาน หรือ ความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคน เสมออันใดก็ฉนั้น ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหาร แต่ละคนจะเป็นไปอย่างไร ในแนวทางใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนด้วย

ความเชื่อหรือข้อสมมุติฐานพื้นฐานเหล่านี้เช่น ความนึกคิดที่ว่า ใ่ว้ใจได้ไหม เอาการเอางานดีหรือไม่ หัวดีหรือฉลาดหรือไม่ นิสัยชอบประพฤติเช่นนั้นเพราะอะไร ควรต้องกำกับหรือควบคุมอย่างไร เหล่านี้ล้วนแต่ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบ ของปรัชญาของการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งการปฏิบัติใด ๆ ของผู้บริหารเหล่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้างการให้การอบรมหรือ รูปแบบของการปกครอง ต่างก็เป็นไปโดยมีรากฐานมาจากปรัชญาดังกล่าวของผู้บริหารทั้งสิ้น

ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้นจะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการคือ

^๑ ธงชัย สันติวงษ์, รศ., การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ ๕, โรงพิมพ์ไทยพัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐-๑๒.

๑. ประสบการณ์การศึกษา และพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือขึ้นอยู่กับคนที่บุคคลนั้น ได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจ และมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไรเหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนา และสร้างสมขึ้นมาภายใน

๒. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาในองค์กร หรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนก็มักจะ ได้เคยมีโอกาสดู ได้รับถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟัง และ เคยถูกปฏิบัติมาด้วยตนเอง ซึ่งก็ย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

๓. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมรูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวกับ แรงงานหรือแม้แต่ความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนแต่มีผลในทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคคล ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ความเชื่อว่าคนยุคนี้หรือเยาวชนยุคใหม่ไม่เหมือนกับแต่ ก่อน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างนั้นดูจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนัก และพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

๔. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคน ที่สำคัญที่สุดที่ปรัชญาการบริหารบุคคลจะโน้มเอียงไป ในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้น ๆ จะยึดถือข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคนแบบใด ระหว่าง ๒ แบบที่มี Theory x ที่เชื่อว่า ชาติุแท่ของคนนั้นเป็นคนเร็ว หรือเชื่อในอีกทางหนึ่งที่ตรงข้ามหน้ามือเป็นหลังมือ Theory y ที่เชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ชาติุแท่ในส่วนลึกเป็นคน ดีด้วยกันทุกคน

๕. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้นโดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้จะมีความสำคัญ ยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในยุคสังคมที่ ทั้งสภาพของงาน และสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การ แข่งขันที่จะให้การบริหารทรัพยากรด้านบุคคลให้ถูกต้อง และได้ประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมจะเป็น ประเด็นสำคัญที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามทำให้ดีกว่า

และเพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนที่จะต้องมีการชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ ที่ แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษา เรื่องทฤษฎีของการจูงใจ (Theory of motivation) ดังนั้นการมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผลโดยตรง ที่ทำให้ปรัชญาของการ บริหารบุคคลต้องปรับเปลี่ยนไปโดยดำเนินไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น และผลที่ตามมา พร้อมกันก็คือ กิจกรรมหรือหน้าที่การงานทางด้านการบริหารบุคคล จึงต้องมีหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ ที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ด้วยดีตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่า บุคคลในสถานศึกษาหรือครู เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาไทย และของประเทศชาติ บุคคลครู จึงต้องได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ ครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคคลครูได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้เด็ก ๆ ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน **ภารดี อนันต์นวิ^๐** กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือแต่ละประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคคลนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิค นั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้าน การบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการ

^๐ ภารดี อนันต์นวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

การจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากิริส (Chris Argyris) ภารดี อนันต์นาวี^๐ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์กรย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร

มาสโลว์(Maslow) ภารดี อนันต์นาวี^๐ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการคือ

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

และในขณะเดียวกัน **มาสโลว์ (Maslow) ภารดี อนันต์นาวี** ยังได้กล่าวถึงระดับความต้องการ ๕ ระดับ^๐ คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตอยู่ได้

^๐ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

^๐ อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๕.

^๐ อ้างแล้ว, หน้า ๕๔.

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

ฟายอล (Fayol) ภารต อันทันวี ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

* อ้างแล้ว, หน้า ๑๘.

๕. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาดลันที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคคลที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคคลจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคคล

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธี ในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่ง อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ^๑ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดย มีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การ แบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

^๑ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ **ทฤษฎีองค์การ** (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๓. การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

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

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต^๖ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^๖ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”

ธงชัย สันติวงษ์^๖ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

^๖ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^๖ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^๖ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๔๒), หน้า ๓.

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

สรุปว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนาบุคคลจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หรือนักวิชาการหลายท่านใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำสองคำ คือ การบริหาร กับงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร หมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่มนุษย์หรือบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (๔ M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method)^{๐๐} และได้มีนักวิชาการให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลายท่านดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์^{๐๐} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาททรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการ ทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

ธงชัย สันติวงศ์^{๐๐} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งจะทำให้สำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

^{๐๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๐๐} สมยศนาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร(กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕.

^{๐๐} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทคนิค๑๕, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๐๐} ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๐} ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการบุคคลในองค์กรโดยให้ความสำคัญในศักดิ์แห่งความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านี้ได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคคล เพื่อให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินการขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๐๙} กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือที่เรียกว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์ต่าง ๆ ในการจัดการบุคคลให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๑} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจสร้างพัฒนาภิบาลให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุ จากทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข

นพ ศรีบุญนาถ^{๐๒} กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น ในการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสำคัญ ๔ ประการดังนี้

๑. จะหาคนมาทำงานได้อย่างไร
๒. จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร
๓. จะรักษาคคนให้อยู่ทำงานในองค์กรได้อย่างไร
๔. จะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๐๓} กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคคลของ

^{๐๐} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๐๙} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

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

^{๐๒} นพ ศรีบุญนาถ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗-๔๘.

องค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการสรรหาการคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคคลขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด^{อน}

จากความหมายของ การบริหารงานบุคคล ที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระกิจของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการคัดเลือกบุคคล พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ ใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาบุคคลให้คงอยู่ และปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล^{อ๐}

บุคคล นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คน หรือบุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กร ในกระบวนการผลิต และบริการด้วยเหตุนี้ การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญก็คือ การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญ

^{อน} ญัตติพันธุ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรีนตติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^{อน} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา , เอกสารสาระการเรียนรู้ , การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๕ .

^{อ๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

เติบโตในหน้าที่การงาน มีประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐} ได้สรุปความสำคัญของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์^{๐๐} ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในองค์กรว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายการพัฒนาศักยภาพให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคคลขององค์กร ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลใน ๓ ประการ คือ

๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย

๒. ศักยภาพของมนุษย์ สามารถพัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และการบริการขององค์กร

๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

^{๐๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๖.

^{๐๐} เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๓.

การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอ “วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล” ไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐} กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการ คือ

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึง สิทธิ ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

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

๓. สมองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักรทนมียังชีวิตจิตใจมีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือความเจริญเติบโตขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๐} 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 เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ก็จะเกิดการสั่นเปลี่ยงทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

๔. ด้านบุคคล (Personnel Objectives) มีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลทุกคนในองค์กรจะมีส่วนช่วย

^{๐๐} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๘.

