บทที่ ๒
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนงานบุคคล
- ๒.๒.๑ ความหมายของการวางแผน
- ๒.๒.๒ ความสำคัญของการวางแผนบุคคล

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- ๒.๓.๑ ความหมายของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- ๒.๓.๒ ความสำคัญของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- ๒.๓.๔ การทดลองปฏิบัติงาน
- ๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง

๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๓ วิธีการพัฒนาบุคคล

๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคล
- ๒.๕.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล
- ๒.๕.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๒.๖.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๖.๒ กระบวนการในประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒.๖.๓ ประโยชน์ของประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล โดยมีการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่างๆให้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรการบริหารงานบุคคล ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆเพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมนับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

เทเลอร์(Taylor) อ้างใน **ภาวดี อนันต์นาวี**กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการดังนี้[๕]

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสินและควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือแต่ละประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคคลนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแนวทางในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์

---

[๕]ภาวดี อนันต์นาวี, **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา,** (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด,๒๕๕๒),หน้า ๑๕

ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นฝ่ายรับผิดชอบ(ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน)ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริการต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นและฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาน้ำหนักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นจึงสรุปว่าการบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่างๆให้ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หรือนักวิชาการหลายท่านใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำสองคำ คือ การบริหาร กับงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในคณะที่มนุษย์และบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรบริหาร (๔M'ร) อันประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือ (Material) วัตถุดิบ และวิธีการ (Method) นอกนั้นยังได้มีนักวิชาการให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น(Getting things done through other people) เมื่อพูดตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระองค์ตรัสรู้ ทำให้เกิด

พระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะสมาชิกใหม่ก็เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาทำให้พระพุทธเจ้าก็ต้องมีการบริหารคณะสงฆ์[๖]

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการ ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด[๗]

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล ที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารที่มีต่อองค์การในการคัดเลือกบุคคล พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ ใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาบุคคลให้คงอยู่ และปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บุคคล นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในความรู้ ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คน หรือบุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กรในกระบวนการผลิตและบริการด้วยเหตุนี้การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญก็คือการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน มีประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

เฟลิกซ์ เอ ไนโกร (Nigro,)ได้ให้ความหมาย การบริหารงาน บุคคล หมายถึง วิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและพัฒนาความสามารถของบุคคล เหล่านั้นรวมทั้งการสร้าง

---

[๖]พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร, (**กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

[๗]ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ,**(กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

สภาพแวดล้อมในองค์การ เพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความ สามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ[๙]

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อ บังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้ จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน[๑๐]

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคลและแบ่งกระบวนการ การบริหารงานบุคคล ออกเป็นส่วนสำคัญ ๆ ดังนี้

๑. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task specialization process)

๒. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)

๓. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

๔. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมิน (Introduction and Appraisal - Process)

๕. การอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)

๖. การจ่ายตอบแทน (Compensation Process)

๗. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์

๘. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมิน (Discipline, Control and Evaluation Process) ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง ๘ประการดังกล่าว ในทางปฏิบัตินั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันทุกขั้นตอนทุกด้านและการดำเนินการทุกเรื่องไปพร้อมๆกัน[๑๑]

---

[๙]Nigro, Felix, A, and Nigro Lloyd, The **new public personal administration.Illinois** : F.E Peacock Pubeshers, 1977, P. 28.

[๑๐]สมาน รังสิโยกฤษฎ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (**กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๐). หน้า ๗๒.

[๑๑]ธงชัย สันติวงษ์**, การบริหารงานบุคคล,** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐,(กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

จากแนวคิดดังกล่าวมานั้นจริงสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การมากที่สุดเนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารที่จัดการเกี่ยวกับบุคคลที่นำมาใช้ในองค์การและที่มีอยู่แล้วโดยเริ่มจากการวางแผนการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน การทำนุบำรุงรักษารวมทั้งการดำเนินการเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากไป

๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งให้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอ “วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล” ไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการคือ[๑๑]

๑) ความต้องการทางสังคม(Society’s Requirements) รวมถึง สิทธิ ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆรวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒) ความคาดหวังด้านการบริหาร(Management’s Expectations) คือ การเจริญเติบโตขององค์ การให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาการคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓) สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee’s Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตองค์กร

จากปัญหาดังกล่าวมานั้นจึงพอสรุปได้ดังนี้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จนั้นควรกำหนดการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งให้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในด้านความต้องการทางสังคม ความคาดหวังด้านการบริหารและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตองค์กร

---

[๑๑]**พยอม วงศ์สารศรี,** อ้างในพระสุริยะศักดิ์ จิตฺธมฺโม(จันทร์คำมณี),**การบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก,** เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว,๒๕๕๔),หน้า ๑๕.

๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่มาสามรถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง นับแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศให้การฝึกอบรม หาวิธีการจูงใจ และการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานบุคคลในสภาวการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในกระบวนการต่างๆ ดังนี้[๑๒]

๑) การวิเคราะห์ (Job analysis) เป็นกระบวนการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงปริมาณ ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน ความเกี่ยวพันของงานที่มีเกี่ยวกับกิจกรรมงานอื่นๆ ภายในองค์กรใน ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ กำหนดรายละเอียดลักษณะของงาน (Job Description)

๑.๒ กำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification)

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

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่ากระบวนการของการบริหารงานบุคคลนั้นหมายการวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน(Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปในอนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และพยากรณ์การจ้างงานและกำลังคนนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายใน และภายนอก บนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุผล และมีความเหมาะสมต่อกับกระบวนการของการบริหารงานบุคคลดังนี้

๑) การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน กลยุทธ์ในการสรรหา จึงพยายามหาคนที่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กร

๒) การคัดเลือก (Selection) กระบวนการคัดเลือกที่รอบคอบ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล องค์กรและสังคม ในขณะเดียวกันก็จะช่วยลดการเข้าออกของพนักงานที่คัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วย

---

[๑๒]สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารสาระการเรียนรู้, **การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา,**หน้า ๑๔๐-๑๔๗.

๓) การปฐมนิเทศและการบรรจุ (Orientation and Placement) เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้หน่วยงานและหน้าที่[๑๓]

๔) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล ว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงได้

๕) การวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) เป็นกระบวนการเพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการ เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับงานอาชีพของตัวเองในอนาคตภายในองค์กร

๖) การบริหารค่าตอบแทน (CompensationManagement) เป็นระบบรางวัลซึ่งบุคคลได้รับการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์กร

๗) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นการป้องกันพนักงานจากบาดเจ็บอันเนื่องจากการปฏิบัติงาน

๘) การจูงใจในการทำงาน (Incentive at Work) เป็นกระบวนการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า กระบวนการของการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง นับแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การฝึกอบรม หาวิธีการจูงใจ และการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมิได้หมายความว่าเมื่อบุคคลได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว งานในส่วนนี้ก็หยุดลงทั้งนี้ก็หมายความรวมถึงกิจกรรมหรืองานอื่นๆ ที่จะพยายามให้คนที่เข้ามาทำงานมีความสุข ความจงรักภักดีและรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

สันติ บุญภิรมย์ได้กล่าวถึงงานบริหารงานบุคคลไว้ตามขั้นตอนดังนี้[๑๔]

---

[๑๓]ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**,พิมพ์ครั้งที่ ๔,(กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒),หน้า ๑๕๔.

[๑๔]สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา,** (กรุงเทพฯ: บุ๊กพอยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๒-๑๓๕.

๑) การวางนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล จึงกระทำได้โดยองค์กรบริหารงานบุคคลกลางกำหนดไว้ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๒) การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนใด และต้องการเมื่อใด

๓) การกำหนดตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลและเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องทำก่อนเรื่องอื่นเพราะการที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใดก็ต้องกำหนดก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำและผู้ที่จะมาทำงานนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับใด

๔) การกำหนดเงินเดือนพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งนั้นๆต้องกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนล่วงหน้าด้วยว่า จะได้รับเงินเดือนเท่าไร

๕) การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้เป็นประโยชน์ในหน่วยงาน หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกการเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน

๖) การบรรจุและแต่งตั้ง คือการบรรจุที่ได้คัดเลือกเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติการที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่าการมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้นเพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด

๗) การจัดทำทะเบียนประวัติของผู้เข้ามาทำงานในหน่วยงานตลอดจนการเคลื่อนไหวต่างๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลนั้นเช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น

๘) การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกในหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง ไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน

๙) การประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑๐) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคล

๑๑) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งที่ตอบแทนที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนในการผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือน

๑๒) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ การออกจากงานมีหลายกรณีด้วยกัน คือ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก ไล่ออก

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมานั้นจึงสรุปเป็นขั้นตอนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑ การวางแผนงานบุคคล หมายถึง การวางนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคนการคาดคะแนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนใด และต้องการเมื่อใด การกำหนดตำแหน่งและการกำหนดเงินเดือนเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผนงานบุคคลนอกนั้นก็ยังมี การสำรวจ การวางแผนอัตรากำลัง มีส่วนร่วมในการประเมินผลจัดทำแผนงานเพื่อให้มีดำเนินงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

๒ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานก็คือ การสรรหาบุคคล การเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้เป็นประโยชน์ในหน่วยงานเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกการเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุและแต่งตั้งคือการบรรจุที่ได้คัดเลือกเข้าปฏิบัติงานการที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่าการมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด การจัดทำทะเบียนประวัติของผู้เข้ามาทำงานในหน่วยงานตลอดจนการเคลื่อนไหวต่างๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลนั้นเช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น นอกจากนั้นยัง หมายถึง การประชุม การแผนงานต่างๆ การกำหนดบุคคลรับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เที่ยงธรรม นำความรู้ความสามารถและความถนัดมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูอาจารย์

๓ **การพัฒนาบุคคล** การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงานเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกในหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่

เสริมสร้าง และเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคคล

๔ การบำรุงรักษาบุคคล สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งที่ตอบแทนที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนในการผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจาก การส่งเสริมบุคคลการฝึกอบรมจากผู้ทรงคุณวุฒิจัดให้ตัวแทนบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ต่างๆนำความรู้มาเผยแพร่ให้อาจารย์ศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ต่างๆนำมาพัฒนาตนเองและมีการจัดบริการเอกสารความรู้ทางวิชาการแก่อาจารย์อย่างทั่วถึงมีการยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ๆสนับสนุนให้บุคคลในสถานศึกษา ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือการพิจารณาความดีความชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคลหมายถึง การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจนการให้ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษาสำรวจและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนงานบุคคล

การวางแผนบุคคลนับได้ว่าเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะถือว่าการวางแผนบุคคลเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานด้านบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีศักยภาพตลอดจนมีวิสัยทัศน์เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้วส่งผลให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมีผลดีต่อผู้เรียนแนวความคิดคำนวณในจำนวนคนพอดีกับงานที่จะต้องปฏิบัติมีขอบข่ายในการวางแผนบุคคลอยู่๒ด้านคือ

๑.๑ การวางแผนความต้องการบุคคล

๑.๒ การวางแผนการใช้บุคคล

รุ่ง พูนสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนบุคคลไว้ ดังนี้[๑๕]

๑) การวิเคราะห์หน่วยงาน

๒) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

๓) การกำหนดตำแหน่ง

๔) การสำรวจบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน

๕) การเสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือพิจารณา

---

[๑๕]รุ่ง พูนสวัสดิ์, **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา**,(กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ,ม.ป.ป.), หน้า ๕๓-๕๔.

เสนาะ ติเยาว์ กล่าวสรุปไว้ว่า การวางแผนบุคคลเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับความต้องการอัตรากำลัง เพิ่มเติม ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวางแผนจำนวนคนที่ต้องใช้ไว้ล่วงหน้าอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา[๑๖]

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคคลจะต้องมีการพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีการตรวจสอบและมีแผนที่จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ได้ตามความต้องการกำลังคนในสถานศึกษาไว้เป็นการล่วงหน้า และการใช้อัตรากำลังที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนศึกษาวิจัยอัตรากำลังคน เพื่อวางมาตรการอันจะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น[๑๗]

สมชาย หิรัญกิตติ ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนงานบุคคลเป็นกิจกรรมขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคคลของสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า ในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะของงานและตำแหน่งซึ่งการวางแผนงานบุคคลจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น[๑๘]

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การวางแผนบุคคลเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตามที่สถานศึกษามีความต้องการ การวางแผนบุคคลไม่ใช่กิจกรรมเบ็ดเสร็จที่จะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง จะต้องอาศัยข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด[๑๙]

อนีวัช แก้วจำนงค์ ได้อธิบายไว้ว่าการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการอัตรากำลังคนของสถานศึกษาไว้ล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการไว้ล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้บุคคลที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์ ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงาน ช่วยองค์กรกำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม[๒๐]

---

[๑๖]เสนาะ ติเยาว์, **องค์ความรู้กับความจริง**, (กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์, ๒๕๓๘),หน้า ๑๘.