^{๐๐} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรไปด้วย การจะทำให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการธำรงและสงวนรักษาบุคคลที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคคลจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคคลก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด^{๐๙} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง นับแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การฝึกอบรม หาวิธีการจูงใจ และการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้^{๐๑}

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการศึกษา และรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงปริมาณงาน ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน ความเกี่ยวพันของงานที่มีเกี่ยวกับกิจกรรมงานอื่น ๆ ภายในองค์กรใน ๒ รูปแบบ คือ

- ๑.๑) กำหนดรายละเอียดลักษณะของงาน (Job Description)
- ๑.๒) กำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification)

^{๐๙} สมเกียรติ พ่วงรอด , **การบริหารงานบุคคล** , (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๐๑} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา , เอกสารสาระการเรียนรู้ , **การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา**, หน้า ๑๔๐-๑๔๑.

๒. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นวิธีการที่ใช้กิจกรรมหลายขั้นตอนในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อันจะส่งผลต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตในการทำงาน กิจกรรมในการออกแบบงาน

๓. การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน (Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปในอนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และพยากรณ์การจ้างงานและกำลังคนนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายใน และภายนอก บนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล และมีความเหมาะสม

๔. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน กลยุทธ์ในการสรรหา จึงพยายามหาคนที่มีความเหมาะสม และคุณสมบัติเหมาะสม เข้ามาสู่องค์กร

๕. การคัดเลือก (Selection) กระบวนการคัดเลือกที่รอบคอบ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล องค์กร และสังคม ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยลดการเข้าออกของพนักงานที่คัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วย

๖. การปฐมนิเทศและการบรรจุ (Orientation and Placement) เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และหน้าที่^{๑๖}

๗. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๙. การวางแผน และพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) เป็นกระบวนการเพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการ เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับงานอาชีพของตัวเองในอนาคตภายในองค์กร

๑๐. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นระบบรางวัลซึ่งบุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์กร

^{๑๖} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๔.

๑๑. ความปลอดภัย และสุขภาพ (Safety and Health) เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บเนื่องจากการปฏิบัติงาน

๑๒. การจูงใจในการทำงาน (Incentive at Work) เป็นกระบวนการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิสิฐ กิจปรีชา^{๐๖} ได้ศึกษาหลักการบริหารงานบุคคล และกล่าวถึงแนวคิดของเทเลอร์ว่าได้เสนอหลักในการบริหารงานบุคคลที่ดีว่า ประกอบด้วย

๑. เลือกคนดี และเหมาะสมที่สุดกับงานมาปฏิบัติงาน
๒. ทำการฝึกอบรม และแนะนำก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน
๓. จัดให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และคุ้มค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

นพ ศรีบุญนา^{๐๗} กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น กิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

๑. การวางแผนกำลังคนขององค์กร
๒. การวิเคราะห์งาน
๓. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร
๔. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความสามารถ ความรู้ และ

ประสิทธิภาพ ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

๕. การบริหารค่าตอบแทน
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. สุขภาพและความปลอดภัยของบุคคล
๘. การดำเนินการสร้างวินัยบุคคล
๙. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
๑๐. บุคคลสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

สรุปว่า กระบวนการของการบริหารงานบุคคล หมายถึงการสร้างกระบวนการในด้านการวางแผนนโยบายของผู้บริหาร โดยให้ทุกคนจะต้องผ่านการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศให้การอบรม การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

^{๐๖} วิสิฐ กิจปรีชา, พฤติกรรมองค์การ, (จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

^{๐๗} นพ. ศรีบุญนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗-๔๘.

ในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น กระบวนการของการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน และการวางแผนการพยากรณ์กำลังคนเสียก่อน เพื่อให้กระบวนการบริหารงานบุคคลประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีได้หมายความว่าเมื่อบุคคลได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว งานในส่วนนี้ก็หยุดลงทั้งนี้ก็หมายความว่ารวมถึงกิจกรรมหรืองานอื่น ๆ ที่จะพยายามให้คนที่เข้ามาทำงานมีความสุข ความจงรักภักดีและรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

สันติ บุญภิรมย์ ^{๐๐} ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ตามขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคล จึงกระทำได้โดยองค์กรบริหารงานบุคคลกลางกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- ๒) การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนใด และต้องการเมื่อใด
- ๓) การกำหนดตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลและเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องทำก่อนเรื่องอื่น เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใดก็ต้องกำหนดก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำและผู้ที่จะมาทำงานนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับใด
- ๔) การกำหนดเงินเดือนพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งนั้นต้องกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนล่วงหน้าด้วยว่า จะได้รับเงินเดือนเท่าไร
- ๕) การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน
- ๖) การบรรจุและแต่งตั้ง คือการบรรจุที่ได้รับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่าการมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด

^{๐๐} สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร บั๊กพอยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๒-๑๓๕.

๗) การจัดทำทะเบียนประวัติเป็นการจดบันทึกประวัติของผู้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ตลอดจนการเลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลนั้น เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น

๘) การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง ไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน

๙) การประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑๐) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการ บริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล

๑๑) ศักดิ์ศรีและประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งตอบแทนที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน

๑๒) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ การออกจากงานมีหลายกรณีด้วยกัน คือ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก ไล่ออก

๒.๑.๖ หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

การจัดการกับบุคคลในหน่วยงาน จะพบกับคำว่าระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoils System) เป็นการกระทำกับบุคคลในลักษณะที่ว่า ระบบพรรคพวก เป็นการกระทำที่ไม่ มีกฎเกณฑ์และหลักการในการกระทำกับบุคคล ทั้งนี้เป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หรือเจ้านาย จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติต่อองค์กรได้มาก^{๐๐}

ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำกระบวนการบริหารบุคคลแผนใหม่มาใช้ เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ เหมาะสมที่สุด สำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ที่จะนำระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบการบริหาร ด้วยคุณธรรมมี ๔ ประการ คือ

๑. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือการแต่งตั้งบุคคลให้ ตรงกับตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสำคัญ โดยต้องพยายาม

^{๐๐} สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา หน้า ๑๓๗-๑๓๘.

หาทางคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่า ตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร

๒. หลักความเสมอภาค หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติ และมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน หรือ ระดับเดียวกัน ก็จะได้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานทุกคน จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันด้วยระเบียบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน แม้ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุแต่งตั้งการปูนบำเหน็จความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

๓. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเป็นข้าราชการว่า จะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ トラบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน โดยให้มีเงินเดือนเพียงพอแก่การครองชีพ ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

๔. หลักความเป็นกลางในทางการเมือง หมายถึง โดยเฉพาะข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง (Political Neutrality) กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย นั้นถือว่า นโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน

จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการจึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งที่รวมให้เป็นผลจากการพัฒนาบุคคลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใดประกอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ เครื่องมือการประเมิน ผู้รับผิดชอบกำหนดเวลาความร่วมมือการบรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดการประเมิน เพื่อช่วยให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค แล้วนำผลไปปรับปรุงปัญหาและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

๒.๒.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการ ในการ บริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างสืบทอดกันไปโดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดปริมาณของบุคคลและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยี และการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมชดเชยในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

๒.๒.๒ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การวางแผนอัตรากำลัง” ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลัง ว่า “เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคน ในจำนวน ที่พอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ”

เสนาะ ตีเขาว์^{๐๐} กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคคล การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่เข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ”

สมาน รังสียกฤษฎ์^{๐๐} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐x} ได้กล่าวไว้ว่า “สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคต แล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา”

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการ วางแผนในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๘ , (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๐๐} เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๐๐} สมาน รังสียกฤษฎ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

^{๐x} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

การวางแผนอัตรากำลัง สำคัญต่อการพัฒนาต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นด้านนโยบาย ด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯ ถือเป็นการกำหนด นโยบายทิศทางการพัฒนาของหน่วยให้เกิดความเข้มแข็งทั้งนโยบาย และอัตรากำลังคน

๒.๒.๓ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐๐} ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคคลที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานของ องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหา และพัฒนาต่อไป

๒. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะ เกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วน และแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้าย เป็นต้น

๓. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำ แผนปฏิบัติการเพื่อจัดทำกำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจาก ภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อนและ จัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่า ตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใด ที่ไม่อาจหาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๑} ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลังออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. พิจารณาเป้าหมายขององค์กร ดำเนินการศึกษา พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำผล ของการศึกษาเหล่านี้มาวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน สำรวจทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออก ตามประเภทต่าง ๆ ลักษณะของงาน แผนก อายุ และวุฒิการศึกษา เป็นต้น

^{๐๐} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง , การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

^{๐๑} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๓๖.

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการรับใหม่

๔. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล เช่น การสรรหาบุคคล แผนการคัดเลือกบุคคล แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

๕. การตรวจสอบปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๑๖} ได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ขั้นตอนดังนี้

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

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

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

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

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการ ในการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นการศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ ขั้นตอนการสร้างแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

๒.๒.๔ ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์^{๑๗} กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานแล้ว หน่วยงานยังได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกดังนี้

^{๑๖} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๗๔.

๑. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
 ๒. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบุคคลใหม่
 ๓. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
 ๔. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน การพัฒนาในแต่ละด้านที่หลากหลาย
 ๕. ช่วยปรับปรุง วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลได้ดี คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 ๖. ช่วยสรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน
 ๗. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในองค์กร
- ชูศักดิ์ เทียงตรง^{๐๐}** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ประการคือ
๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ง่ายต่อการคำนวณงบประมาณ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนถึงแนวทางในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคคล
 ๒. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคคลได้อย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม
 ๓. ช่วยขยายหรือปรับปรุงองค์กรในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 ๔. เป็นวิธียางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน และเลือกใช้ประโยชน์จากกำลังคนเพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ เพื่อปรับปรุงองค์กรและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาเพิ่มควบคู่กับแผนพัฒนา และแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

๒.๓ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคคลมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและ มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

^{๐๙} พักตร์พอง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐.

^{๐๐} ชูศักดิ์ เทียงตรง , แนวคิดของการวางแผนกำลังคน , (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาริราช , ๒๕๓๕), หน้า ๓๓.

๒.๓.๑ ความหมายของการสรรหาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

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

สุนันทา เลาพันธ์^{๐๐} ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้”

อานวย แสงสว่าง^{๐๐} กล่าวว่า “การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐} ได้ให้คำนิยามว่า “การสรรหาบุคคลเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะดึงดูดใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการเข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”

พนัส หันหาจันทร์^{๐×} เสนอว่า “การสรรหา คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ แล้วมาเสนอตัวให้องค์กรได้เลือกเข้าทำงานในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล ครอบคลุมถึงการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติ โดยกำหนดวิธีการ คุณสมบัติ และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับภาระหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร

^{๐๐} สมาน รังสิโยภุชญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๑.

^{๐๐} สุนันทา เลาพันธ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^{๐๐} อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕.

^{๐๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๑๒๓.

^{๐×} พณัส หันหาจันทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

๒.๓.๒ กระบวนการในการสรรหาบุคคล

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๐๑} กล่าวว่า “กระบวนการ ในการสรรหาบุคคล ต้องอาศัยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกันความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ บริหาร จะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาบุคคล (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วย การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา (วิธีการสรรหาแหล่งภายใน และภายนอก) และบุคคลที่ สรรหาได้”

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๒} ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการในการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

๑. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

๒. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธี การที่จะใช้ สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใดและด้วยวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

๓. กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการสนใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนด รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทน และรางวัล

๔. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

เพ็ญศรี วายวานนท์^{๐๓} กล่าวว่า “กระบวนการสรรหา เป็นการวิเคราะห์งานและการทำ ประเมินกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการ บรรจุ ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการสรรหาบุคคลนั้น เริ่มจากการทำแผน เพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอก องค์กร รวมถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามท้องที่ที่ต้องการ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการ ในการ คัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๓} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)

๒. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)

๓. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)

^{๐๑} Mondy, W.R. and Noe, R.M., **Human Resource Management**, p.175.

^{๐๒} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, หน้า ๑๒๕.

^{๐๓} เพ็ญศรี วายวานนท์ , **การจัดการทรัพยากรคน** , พิมพ์ครั้งที่ ๒ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘๑.

^{๐๔} เรืองเดิวกัน, หน้า ๑๔๒.

๔. การทดสอบ (Employment Test)
๕. การสัมภาษณ์ (Interview)
๖. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
๗. การคัดเลือกผ่านทางบุคคล (Preliminary Selection in Employment Department)
๘. การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)
๙. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

วรณารต แสงมณี^{๐๐} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วยแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน มี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
๒. การกรอกใบสมัคร
๓. การทดสอบเบื้องต้น เกี่ยวกับความฉลาด ทักษะ ความสามารถ และความสนใจ
๔. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
๕. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ประวัติ ความสามารถ การศึกษา บุคคลอ้างอิง
๖. การทดสอบร่างกาย
๗. การให้งาน เป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

อำนาจ แสงสว่าง^{๐๐} กล่าวว่า “กระบวนการคัดเลือกบุคคลขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเข้าทำงาน แต่จัดว่าเป็นเรื่อง ของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคคลใหม่เข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ได้แก่ รับสมัครงาน ตรวจหลักฐานการสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกาย และประกาศผลการคัดเลือก”

สรุปว่า กระบวนการสรรหาบุคคลถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก การที่จะ ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เราจะต้องดูจากความสามารถของแต่ละคน ให้สรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคคลจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจร่างกาย ทดลองปฏิบัติงาน บรรจุ และการติดตามผล งาน แต่ละองค์กรต้องมีหลักการ สรรหาบุคคล ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

๒.๓.๓ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล

นักการศึกษา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล ไว้ดังนี้

^{๐๐} วรณารต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๕๕.

^{๐๐} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๕.