[๑๗]เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์,** (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

[๑๘]สมชาย หิรัญกิตติ**, การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง, (กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙-๗๑.

[๑๙]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีด๒๕๔๓),หน้า ๑๒๒.

[๒๐]อนีวัช แก้วจำนงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์,**(สงขลา ,๒๕๕๒),หน้า๗๑-๗๒.

ภิญโญ สาธร ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนบุคคล หมายถึง การดำเนินไปสู่การกำหนดกลวิธีให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงานและเวลา ทั้งได้ด้านจำนวนและคุณภาพ เข้ามาปฏิบัติในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อที่จะธำรงรักษาอัตรากำลังในสถานศึกษาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด[๒๑]

จากแนวคิดหลาย ๆ แนวคิด พอสรุปได้ว่า การวางแผนบุคคล ถือเป็นการกำหนดความต้องการด้านบุคคลในสถานศึกษาไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถที่จะใช้บุคคลที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษาปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดและงานสำเร็จนั้นอย่างมีคุณภาพ

๒.๒.๑ ความหมายของการวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานเป็นการเริ่มต้นของการบริหารงาน คนหรือบุคคลเป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารหน่วยงาน เพราะว่ามันเป็นกลไกหลักของหน่วยปฏิบัติที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน การวางแผนเป็นตัวบ่งชี้ถึงกำลังคน ก่อนอื่นแผนต้องชัดเจน มีข้อมูลมาอ้างอิงและเชื่อถือได้ การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ย่อมต้องการบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ หลายอย่าง หลายระดับ การวางแผนงานบุคคลที่มีความสำคัญต้ององค์กรหรือหน่วยงานเพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้จุดมุ่งหมายของหน่วยงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย แต่ถ้าการวางแผนกำลังคนไม่ชัดเจน รัดกุม จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวเนื่องกับลูกโซ่ เป็นต้นว่าปัญหาความไม่เพียงพอได้บุคคลที่วุฒิความรู้ไม่ตรงกับงาน การมอบหมายงานให้บุคคลไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ซึ่งย่อมทำให้ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเข้าทำงาน ดังนั้นการวางแผนงานบุคคลจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง ให้ทัศนะว่า การแผนงานบุคคลหรือการวางแผนอัตรากำลังนั้น ๔ อย่าง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลัง ระยะเวลาสั้นและยาวขององค์กร ทำให้เห็นภาพพจน์ในการทำงาน ช่วยขยายให้มีประสิทธิภาพและปรับปรุงองค์กรและเป็นวิธีหนึ่งของการวางแผนงานบุคคลและอัตรากำลังตามกิจกรรมของฝ่ายบริหารในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการปฏิบัติการที่เกี่ยวกับบุคคลไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ[๒๒]

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลมีลักษณะคล้ายกับการวางแผนทั่วไป จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียดและการย้ำหนักแน่นในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการบุคคลเท่านั้น เพราะแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (Purpose) วัตถุประสงค์

---

[๒๑]ภิญโญ สาธร,อ้างใน นายวีระ สุรินทร์การบริหารงานบุคลากร, (เชียงใหม่: ๒๕๕๒), หน้า ๑๔.

[๒๒]ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, อ้างในพระครูวิจิตรปทุมรัตน์, **การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา** เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า๓๐.

(Objective)นโยบาย(Policy) แนวปฏิบัติ (Proce-dure) และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standard) ดังนั้น แผนงานบุคคลจึงเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่เน้นในเรื่องบุคคลเพื่อสนองความต้องการขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข[๒๓]

คาสเตทเทอร์ (castetter) ให้ความเห็นว่าการวางแผนงานบุคคลหรือกำลังคนเป็นขั้นตอนแรกของขบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่การบริหารงานบุคคลหรือกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลและอื่นๆการบริหารงานบุคคลต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลาเพื่อใช้บุคคลทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน[๒๔]

ฟิชเชอร์ (Fisher) ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน คือวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคตและการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย[๒๕]

เวตเตอร์ (Vetter) ได้อธิบายไว้ดังนี้ การวางแผนกำลังคนเป็นการจัดให้องค์กรได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่างๆในอนาคต ด้วยการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่พึงประสงค์ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด[๒๖]

จากแนวคิดของนักวิชาการนั้นจึง พอสรุปได้ว่า การวางแผนบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากว่าการจะกระทำการใดๆนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนก่อนทำไม่ใช่ว่าจะทำโดยไม่มีการวางแผนดังนั้นหลักการในการวางแผนงานบุคคลจึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้มันสอดคล้องกับงานที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับผลดีมีความสำเร็จในองค์กรที่บุคคลกระทำอยู่ และเป็นไปตามแผนงานของตนวางไว้เช่นการสำรวจการวางแผนอัตรากำลัง มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

๒.๒.๒ ความสำคัญของการวางแผนบุคคล

การวางแผนบุคคลในสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคลหากไม่มีการวางแผนบุคคลในสถานศึกษาที่ดีจะมีผลกระทบถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเพราะจะประสบกับ

---

[๒๓]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์,**(กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕),หน้า ๑๕.

[๒๔]Castetter,William,**The Personnel Function in Educational Administration,New York**: Macmilla Publishing Co.,Inc., 1976. P. 35-91.

[๒๕] Fisher, Frank E. WManpower Management: Hand-book of Madern Personnel Administration, Joseph J. Famuralo.Editor in. 1976.P.6-9.