อำนวยการ แสงสว่าง^{๐๐} กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม ประจำอยู่ในองค์กร เพื่อได้ปฏิบัติงานตามสายงาน ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ ๖ ประการ คือ

ประการที่ ๑ นโยบายในการคัดเลือกบุคคลขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพอนามัย

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลอยู่เสมอ

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาลักษณะการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคคลได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคคลต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลนั้น จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง ในการคัดเลือกบุคคลมาแล้วเป็นอย่างดี

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐} กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคคล ทำให้ผู้ บริหาร มีความรู้มากขึ้น เรียนรู้จุดอ่อน ข้อจำกัด เทคนิคการคัดเลือกต่าง ๆ เรียนรู้ลักษณะของกฎหมายที่ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความซับซ้อนในแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย เพราะการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและความยากลำบาก ดังนั้นการคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย”

๒.๓.๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงการทดลองปฏิบัติงานของบุคคลใหม่ ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์^{๐๐} ได้กล่าวว่า “การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความประพฤติเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเหมาะสมก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป”

^{๐๐} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๓๒.

^{๐๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๘.

^{๐๐} สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ,ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

ชาร์รฟ์ท์ สือนิ^{๐๙} ได้กล่าวว่า “การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นราชการมีกำหนด ๖ เดือน ถึง ๑ ปี การทดลองปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น”

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๐๑๐} ได้เสนอว่า “องค์กรได้กำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งมีกำหนดระยะ ๖ เดือน ซึ่งในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ บุคคลใหม่จะต้องทำให้ดีที่สุด และจะถูกประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้วจึงจะได้บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคคลที่แท้จริงขององค์กร”

สรุปว่า การทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การทดลองความรู้ ความสามารถก่อนจะรับคนเข้าทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยทางหน่วยจะเป็นผู้กำหนดว่าจะทดลองปฏิบัติงานกี่เดือน แล้วเอาผลงานที่ได้รับมอบหมายมาประเมินการทดลองปฏิบัติว่าเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อเลือกมาทำงานในองค์กร ซึ่งในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้และความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้และความสามารถดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสอบหรือการคัดเลือกที่หลากหลาย โดยเลือกเอาคนที่ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับหนึ่งหรือลำดับต้น ๆ ย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงความหมายและขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๐๑๑} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ”

บุญเลิศ ไพรินทร์^{๐๑๒} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{๐๑๓} ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า เริ่มตั้งแต่ “การทำสัญญาว่าจ้าง การแจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือ บุคคลและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้

^{๐๙} ชาร์รฟ์ท์ สือนิ , สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, หน้า ๓๔.

^{๐๑๐} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, หน้า ๘๕.

^{๐๑๑} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๓.

^{๐๑๒} บุญเลิศ ไพรินทร์ การบริหารงานบุคคล(กรุงเทพมหานคร กรมบัญชีกลาง ๒๕๓๒) หน้า ๑๑.

การกรอกหรือจัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี การทำประกันชีวิต และการ
ปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคย รู้วิธีการและนโยบายโดยทั่วไป”

การบรรจุแต่งตั้งหมายถึงการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง หรือบรรจุบุคคล
เข้าทำ เป็นการสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง
และมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนั้น

การพัฒนาบุคคลมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการพัฒนาบุคคล
ในลักษณะที่แตกต่างกัน

สุดา สุวรรณภิรมย์^{๙๐} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้
ศิลปะ และกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมปฏิบัติงานใน
องค์กรพร้อมทำงานพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคลและพัฒนาสุขภาพจิตใจ และมีทัศนคติ
ในการทำงานพัฒนาให้องค์กรรวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจาก
เป็นสมาชิกองค์กรด้วยอุบัติเหตุพลภพให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เมธิ ปิณฑนานนท์^{๙๑} กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการ
ให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคล
เหล่านั้นได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และ
ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืน
และสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคลทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดุลพันธ์^{๙๒} กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมีความหมาย
ที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโต

ทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการ
พัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การ
พัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

^{๙๐} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์
และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖๕.

^{๙๑} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล(มหาวิทยาลัยบูรพา) หน้า ๖.

^{๙๒} เมธิ ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์,
๒๕๒๕) หน้า ๒.

^{๙๓} เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร :
ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒.

สมาน ริงลิโยกฤษณ์^{×๐} กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

กรีซ สืบสนธิ์^{×๐} กล่าวไว้ว่า คน คือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรมในองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคคลถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้เริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กรของตนเพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

พยอม วงศ์สารศรี^{××} ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจ

สรุปว่า การพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการเริ่มต้นของการพัฒนาทุกอย่าง ประเทศเจริญแล้ว เป็นผู้นำของโลก มองเห็นการพัฒนาบุคคลภายในประเทศ ให้พร้อมด้วยร่างกาย และจิตใจควบคู่กับการพัฒนาทางการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน

โดยเฉพาะแล้ว การพัฒนาบุคคลในโรงเรียน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่เป็นแหล่งพัฒนาบุคคลทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเยาวชนให้เต็มโตอย่างมีคุณภาพ ศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

๒.๔ การพัฒนาบุคคล

^{×๐} สมาน ริงลิโยกฤษณ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล , (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕) หน้า ๕๓.

^{×๐} กรีซ สืบสนธิ์ , วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗) หน้า ๔.

^{××} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล , (พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔) หน้า ๑๕๓.

๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมาย ของการพัฒนาบุคคลและอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิตติมา ปรีดีดิถ^{๙๐} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรและตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคคล การวางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ ประเมินผลการพัฒนา”

พนัส หันนาคินทร์^{๙๑} ได้กล่าวว่า “การพัฒนา คือ การฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”

พยอม วงศ์สารศรี^{๙๒} ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร”

สมาน รังสิโยภุญ^{๙๓} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น”

สมคิด บางโม^{๙๔} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{๙๕} ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคคลทุกคนในหน่วยงาน

^{๙๐} กิตติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๑๘.

^{๙๑} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

^{๙๒} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖๗.

^{๙๓} สมาน รังสิโยภุญ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๘๐.

^{๙๔} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๓๘.

^{๙๕} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, หน้า ๓๔๑.

สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”

สรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม และการพัฒนา บุคคล รวมถึงการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร

๒.๔.๒ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล

กระบวนการ ในการ พัฒนาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์กรซึ่งจะต้องมีและเตรียมพร้อมในการดำเนินงานให้เป็นระบบ และตระหนักอยู่เสมอว่า บุคคล ต่าง ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ถึงแม้จะได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษามาอย่างดีแล้วก็ตาม ย่อมมีลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้ง จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้น จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นอกจากนั้น บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพราะวิทยาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันเอง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑนันทน์^{๑๐} กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลว่ามี ๖ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทขององค์กรในการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน

ขั้นที่ ๒ จัดตั้งคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

ขั้นที่ ๓ กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน แผนกและบุคคล

ขั้นที่ ๔ เตรียมแผนพัฒนาบุคคลทั้งหมดไว้ในฝ่ายบริหารส่วนกลาง

ขั้นที่ ๕ การดำเนินการพัฒนาบุคคล

ขั้นที่ ๖ การประเมินผลการพัฒนาบุคคล

พนัส หันนาคินทร์^{๑๑} ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตและทิศทาง เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคคลทุกระดับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์

๒. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร โดยกำหนดว่า จัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร

๓. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล โดยมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วม

^{๑๐} เมธี ปิณฑนันทน์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษานานาชาติ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๕.