[๒๖] Vetter,Erick W. Manpower Planning for High Talent Personnel. Ann Arbor : Bureau of Industrial Relation,1972. P15.

ความไม่เพียงพอต่อบุคคลการจัดบุคคลไม่เหมาะสมกับงานซึ่งจะทำให้การทำงานของสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและมีผลต่อการอยู่รอดของสถานศึกษาในการที่จะต้องถูกยุบไปขึ้นกับสถานศึกษาข้างเคียง

จำลองครุฑขุนทด ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนบุคคลว่า ในสถานศึกษาจะต้องมีขั้นตอนอยู่๓ขั้นตอนคือการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังบุคคลในสถานศึกษาการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับกำลังบุคคลให้เป็นปัจจุบันการคาดคะเนกำลังคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคตการวางแผนบุคคลเป็นการปฏิบัติการเฉพาะหรือจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนเข้าด้วยกัน[๒๗]

สิริกรมณีรินทร์ ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนบุคคลในสถานศึกษาไว้ดังนี้คือการตระหนักถึงขอบเขตของปัญหาการกำหนดวิธีที่เป็นไปได้สำหรับการแก้ปัญหาการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดทางแก้ปัญหาการเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผน[๒๘]

จากแนวคิดหลายๆแนวคิดพอสรุปได้ว่าความสำคัญของการวางแผนบุคคลในสถานศึกษาจะประกอบด้วยขั้นตอนวางแผนกำลังคนซึ่งควรมีกิจกรรมสำคัญตั้งแต่การกำหนดการคาดการณ์กำลังคนในอนาคตการเก็บข้อมูลกำลังคนในปัจจุบันการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวิธีการตลอดจนระยะเวลาขั้นการปฏิบัติตามแผนคือการนำแผนที่ทำไว้ไปปฏิบัติเช่นการสรรหาการคัดเลือกการสับเปลี่ยนการเฉลี่ยอัตรากำลังขั้นการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายในการวางแผนกำลังคนเพื่อศึกษาดูว่าสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อปรับปรุงแก้ไขอย่างไรที่จะทำให้การวางแผนบุคคลนั้นรัดกุมและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุดและเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

๒.๓.๑ ความหมายของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายนั้น คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะคนทำให้เกิดปัจจัยอื่น ๆ ตลอดจนคนที่เป็นผู้นำปัจจัยต่าง ๆ ไปปฏิบัติทำให้งานเกิดผลสำเร็จได้ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้มีผลให้แนวคิดไว้ดังนี้

ทองคำ ผดุงสุข ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่จะบรรจุคนกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ เกิด

---

[๒๗]จำลอง ครุฑขุนทด, **หลักการบริหารงานบุคลากร**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๕),หน้า ๑๐.

[๒๘]สิริกรมณีรินทร์, **หมากเด็ดในการบริหารคน,** ไทยรัฐ, (๕พฤษภาคม๒๕๔๕), หน้า๑๒.

ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลดีแก่ตัวผู้เรียนอันเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา[๒๙]

สุชาติ สุขประกอบ อธิบายไว้ว่า การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน ให้เกิดผลต่อความสำเร็จนั้นได้ จึงควรคำนึงถึงภูมิหลังและผลงานที่เขาเคยปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นสำคัญ ต้องจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่เขามีอยู่ เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านี้อย่างสูงสุด งานก็จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ[๓๐]

วิชัย โถสุวรรณจินดา ให้แนวคิดในการจัดการบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานว่า ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนต่อจากการได้รับการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาจะต้องจัดบุคลากรที่ได้รับนั้นเข้ามาปฏิบัติงานตามความเหมาะสม มีขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถานศึกษาดังนี้ คือ ขั้นตอนที่ ๑การพิจารณาตามแผนงานสถานศึกษา ขั้นตอนที่ ๒การพิจารณาตามข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวบุคลากร ที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรรหา ส่วนขั้นตอนที่ ๓เป็นการมอบหมายงานและขั้นตอนที่ ๔ การปฐมนิเทศ ขั้นตอนที่ ๕ สภาพการทำงาน ซึ่งองค์การควรกำหนดให้เหมาะสมตามตำแหน่งของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน[๓๑]

สนอง ศิริกุลวัฒนา กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า จะจัดอย่างไรให้เกิดการประหยัดและให้ได้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงงานและบุคลากรให้มีความเหมาะสมกันระหว่างงานกับบุคคลที่มีอยู่ ตลอดจนเป็นการจัดบุคลากรให้ทำงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น คนที่เรียนจบวิชาเอกคณิตศาสตร์ ก็จัดให้บุคคลนั้นสอนวิชาคณิตศาสตร์จะหาคนที่ทำหน้าที่การเงิน ก็จะต้องหาบุคคลที่มีความรับผิดชอบเป็นอย่างดีมีความละเอียดลออ และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการรับเงิน – จ่ายเงิน ดังนั้นการจัดบุคคลเข้าทำงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับงานเป็นสำคัญ และใช้ระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานบุคลากรหรือการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน โดยอาศัยระบบคุณธรรมนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะต้องประยุกต์หลักทั้ง ๔ ประการของระบบคุณธรรมอันได้แก่ หลักความเสมอภาค กล่าวคือ ทุกคนที่ได้รับการจัดสรรหาหรือส่งมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาจะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยหลักการเช่น ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติ ในแนวเดียวกันหรือเท่าเทียมกัน

---

[๒๙]ทองคำ ผดุงสุข, **การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน**, (กรุงเทพฯ: กรมวิชากา, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๑-๑๒๕.

[๓๐]สุชาติ สุขประกอบ,**การบริหารบุคลากรในโรงเรียน,** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๕๘.

[๓๑]**วิชัย โถสุวรรณจินดา**, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,**พิมพ์ครั้งที่ ๓(กรุงเทพฯ:โพร์เพช,๒๕๔๘), หน้า ๔๕.

นอกจากนี้ยังมีหลักของความสามารถ หลักการนี้บุคลากรจะได้รับการพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตามคุณลักษณะอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามจัดงานหรือมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรนั้น มีโอกาสแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับตามมาก็คือ บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ในขณะเดียวกันของสถานศึกษาก็จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเกี่ยวกับตำแหน่ง เป็นเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ที่จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีและงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางด้านปริมาณและคุณภาพ หลักความเป็นกลางในที่นี้มีความหมายได้เป็น ๒ ทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกลางในการบริหารงาน โดยจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไม่ลำเอียง หรือไม่มีอคติต่อบุคคลประการใดประการหนึ่ง มีความเป็นกลางในงานที่มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ กล่าวคือ งานที่มอบหมายให้ปฏิบัตินั้นไม่ควรจะเป็นงานที่ความสนับสนุนความคิดทางการเมือง หรือของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานจะไม่มีความอิสระเสรีในการปฏิบัติงานของตน[๓๒]

จากแนวคิดหลายแนวคิด พอสรุปได้ว่าการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ควรจะยึดในการจัดบุคลากร ที่ทางสถานศึกษาได้รับการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว โดยการพิจารณาอย่างเหมาะสม ระหว่างคนกับงานต้องจัดคนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นมากที่สุด

๒.๓.๒ความสำคัญของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานก็เป็นหน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน หลังจากมีการจัดองค์กรจนเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะต้องถูกบรรจุด้วยบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ดังที่ท่าน

ไพบูลย์ สำราญภูติ กล่าวว่า การเลือกคนเข้ามาทำงาน ปัญหาใหญ่ที่นักบริหารมักจะประสบอยู่เป็นประจำนั้นก็คือ การเลือกคนเข้าทำงานไม่ได้ดังใจ ทำงานไม่ตรงกับสายที่ทำ การเลือกคนทำงานจะต้องให้ถูกใจ และเป็นไปตามขั้นตอน อันจะทำให้เกิดแรงจูงใจ ต่อบุคคลผู้ซึ่ง

---

[๓๒]สนอง ศิริกุล, **วัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการครู,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพฯ: กรมอาชีวศึกษา, ม.ป.ป.), หน้า ๘๑๑-๘๑๒.

ทำงานตรงกับความถนัดตามความสามารถของตน จนเกิดความพอใจ และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน[๓๓]

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช กล่าวว่า การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ที่เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ส่วนการบริหารงานหรือการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้นต้องให้ดำเนินการในระบบคุณธรรมมากกว่า ซึ่งผู้บริหารสามารถนำหลักธรรม๔ อย่างนี้ไปใช้เข้าในการบริหารงานหลักธรรม ๔ อย่างคือ[๓๔]

๑. หลักความเสมอภาค หมายความว่า ทุกคนที่ได้รับการจัดสรร หรือส่งมาปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จะได้รับการพิจารณา โดยอาศัยระเบียบ มาตรฐานในการปฏิบัติงานอันเดียวกันและเท่าเทียมกันและทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน

๒. หลักความสามารถ ข้อนี้บุคคลจะได้รับการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติและประสบการณ์อย่างแท้จริงของแต่ละบุคคล แต่ว่าผู้บริหารจะต้องจัดงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๓. หลักความมั่นคง งานหรือตำแหน่งที่บุคคลได้รับมอบหมายนั้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นงานหรือตำแหน่งที่มีความมั่นคงพอสมควรเพื่อความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กรเป็นส่วนใหญ่อันจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจ ที่จะปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นงานด้านคุณภาพและปริมาณ

๔. หลักความเป็นกลาง กล่าวถึงหลักความเป็นกลางผู้บริหารต้องมีความเป็นกลางในการจัดให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม ไม่จัดด้วยความลำเอียงหรือมีอคติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องดูว่างานนั้นเหมาะกับใครๆเป็นคนที่มีความสามารถในด้านนี้

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานต้องให้เป็นไปตามหลักความยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงและอคติต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การประชุม การแผนงานต่างๆ การกำหนดบุคคลรับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เที่ยงธรรม นำความรู้ความสามารถและความถนัดมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู

---

[๓๓]ไพบูลย์ คุณชมพู, **(บริหารงานบุคลากร.**ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน, ๒๕๔๕), หน้า ๕๖-๕๗.

[๓๔]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช,**อ้างในวิทยานิพนธ์นายวีระ สุรินทร์ เรื่องการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่,**๒๕๕๒),หน้า ๒๔-๒๕.

อาจารย์ ก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากต่อกับองค์กร บุคคลนั้นมีความพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะเกิดประโยชน์มากหมายต่อกับองค์กร

๒.๓.๔ การทดลองปฏิบัติงาน

การทดลองปฏิบัติงานก็เป็นงานสำคัญอย่างมากเพื่อเป็นการคัดเลือกเอาบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ที่ตรงกับงานตรงกับความสามารถของบุคคลเพื่อที่จะบรรจุเข้าในหน่วยงาน

ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงานก.พ.กล่าวว่ากฎก.พ. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการปี ๒๕๕๓ จริงมีกำหนดการทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. ๒๕๕๑และเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา๕๙ดังนี้[๓๕]

๑. การกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

กำหนดให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งตามระยะเวลาที่ส่วนราชการกำหนดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า๖เดือนแต่ไม่เกิน๑ ปีและในกรณีที่ไม่สามารถประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ก็สามารถขยายเวลาได้ครั้งละ๓เดือนไม่เกิน๒ครั้งรวมระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและเวลาที่ขยายแล้วต้องไม่เกิน๑ปี

๒. การนับระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

๒.๑ ให้เริ่มนับระยะเวลาใหม่ในกรณีดังนี้

๑ การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันแต่ต่างสายงาน

๒ การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในตำแหน่งต่างประเภท

๓ การโอนทุกกรณียกเว้นการโอนโดยผลของกฎหมาย

๒.๒ ให้นับระยะเวลาต่อเนื่องในกรณีดังนี้

๑ การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกัน

๒ การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกันต่างสายงานแต่ภารกิจ/งาน/กิจกรรมของงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตำแหน่งใหม่สอดคล้องใกล้เคียงหรือไม่แตกต่างไปจากตำแหน่งเดิม

---

[๓๕]**ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงานก.พ.** (พิมพ์ครั้งที่๑, ๒๕๕๓), หน้า๙.