^{๑๑} พณีส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๕.

๔. ประเมินผลการพัฒนา บุคคล ซึ่งมีการประเมิน ๒ ประการ คือ ประเมินวิธีการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการ

กรกฎ สิงห์โกวินท์^{๐๐} ได้กล่าวสนับสนุนสำหรับนำไปพิจารณาถึงมูลเหตุที่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาบุคคล ดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับเทคโนโลยีให้ได้

๒. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน สืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

๓. หน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้หวังผลกำไรเหมือนภาคเอกชน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรก ส่วนองค์กรเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร มีการพัฒนาบุคคลหนักกว่าและรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจเดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องหาตลาดกว้าง และมีความฉับไวในการตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

๔. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนา บุคคลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ที่รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดี

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะ อุปนิสัย และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๔.๓ วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร

การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคคลในองค์กรซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากผู้อื่นและการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิกล^{๐๙} กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลว่าประกอบด้วย “การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การ

^{๐๐} กรกฎ สิงห์โกวินท์, *การอบรมและพัฒนาบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๒๖.

หาที่เลี้ยงช่วยสอนงานให้ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์ การทำงานในบางโอกาส การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม การส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การให้ทำการทดลอง การวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การให้มีการปฏิบัติงานก่อนเปิดโรงเรียน การนิเทศของผู้บริหาร”

วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้กล่าวสนับสนุนถึงวิธีการพัฒนานุคคลในองค์กรไว้ดังนี้^{๐๐}

๑. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้นุคคลได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ
๒. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคคลได้มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
๓. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้นุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง
๔. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อค้นหาความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่
๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เพื่อให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน
๖. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน จะรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

๗. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้นุคคลเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้นั้นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

๘. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้นุคคลเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
๙. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ
๑๐. ให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้นุคคลมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน
๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม
๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนานุคคล เป็นการสนับสนุนให้นุคคลได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานุคคล ซึ่งจะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดี และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

๑๓. การฝึกอบรม ถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนานุคคลที่ดีที่สุด

บาเดอร์ และ บลูม (Bader&Bloom)^{๐๑} กล่าวว่า “การพัฒนา บุคคล และการ ฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของ The High

^{๐๙} กิตติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๖๕.

^{๐๐} วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนานุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๐ – ๒๒.

Impact Training Model มี ๕ ขั้นตอน คือ ระบุความต้องการในการอบรม การวางแผนวิธีการอบรม การสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ และการสรุปประเมินผล”

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคคลในการทำงานให้กับองค์กร ให้การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงพัฒนาแนวคิด เจตคติที่ดี โดยกระบวนการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

๒.๔.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้
พนัส หันนาคินทร์^{๑๐} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ ๒ ประการ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ

๑) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒) เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

๓) เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๔) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ

๕) เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่ หรือต้องสูญเสียไป

๒. วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์กร คือ

๑) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าขึ้นเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

๒) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้รับความเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าจากองค์กรอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

๔) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๑} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เพื่อให้ถูกต้องตามมนุษยธรรมประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่ บุคคลของตน และเพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยคลี่คลายปัญหาหรือป้องกันการล้ำสมัยในการบริหาร”

^{๑๐} 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.

^{๑๑} พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, หน้า ๗๘.

^{๑๒} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารบุคคล**, หน้า ๒๓๑.

สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล นั้น ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประสานความสามัคคี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถของบุคคลากรในการทำงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ปรับทัศนคติ เป็นต้น

๒.๕ การฝึกอบรม (Training)

๒.๕.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๖๐} กล่าวว่า “การฝึกอบรม คือ วิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิด การเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการ ปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

วรนาถ แสงมณี^{๖๑} ได้ให้คำอธิบายว่า “การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ และระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ”

ธงชัย สันติวงษ์^{๖๒} กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็น ระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของ บุคคล เพื่อที่จะสามารถ ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

ฟลิปโป (Flippo)^{๖๓} ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า “เป็นวิธีการเพิ่มความรู้และทักษะแก่บุคคล และมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต เพิ่มกำลังใจในการทำงาน ลดการ ควบคุมดูแลงานและบุคคลลดอุบัติเหตุหรือปัญหา และเพิ่มเสถียรภาพในองค์กร”

๒.๕.๒ กระบวนการในการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังนี้^{๖๔}

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

^{๖๐} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๑๒๖.

^{๖๑} วรนาถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๑๕.

^{๖๒} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๒๕๔๒, หน้า ๒๑๓.

^{๖๓} Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York : McGraw-Hill, 1971), p.194.

^{๖๔} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ , (กรุงเทพมหานคร : ศ.ว.ท., ๒๕๔๓), หน้า ๖๕.

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ คุณสมบัติที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับใด

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)

มาเจีย บากิน และ คาร์ดี (Majia, Bakin & Cardy) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้กล่าวสนับสนุนว่า กระบวนการในการฝึกอบรม มี ๓ ประการ^{๖๕} คือ “การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผล (Evaluation)”

สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด ตลอดจนการช่วยจัดความกังวลใจ ข้อยข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

๒.๕.๓ ประโยชน์ของการฝึกอบรม

อากัสตรี ไชยคุนา^{๖๖} ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ เจตคติที่ดีและความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลให้ถูกต้อง
๓. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
๕. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
๖. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง

^{๖๕} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๕๑.

^{๖๖} อากัสตรี ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๒ – ๑๓๓.

๙. ช่วยพัฒนาการบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี
๑๐. ช่วยฝึกฝนบุคคลสำหรับการขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
๑๑. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การไม่รู้หรือขาดทักษะ
๑๒. เพื่อให้บุคคลมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์^{๒๒} ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคคลให้มีความสนใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอยู่เสมอ

๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้

๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เมื่อมีความรู้ในวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานขณะทำงานมากนัก

๔. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงสอนงาน และไปควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคคล ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน มีการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ได้รับการฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาแล้ว

การฝึกอบรมก่อให้เกิด ประโยชน์ในระดับพนักงาน ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ลดการทำงานผิดพลาด ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่ ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงานได้

๒.๖ การสัมมนา (Seminar)

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

กิตติมา ปรีดีดิลก^{๒๓} ได้ให้ความหมายของการสัมมนาว่า “มีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษา

^{๒๒} ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๑๓๑ – ๑๓๒.

^{๒๓} กิตติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๒๘.

เรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุง การปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วม ประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่”

ประทวน สมบูรณ์^๒ กล่าวว่า “การสัมมนา หรือการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุม ร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่ามุ่ง ศึกษาในด้านทฤษฎี หรือหลักการ มีการแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษา ค้นคว้ามาอย่างดี ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลดียิ่งวิธีหนึ่ง”

สรุปได้ว่า การสัมมนา การสัมมนาทางวิชาการ การประชุม สัมมนาวิชาการ หรือการ ประชุมสัมมนาวิชาการเชิงปฏิบัติการ เหล่านี้ ก็ล้วนเป็นความหมายเดียวกับคำว่า สัมมนา เช่นเดียวกัน แตกต่างก็เพียงวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการเข้าร่วมประชุม แบ่งกลุ่ม ค้นคว้าสรุปปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ และปัญหาที่สอดคล้อง กับหัวข้อหลักในการสัมมนา มีวิทยากรดำเนินรายการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้และแนวคิด ใหม่ตนเอง

๒.๖.๒ การศึกษาดูงาน (Field Study)

ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตาม แต่ นั้นก็ไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมทางด้านบุคคลเสมอไป เพราะว่า วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีก สมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การส่งบุคคลไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในหน่วยงาน อื่นซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นสาขางานลักษณะ เดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือประยุกต์เข้ากับองค์กรของตน ซึ่งเป็น วิธีที่ทุกองค์กรในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

๒.๖.๓ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

นักการศึกษา ได้เสนอความหมายของการศึกษาดูงานพร้อมระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา^๓ ได้กล่าวว่า “การศึกษาดูงานมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนา วิทยทัศน์ของบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน”

^๒ ประทวน สมบูรณ์ , การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๕.

^๓ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยาบทเรียนจากเสมา ๔๕๖๓๒๒, ฉบับวันที่ ๒๔, (สิงหาคม ๒๕๔๕)๑๕.

สมพงษ์ เกษมสิน^{๖๐} ได้กล่าวว่า “การพหุบุคคลในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน เหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นหรือได้ปฏิบัติด้วยตนเอง”

สมศักดิ์ กระต่ายทอง^{๖๑} ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในองค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ นอกสถานที่หรือสถาบันอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ทัศนคติและเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๗. การศึกษาต่อ (Upgrading)

๒.๗.๑ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการศึกษาต่อพร้อมทั้งระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ^{๖๒} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา หมายถึงกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

อุดร ชื่นกลิ่นรูป^{๖๓} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือ

^{๖๐} สมพงษ์ เกษมสิน *การบริหารบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช (๒๕๓๑), หน้า ๑๘๕.

^{๖๑} สมศักดิ์ กระต่ายทอง , *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร , วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต , (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร , ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.*

^{๖๒} *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, มาตรา ๔, หน้า ๖.*

^{๖๓} *อุดร ชื่นกลิ่นรูป การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิทยากร ๒๕๓๓), หน้า ๗๕๘.

ประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการนั้น และรวมถึงการฝึกฝนด้านภาษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตามหลักสูตร”

ภิญโญ สาร^{๒๕} ได้กล่าวว่า “การศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคคลไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง เพราะบุคคลทุกประเภทที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ก็ย่อมจะอ่อนลงไป เพราะวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว”

สรุปว่า การศึกษาต่อ หมายถึงกระบวนการให้ส่งเสริมให้บุคคลเจริญเติบโตและมีความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จนเป็นสมาชิกของสังคมตามที่สังคมได้คาดหวังไว้

๒.๘ การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร (Personnel Maintenance)

๒.๘.๑ ความหมายของการบำรุงรักษามูลค่าบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษามูลค่าบุคคลไว้ดังนี้

อิวโนวิช (Ivanovic)^{๒๖} ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษา เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”

दनัย เทียนพุดิ^{๒๗} ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษามูลค่าบุคคล คือ การพยายามให้บุคคลพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”

วิโรจน์ สารรัตน์^{๒๘} ได้อธิบายว่า “การธำรงรักษามูลค่าบุคคล เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ”

^{๒๕} ภิญโญ สาร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖๖.

^{๒๖} Ivanovic, A, *Dictionary of Personnel Management*, (Suffolk, Great Britain: Richard D.Lrwin, Inc, 1989), p. 166.

^{๒๗} ดนัย เทียนพุดิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญ การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

^{๒๘} วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

อานวย แสงสว่าง^{อนัน} กล่าวว่า “การบำรุงรักษา เป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์กรในการจงใจให้บุคคลมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจสามารถทำงานให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร”

การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึงการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษาบุคคล และการจงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าเหตุใด คนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงานและอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคคลและงานขององค์กรควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

๒.๘.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

อานวย แสงสว่าง^{อนัน} ได้เสนอว่า “การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์กรได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และช่วยในด้านเศรษฐกิจ”

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษา ไว้ดังนี้^{อนัน}

๑. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

๒. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓. ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะ บุคคลไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบำรุงรักษาบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคคล เป็นวิธีการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ รักษาหัวใจและความปลอดภัยของบุคคลที่ทำงานในองค์กร โดยที่ไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป อีกทั้งยังช่วยส่งผลดีต่อองค์กรโดยตรง เช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความมั่นคงก้าวหน้า ลดการสูญเสียทรัพยากรสิน ได้รับความจริงใจและไว้วางใจจากบุคคล เกิดความสามัคคีและมีความสุขในองค์กร

^{อนัน} อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๒๘.

^{อนัน} เรื่องเดียวกัน.

^{อนัน} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๑๐.

จะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษานุคคล เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญกำลังใจ และเน้นความปลอดภัยในการทำงาน ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหาร จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคคลในโรงเรียนนั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

วิธีการบำรุงรักษานุคคลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- ๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)
- ๒) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)
- ๓) การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

๒.๕ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒.๕.๑ ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง^{อน๑} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ เป็นการบริหารที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกับโรงเรียนต่อไป”

อภัสสร ไชยคุณา^{อน๑} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การมอบผลประโยชน์ที่บุคคลควรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{อน๑} ได้เสนอว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การจัดประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay”

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์^{อน๑} กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่มีอยู่ในรูปของค่าตอบแทนหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ”

^{อน๑} อำนาจ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๖.

^{อน๑} อภัสสร ไชยคุณา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๖๒.

^{อน๑} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๐.

^{อน๑} ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๓๗.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวแทนหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

๒.๕.๒ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์^{๑๙๐} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงและความปลอดภัย

๒. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจ การยอมรับและได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญคือจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

๓. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ได้นอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคลและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเปล่าในการลงทุน

๕. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะ使得บุคคลไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

^{๑๙๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๓ – ๒๔๔.

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร ต้องวางแผนการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่บุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับและนำสวัสดิการไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{อนันต์} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการว่าเป็นการจัด ผลประโยชน์ เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กร มี ๖ ประการคือ

๑. จัดอย่างเป็นธรรม คือ ทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
๒. จัดอย่างสมดุล คือ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
๓. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปและเป็นส่วนที่หน่วยงานสามารถจัดได้
๔. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้บุคคลมีความมั่นคงในรายได้
๕. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้ บุคคล บุคคลก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์^{อนันต์} ได้เสนอหลักของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังนี้

๑. ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคคล
๒. ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
๓. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
๔. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
๕. การให้นั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

๒.๕.๓ ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์^{อนันต์} ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์กร โดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น ๒ ลักษณะคือ

๑. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคคลตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขภาพอนามัย ห้องพยาบาลและห้องสุขา

^{อนันต์}ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

^{อนันต์}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๖๐.

^{อนันต์}ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๓๗.

เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคคล ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคคลด้วยความเต็มใจขององค์กรเอง ความร่วมมือระหว่างองค์กรกับบุคคล หรือการร้องขอจากบุคคล เช่น รดรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการ และกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และความพอใจในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์^{๐๐๐} ได้แบ่งชนิดของการจัดสวัสดิการออกเป็น ๑๐ ประการ คือ

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

๒. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม เป็นต้น

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

๔. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคคลได้มีเวลาพักผ่อนในวันหยุด ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว หรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันลาภิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

๕. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา การหาความรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคคล เช่น การให้ทุนพัฒนาบุคคล การให้ลาเพื่อไปศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

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

๗. บริการนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา และการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

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

๕. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคคล หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินประจำปี รางวัลบุคคลดีเด่น และรางวัลบุคคลซื่อสัตย์ เป็นต้น

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

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการ เป็นวิธีการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน มี ๒ ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด และมี ๑๐ ชนิด คือ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษ บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการนันทนาการ โบนัสและเงินสวัสดิการ บริการให้คำปรึกษา และการให้บริการด้านอื่น ๆ

๒.๕.๔ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการไว้ ๒ ประการ คือ

๑. ประโยชน์ที่มีต่อบุคคล คือ บุคคลมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีการอยู่ดีกินดี มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพราะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานดีขึ้น

๒. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ประโยชน์จากบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง บุคคลกับหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้ชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ มี ๒ ประเด็น คือ มีประโยชน์ต่อบุคคล กล่าวคือ ทำให้บุคคลเกิดขวัญกำลังใจ เต็มใจ และมั่นใจในการทำงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรตลอดจนถึง เป็นการช่วยสร้างความสามัคคีและมีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต่อไป และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในองค์กรแล้ว พวกเขาจะทุ่มเทให้กับการทำงาน แล้วผลที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

^{๐๐๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐๒.

๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๒.๑๐.๑ ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๐๐} กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งหมายถึง การทำงานอย่างเป็นสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่องาน และทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”

สมคิด บางโม^{๐๐๐} ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีน้ำใจในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญ กำลังใจหรือน้ำใจบุคคลคือรายได้ สวัสดิการและความภูมิใจในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการสำหรับผู้บริหาร ในการให้ความรู้สึที่ดี ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ต่อบุคคลในองค์กร ให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่เม รักและศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามกำลังของตน

๒.๑๐.๒ วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมคิด บางโม^{๐๐๐} ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

๑. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคคล
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง
๓. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน
๔. ให้ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน
๕. ให้โอกาสแก่บุคคลได้ก้าวหน้า
๖. สร้างรายได้และมอบสวัสดิการที่ดีให้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๐๕} ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคคลไว้ดังนี้

^{๐๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๖.

^{๐๐๐} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๗๖.

^{๐๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคคลมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ อาจตอบแทนในรูปของวัตถุและบำรุงจิตใจด้วย กล่าวคือบุคคลจะได้รู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

๒. การจัดแหล่งสนทนาการ เป็นการจัดการให้ บุคคลมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ ทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเยี่ยมเยียนบุคคล โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคล

๔. การจัด หาผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่บุคคลและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

๕. การเข้าถึงปัญหาของบุคคล ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งปัญหาในที่นี้หมายถึงรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลและฝ่ายบริหารก็ได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๐๐๐} ได้เสนอการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ว่า “มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล มีการบริหารงานที่ดี (ผู้ บริหารดี) ระบบการเงินดี มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมข้อมูล มีการให้รางวัลและการทำโทษอย่างมีเหตุผล มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคคลเป็นประจำและต่อเนื่อง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคคล เช่น การให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินและวัตถุ การจัดแหล่งสนทนาการ การสอบถามดูแลความสุข ความทุกข์อย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา ให้คำชื่นชมหรือประกาศความดี ให้การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

๒.๑๐.๓ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๐๐๐} ได้ให้ความหมายว่า “ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การคุ้มครองบุคคลจากอุบัติเหตุในการทำงาน”

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐๐} ให้กล่าวถึงความปลอดภัยในการทำงานว่า “เป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ”

^{๐๐๙} ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๑.

^{๐๐๐} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ, หน้า ๘๒.

^{๐๐๐} Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, p. 523.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมเพื่อป้องกันอันตรายหรือเป็นการคุ้มครอง บุคคลที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้ บุคคลมีความมั่นใจรู้สึกถึงปลอดภัยในการทำงาน มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร ที่มีเจตคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

๒.๑๐.๔ หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐๙} ได้เสนอวิธีการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๔ ข้อคือ

๑. ผู้บริหาร ต้องตระหนักในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
๒. บุคคลต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
๓. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
๔. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่น ภาพโปสเตอร์ ภาพเตือน เป็นต้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๐๐} ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย มีการจัดตั้ง คณะกรรมการด้านความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัย และ มีการจัดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้ทั้ง ผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กรได้รู้สึกถึงความปลอดภัยและความมั่นคง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสนับสนุน ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ ภาพสื่อสารเตือนภัย เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ทั้งผู้ บริหารและ บุคคล ทุกคนใน องค์กร ต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือด้วยแล้วจะประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยที่แท้จริง

๒.๑๐.๕ วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๐๐๑} ได้ให้เหตุผลสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดระบบความปลอดภัย ๓ ประการ คือ

๑. เหตุผลด้านศีลธรรม ต้อง ตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม
๒. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่มีความเจริญ รัฐบาลได้กำหนดข้อกฎหมายต่าง ๆ เพื่อบังคับให้องค์กรได้ใช้กำกับดูแลถึงสวัสดิการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและด้านสุขภาพ และมีวิธีการในการลงโทษสำหรับผู้ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตาม

^{๐๐๙} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๑๒.

^{๐๐๙} เรื่องเดียวกัน.

^{๐๐๐} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๑๓.

^{๐๐๑} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๖๘.

๓. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการรักษา ค่าชดเชย ค่าปลอดขวัญและกำลังใจ หรืออื่น ๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน มี ๓ ประการ คือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

สรุปว่า เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และพยายามหาวิธีการที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไป อยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นหรือศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและดีที่สุดตามที่จะทำได้ นั่นหมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการบำรุงรักษามูลค่าซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์เกื้อกูล การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้สึกลดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

ในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจจะไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องมีเป้าหมายและ มีการวางแผนที่ชัดเจน สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore)^{๐๐๐} ที่ได้กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลงานจะทำให้ได้กรอบหรือแนวทางในการวางแผนองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งในการประเมินความต้องการนั้น จะต้องมีทั้งของผู้บริหารและบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาพื้นฐานความแตกต่างของสิ่งที่มีอยู่จริงกับสมรรถภาพของคณะทำงาน”

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งประกอบกันเป็นผลงานขององค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลว่างานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

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

จำเนียร จวงตระกูล^{๐๐๐} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ดีน้อยกว่าหรือดีกว่า คำนวณกับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่”

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

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ^{๐๐๙} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายองค์กร กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนดและเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

๒.๑๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กรณีการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและกระทำเป็นการทั่วไป ผลของการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลไปใช้ในการลงโทษ และในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ”

กิตติมา ปรีดีดิถ^{๐๐๖} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

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

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

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

^{๐๐๙} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ, ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิถีพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

^{๐๐๐} กรณีการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๕๖.

^{๐๐๖} กิตติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๑๖.