๓ การโอนโดยผลของกฎหมาย

๔ การออกจากราชการไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร แล้วได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้กลับเข้ารับราชการอีก

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าการทดลองปฏิบัติงานก็เป็นการดูเรื่อง พฤติกรรม ความสารถในการทำงาน การอยู่ร่วมกันในองค์กร แต่ว่าการทดลองลองนั้นจะต้องอาศัยเวลาเพื่อให้รู้ชัดว่าบุคคลนั้นเป็นไปตามองค์กรได้กำหนดหรือไม่ พอที่จะรับผิดชอบงานนี้ได้หรือไม่ ทั้งนี้นั้นก็แล้วแต่ความเหมาะสมที่จะสามารถจัดเข้าในงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี

๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งเพื่อให้ได้รับผลที่ดี ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความหมายของการบรรจุแต่งตั้งไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่า หมายถึง การรับบุคคลเข้าเป็นข้าราชการ ส่วนการแต่งตั้งเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ[๓๖]

อิศรัตน์ ศรีวัฒนา กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่า เป็นการระบุที่แน่ชัดถึงตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสภาพที่ที่จะปฏิบัติงาน การบรรจุเข้ารับตำแหน่งมักจะให้เป็นเสรีของผู้สมัครที่จะเลือกโรงเรียนหรือสถานที่ทำงานตามสิทธิ และลำดับก่อนหลังจากผลการสอบโดยไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆ[๓๗]

สมานรังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่าเป็นกระบวนการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือกเมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคคลมาแล้วก็จะต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไปการบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งอาจดำเนินการได้เป็น๒ขั้นตอน[๓๘]ดังนี้

๑. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อจะทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

---

[๓๖]พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนพิษณุโลก**, (โครงการตำรามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก.๒๕๔๒),หน้า ๗๕.

[๓๗]อิศรัตน์ศรี วัฒนา. **ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอปากช่องจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์๒๕๔๐.

[๓๘]สมาน รังสิโยกฤษฎ์.**การบริหารงานบุคคล**.(กรุงเทพฯ : ก.พ.๒๕๔๐), หน้า๗๒.

หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้ามีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสม ก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง

๒. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคคลได้ทดลองปฏิบัติราชการครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

ดังนั้นจึง พอสรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การจัดให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหน้าที่ เข้าปฏิบัติงาน ตามที่ได้มอบหมายงานให้ หรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ที่ได้รับการบรรจุ ทั้งนี้นั้นก่อนจะบรรจุรับแต่งตั้งและมอบหมายงานให้ ผู้ที่แต่งตั้งต้องดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ทางด้านคุณสมบัติ ถ้ามีความพร้อมก็ให้บรรจุแต่งตั้งตามหน้าที่ต่อไป

๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจมีการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ หรือส่งเสริมให้ครูมีวิธีในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงานและการประชุมสัมมนา ซึ่งมีผู้รู้ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมาก ถือเป็นการตอบสนองต่อหน่วยงานอันได้แก่สถานศึกษาและความก้าวหน้าของครูผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้[๓๕]

กุลธน ธนาพงศธร ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคคล คือการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานสอนที่อยู่ในส่วนของความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นทั้งทางด้านความรู้ความสามารถความชำนาญและประสบการณ์นอกจากนี้ให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพความเป็นครูและเห็นว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคมทำให้บุคลากรครูเกิดขวัญกำลังใจรักอาชีพครูและมีความตั้งใจคิดปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานตลอดจนส่งผลถึงตัวผู้เรียนการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการให้บุคลากรมี

---

[๓๕]กิติมา ปรีดีดิลก, อ้างในวิทยานิพน, **การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา** , (กรุงเทพฯ : ๒๕๕๔),หน้า ๓๘.

โอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องการเพื่อจะได้มีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม[๔๐]

ม่อนถิ่น นพคุณ ได้อธิบายไว้ว่าการพัฒนาบุคคลคือจะต้องพัฒนาคนที่มีอายุประมาณ ๒๖-๖๕ ปี คนกลุ่มนี้เริ่มคิดรอบคอบเพระคนกลุ่มนี้เริ่มสร้างครอบครัวและต้องการสร้างผลงานให้หัวหน้า ผู้บริหาร ได้เห็นผลงานดีเด่นและเป็นการหาวิธีส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลกลุ่มในสถานศึกษาได้มีความรู้ความสามารถมีทักษะมีประสบการณ์สามารถปฏิบัติงานการฝึกอบรมการศึกษาต่อการศึกษาดูงานการสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการการวิจัยในชั้นเรียน[๔๑]

หวนพินธุพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่างๆที่มุ่งเพิ่มความรู้ความชำนาญประสบการณ์แก่บุคลากรทุกคนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพหรือคุณภาพดียิ่งขึ้น[๔๒]

ธงชัย สมบุรณ์ ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากรหากมีบุคลากรในหน่วยงานเฉื่อยชาเมื่อปฏิบัติตามหน้าที่ไปได้สักระยะหนึ่งความรู้ความสามารถที่มีอยู่อาจจะลดลงไปเนื่องจากบุคลากรไม่ค่อยมีความสนใจในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมถึงแม้จะหาความรู้เพิ่มบ้างแต่ก็ไม่ต่อเนื่องจึงมีผลทำให้ความรู้ความสามารถของบุคลากรลดลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกของยุควิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการสอนทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของครูให้ได้มีโอกาสก้าวทันกับเหตุการณ์ปัจจุบันอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและตัวบุคลากรครูเองการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมีความมุ่งหมายจะพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพื่อช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๔๓]

---

[๔๐]กุลธน ธนาพงศธร,การพัฒนาบุคคล,**เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลหน่วยที่** ๑-๒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๙-๑๗๑.

[๔๑]ม่อนถิ่น นพคุณ, **การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู**, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑), หน้า๒๓.

[๔๒]หวน พินธุพันธ์, **การบริหารโรงเรียน,** พิมพ์ครั้งที่๖, (กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๘.

[๔๓]ธงชัย สมบูรณ์, **จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข,**(กรุงเทพฯ:ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕-๑๖.

สมคิด บางโมง กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรคือกรรมวิธีต่างๆเพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญตลอดจนเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ผลดียิ่งขึ้นและมีคุณภาพ[๔๔]

บาเดอร์ และบลูม(Bader&Bloom) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของThe high Impact Training Modelมี ๕ ขั้นตอนคือระบุความต้องการในการอบรม การวางแผนวิธีการอบรมการสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้และการสรุปประเมินผล[๔๕]

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล ถือเป็นกระบวนการดำเนินงานให้บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรครูในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่หรือทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ให้ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนทักษะ เพิ่มพูนประสบการณ์ มีทัศนคติต่ออาชีพครูที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล ก็เป็นการเสริมทักษะและประสบการณ์ให้แก่คนและองค์การซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากบุคคลเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และมีมากผลอันที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล คือ การฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งเป็นวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำการพัฒนานั้นจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความสามารถความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ และคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่[๔๖]

---

[๔๔]สมคิด บางโมง, อ้างในวิทยานิพนธ์พระนิรันดร์ สุทฺธิเมตฺติโก(จะมะณี),(**การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต๓**, ๒๕๕๒), หน้า๔๖.

[๔๕]Bader,G.E.&A.F.Bloom ,Make your Training Results last:A Practical Guide To Succesful Training Follow Through,(London: Kogam Page Ltd,1995),p.24

[๔๖]**พนัส หันนาคินทร์**, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล.** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒),หน้า ๘๐.

ประวีณ ณ นคร และคณะ กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล ก็คือ การทำความสำเร็จให้กับองค์การโดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของพัฒนาบุคคล จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนา พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มนุษย์เป็นปัจจัยในการพัฒนา ที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและมีพฤติกรรมแสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมเกิดขึ้นมาโดยต้องมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะกระทำดังกล่าวนี้ได้ก็ได้ด้วยการจูงใจๆ คือการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า[๔๗]

นงนุช วงษ์สุรรรณ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง วิธีการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคคลในด้านแนวความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จได้สูงสุด จึงสรุปได้ดังนี้ว่า

๑) การพัฒนาบุคคล เป็นขบวนการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคคลมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดความพึงพอใจ

๒) การพัฒนาบุคคลจะต้องใช้วิธีหลายอย่าง เช่น การให้การศึกษา การฝึกอบรม และทักษะเป็นต้น

๓) การพัฒนาบุคคลเพื่อให้องค์กรอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล คือกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการส่งเสริมความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ และจิตใจให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จในโรงเรียน[๔๘]

ประธานไกสอน พรมวิหาน ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาการศึกษาไว้ดังนี้

๑) พัฒนาบทบาทของการศึกษาที่มีต่อภารกิจปฏิวัติของประเทศให้สอดคล้องกัน

๒) การนำเอาการศึกษาให้สัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะพิเศษต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละท้องถิ่น

๓) การทำให้ประชาชนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาโดยทั่วไป(การศึกษาภาคบังคับ)

๔) การยกคุณภาพการศึกษา และการเพิ่มประสิทธิผลของการศึกษา

---

[๔๗]**ประวีณ ณ นคร และคณะ** ,เอกสารสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล, พิมครั้งที่ ๒๒,

[๔๘]**นงนุช วงษ์สุรรรณ**, . การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, โครงการวิชาการตำลาวิชาการราชภัฏเสริมพระเกียรติ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี . ม. ป. ป หน้า ๒.

๕) การให้เกียรติศักดิ์ศรี ของครูอาจารย์ในสังคมให้สูงขึ้น

๖) การกระตุ้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามจุดยุทศาสตร์การศึกษา เอาใจใส่ต่อการสร้างคน รุ่นหนุ่มสาวให้เป็นคนใหม่ในสังคมนิยม

๗) การเพิ่มทวีการนำพาของพรรค การบริหารของรัฐต่อภารกิจการศึกษา นับว่าเป็นผู้นำที่เอาใจใส่และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล[๔๕]

จากแนวคิดดังกล่าวนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล การส่งเสริมครู การฝึกอบรมจากผู้ทรงคุณวุฒิจัดให้ตัวแทน ครูที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ นำมาพัฒนาตนเองมีการจัดบริการเอกสารความรู้ทางวิชาการแก่ครูอย่างทั่วถึงส่งเสริมให้บุคคลเขียนผลงานทางวิชาการมีการส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ๆสนับสนุนให้บุคคลในสถานศึกษา ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นก็เป็นอีกหนึ่งในการสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นไป บุคคลเรานี้ไปพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในด้านแนวความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์อันมากที่เดียว แต่ให้มันสอดคล้องกับด้านเศรษฐกิจและสังคม ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละท้องถิ่น จึงจะมีผลดีในการพัฒนาบุคคล

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล ก็เพื่ออยากเสริมสร้างความรู้ ความสามารถเข้าในการปฏิบัติงานต่างๆให้ได้รับผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน ดังนั้นนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลว่าดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ ๒ ประการดังนี้

วัตถุประสงค์ของบุคคลภายในองค์กรและ วัตถุประสงค์ขององค์กร

๑) วัตถุประสงค์ของบุคคลภายในองค์กร

๑.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๑.๒ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลของนโยบายและความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น

๑.๓ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์กรนั้น อันจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

---

[๔๕]ประธานไกสอน พรมวิหาน,**การปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว,** พิมพ์ครั้งที่๒, (กรุงเทพฯ: บริษัท ที่. พี. พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐-๒๑.

๑.๔ เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

๒) วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ

๒.๑ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒.๒ เพื่อลดความสูญเสียจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

๒.๓ เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานเพราะมีประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๒.๔ เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ และ ในการจัดระบบการต่างกัน

๒.๕ เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะเปลี่ยนหน้าที่ หรือต้องสูญเสียไป[๕๐]

สมพงค์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายหรือวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ ๒ ประการ คือ[๕๑]

๑. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

๑.๑ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๑.๒ เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

๑.๓ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

๑.๔ เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

๑.๕ เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

๑.๖ เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล

๑.๗ เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

๑.๘ ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

๑.๙ สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

๒. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

---

[๕๐]พนัส หันนาคินทร์,**ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๗๘.