๕. วิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นเตรียมข้อมูล ขั้นดำเนินการ ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและขั้นการติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสมบูรณ์ที่สุดได้นั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และกระทำอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

๒.๑๑.๓ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัตถุกร^{๐๐๖} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบแบบแผนอย่างถ่วงน้ำหนัก เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
 ๒. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสม ส่วนบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับการพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
 ๓. ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย
 ๔. ใช้กำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กรให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่และสาขาวิชาชีพ
 ๕. ทำให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข
 ๖. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าตนจะได้รับความยุติธรรม
 ๗. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 ๘. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนว การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน
- สมิต สัตถุกร^{๐๐๗} ยังได้ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าจะให้ผลทั้ง ๓ ด้านดังนี้

^{๐๐๖} สมิต สัตถุกร, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

^{๐๐๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๒.

๑. ให้ผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องหรือไม่ หน่วยงานก็จะได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้ปรับปรุงให้มีค่าสูงขึ้น

๒. ให้ผลต่อผู้บังคับบัญชาหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือการรับผิดชอบงานทั้งหมดในหน่วยงานของตนผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผลการปฏิบัติงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาควรหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอแล้วนำผลที่ได้ไปปรับปรุงใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป

๓. ให้ผลต่อองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เสนอ ดิยาว^{๐๐๐} ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ๒ ประการ คือ

๑. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

๒. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ส่วนผู้บังคับบัญชาก็รู้เจตคติของผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรโดยตรง เช่น ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าหรือการพัฒนาของการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยตัดสินใจในการทำงาน และกระตุ้นการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

สรุป : การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

^{๐๐๐}เสนอ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ , (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๗.

การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) ^{๐๐๐} การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพการบริหารงานบุคคล และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๖ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๖๑ ท่าน และครู ผู้สอน จำนวน ๒๒๗ ท่าน เครื่องมือในการวิจัยใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต ^{๐๐๐} (วรบุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคคลครูของ วิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จำนวน 112 คน และนักศึกษา จำนวน ๑๕๓ คน ที่ปฏิบัติหน้าที่และกำลังศึกษา ในวิทยาลัยครูบ้านเก็น รวม

^{๐๐๐} พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”, พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

^{๐๐๐} พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต (วรบุตร) “การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”, พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

ทั้งหมด ๔๖๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบประชากรมากกว่า ๒ กลุ่มด้วย One-Way ANOVA ผลจากการวิจัยพบว่า

ผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเกิ นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นโยบายและแผนการพัฒนาบุคคลครู การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน

นักศึกษา มีความคิดเห็นต่อ การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูบ้านเกิ นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละงาน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด ตามลำดับ ได้แก่ การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู นโยบายและแผนการพัฒนาบุคคลครู แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน ส่วนผลของการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ ต่อ การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักศึกษาต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู พบว่าโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ประเสริฐ จินะกาศ^{๐๐๐} ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง" การ วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและ ะครูผู้สอน รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

^{๐๐๐} ประเสริฐ จินะกาศ, “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

จังหวัดลำปาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง จำนวน ๑๑๕ รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความถี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง มีความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติ อัตราเงินเดือนค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การสรรหา การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสวัสดิการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนพบว่า ในภาพรวมมีระดับความเห็นแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า มีระดับความเห็นไม่สอดคล้องกัน ๖ กิจกรรมคือ การสรรหาการจัดคนเข้าทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน สภาพปัญหาการบริหารบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง คือ อัตราเงินเดือนค่าจ้างไม่ตรงกับคุณวุฒิ บุคคลไม่ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ไม่มีความยุติธรรมในกา รับคนเข้าทำงาน บุคคลเข้ารับการอบรมพัฒนาด้านวิชาการไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เงินเดือนไม่เพิ่มเป็นประจำทุกปี สวัสดิการตอนเกษียณอายุไม่เท่าเทียมภาครัฐ แนวทางการแก้ปัญหา คือ ควรจ่ายเงินเดือนตามวุฒิ ควรกำหนดบทลงโทษให้ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรลงโทษทางวินัย และการให้พ้นจากงานตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการประชุมก่อนจัดคนเข้าทำงาน ควรสนับสนุนให้บุคคลคัดเลือกจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รัฐควรจัดให้มีสวัสดิการตอนเกษียณอายุให้เท่าเทียมกับข้าราชการครู

สุนันทา รุ่งเนียม^{๐๐๐} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๖ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน ๗๖ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๖๘ คน รวมกลุ่มตัวอย่าง ๖๔๔ คน ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการจัดปฐมนิเทศบุคคลก่อนการ

^{๐๐๐} สุนันทา รุ่งเนียม, การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย), ๒๕๔๖.

ปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินการทางวินัย และร้องทุกข์

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ รองลงมาคือด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก และด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการจัด บุคคลเข้าปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำทะเบียนประวัติบุคคลส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ๒ ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำเนินการทางวินัยและร้องทุกข์

นิตยา นิลรัตน์^{๐๐*} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต ๒” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๗ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ คณะผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒๒๓ คน ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลของคณะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด คือ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติในระดับมาก ๔ ด้าน คือ การวางแผนบุคคล การ บำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า คณะผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาในการบริหารบุคคลจะมีปัญหาในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมีปัญหาในระดับมาก

กรรณิการ์ สุขทรัพย์^{๐๐๐} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเอกชน เขต พื้นที่การศึกษากทม.เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ จากคณะผู้บริหารและ ครูผู้สอน ๓๔๕ คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนาบุคคล ด้าน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารบุคคล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการพัฒนาบุคคล ตามลำดับ

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ๑) ด้านการสรรหา คือ คัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติตรงตามที่สถานศึกษาต้องการมากที่สุด คัดเลือกบุคคลตรงตามสาขาวิชาและวุฒิ การศึกษาที่ต้องการ กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้สมัคร ให้อย่างชัดเจน

^{๐๐*} นิตยา นิลรัตน์, การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต ๒, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกระบี่, ๒๕๔๗.

^{๐๐๐} กรรณิการ์ สุขทรัพย์ , การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากทม.เขต ๑, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ราช ภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา), ๒๕๔๘.

๒) ด้านการพัฒนาบุคคล คือ ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคคลอย่างเพียงพอ มีการกำกับ ติดตามประเมินผล

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน ^{๐๐๖} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓๖ คน ผู้อำนวยการ ๓๖ คน รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ๓๖ คน ผลการวิจัยพบว่า

มีการวางแผนใช้บุคคลควบคู่กับการทำงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคคลก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหา คือ บุคคลไม่เพียงพอ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย ไม่ทั่วถึง และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จันจิรา อินตะเสาร์ ^{๐๐๖} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ผลการศึกษาพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลมีการกำหนดแผนงานบุคคลไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคคลศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคคลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคคลและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคคลไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคคลยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคคลไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คือ มีการเสนอข้อมูลจำนวนบุคคลที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคคล มีการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคคล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

^{๐๐๖} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๘.

^{๐๐๖} จันจิรา อินตะเสาร์, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๖ ประการ คือ ๑) การวางแผนอัตรากำลัง ๒) การ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ๓) การพัฒนาบุคคล ๔) การบำรุงรักษาบุคคล ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

๒.๑๓ กรอบแนวคิดทางการวิจัย