[๕๑]สมพงค์ เกษมสิน, (การพัฒนาบุคคล,.ที่มาwww.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=170.0;wap2) เข้าถึงเมื่อ วันที่.๒๐/๑๑/๒๕๕๕

๒.๑ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

๒.๒ เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน

๒.๓ เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ

๒.๔ เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัยในการตัดสินใจ

๒.๕ เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน

๒.๖ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

๒.๗ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน

๒.๘ เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลว่า การที่เราจัดการปฐมนิเทศเป็นการแนะนำให้บุคคลได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ ในการสอนงานก็เป็นการช่วยให้บุคคลมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ส่วนการส่งบุคคลไปศึกษาต่อ ก็เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ การที่มอบอำนาจนั้นทำให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นและเพื่อให้เรียนรู้งานที่แตกต่างกันในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ การให้รักษาการแทน ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่แทนจะต้องรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

ส่วนการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น ซึ่งการทำงานในองค์กรต่างๆจะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กร ติดต่อประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี อีกอย่างต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลายๆ ฝ่าย เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี การทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคคลเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้นและให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลมีความรู้ มีแนวความคิดที่ใหม่ๆเข้ามาในการทำงานการฝึกงานในระหว่างศึกษาอบรมเพื่อที่จะได้ทำการสนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้จัดกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลอันเป็นผลที่จะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดีและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดและเข้าร่วมกิจกรรมในการฝึกอบรมนั้น ถ้าจัดได้ดีก็จะเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีมากสุด[๕๒]

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคคลและตนเองนั้นผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงกล้านำตัวเองอย่างเข้มแข็งใน

---

[๕๒]**วิน เชื้อโพธิ์หัก,การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**,(กรุงเทพฯ:บริษัท โอเอส.พริ้งติ้ง.เฮาส์,๒๕๓๗), หน้า ๒๐-๒๒. อ้างใน Phrakru Vijitpathumrat Nakmee **Development of Personnel Administration in Primary School Klongsumwa District(BANGKOK,**2010),p.41-42

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีมีประโยชน์ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคคลและตนเองนั้นมิได้มุ่งพัฒนาเฉพาะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ต้องมีการเสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่ๆ และทักษะที่จำเป็น ต้องมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี ปรับปรุงบุคลิกภาพให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขและเหมาะสม

๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคล

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้งานจัดการศึกษาในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จโดยบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับสถานศึกษาหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอุทิศตนอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จอย่างแท้จริงการบำรุงรักษาบุคลากรได้มีผู้รู้ให้ความหมายแนวคิดไว้ดังนี้จำลอง ครุฑขุนทดได้อธิบายไว้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรนั้นทางสถานศึกษาต้องปฏิบัติในลักษณะดังนี้คือ การปฐมนิเทศและการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานการนิเทศงานการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบทั้งจัดสวัสดิการกู้ยืมเงินการจัดบ้านพักให้อยู่อาศัยการปรับปรุงเลื่อนตำแหน่งการทำทะเบียนประวัติการจัดสวัสดิการเพื่อประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน[๕๓]

ไพโรจน์นาคคะสุวรรณ ได้กล่าวไว้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเต็มความสามารถเต็มเวลาเต็มศักยภาพตลอดจนพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งพันธภาพระหว่างสมาชิก[๕๔]

ประกัลภ์ ปัณฑพลังกูร ได้กล่าวไว้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรก็เป็นผลที่พนักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัท เช่น ความมั่นคงในงาน วัฒนธรรมในการทำงานที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การได้รับการยกย่องเมื่อทำผลงานได้ดี เวลาทำงานที่ยืดหยุ่นและความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท เหตุผลเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแต่อย่างไรก็ดีในวัฒนธรรมที่พนักงานมีอิสระในการเปลี่ยนแปลงงานได้ตามที่ต้องการแรงจูงใจหลัก ๆ คือ ความ

---

[๕๓]จำลอง ครุฑขุนทด, **หลักการบริหารงานบุคลากร**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๕), หน้า๘.

[๕๔]ไพโรจน์ นาคคะสุวรรณ, “การบำรุงรักษาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ”, **ไทยรัฐ**, ปีที่ ๘ (ตุลาคม๒๕๔๐) : ๒๑.

ภาคภูมิใจในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้า ระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การเข้ากับคนอื่นได้ และงานที่มีความหมายและมีคุณค่า ความพึงพอใจกับงานที่ทำตลอดจนตำแหน่งของเขาที่จะส่งผลในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุดให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่ามั่นคงและมีความสำคัญในหน่วยงาน[๕๕]

๒.๕.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลไว้ดังนี้

วิโรจร์ สารรัตนะ ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคลเป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนาและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ โดยถือเอาเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ[๕๖]

อิวาโนวิด (Ivanovic) ได้ให้ความหมายว่า การบำรุงรักษาเป็นความต้องการให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน[๕๗]

อำนวย แสงสว่าง กล่าวว่า การบำรุงรักษาเป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์การในการจูงใจให้บุคคลคนมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ[๕๘]

ดานัย เทียนพุฒิ ได้กล่าวอธิบายว่า การบำรุงรักษาบุคคลก็ คือการทำให้บุคคลพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน[๕๙]

จากแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าวจึง พอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคคล ก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการให้ขวัญ กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคคลทำงานอยู่กับหน่วยงานได้นานที่สุด การที่สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ อันส่งค์ผลให้งานในองค์กรประสบผลสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษาบุคคลและการ

---

[๕๕]ประกัลภ์ ปัณฑพลังกูร,**แปล การว่าจ้างและรักษาบุคลากร,** (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๒-๑๓๓.

[๕๖]วิโรจร์ สารรัตนะ,**การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์,๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

[๕๗] Ivanovic,A, Dictionary of Personnel Management, (Suffolk, Great Britain : Rechard D.Lrwin, Inc, 1989), p. 166.

[๕๘]อำนวย แสงสว่าง,**การจัดการทรัพยากรมนุษย์,**๒๕๔๔, หน้า ๒๒๘.

[๕๙]ดานัย เทียนพุฒิ,**การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑** (กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์,๒๕๔๓,หน้า ๒๑.

จูงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ เหตุใดคนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคลากรและงานขององค์กรเพื่อให้มันควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายจึงจะได้รับผลดีในการบำรุงรักษาบุคคล

๒.๕.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

ในการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านการบำรุงรักษาบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลผู้บริหารและครูในสถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเกิดสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคคลในสถานศึกษาเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างดีเยี่ยมดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ ได้อธิบายไว้ว่าการบำรุงรักษาบุคคลนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมตั้งอยู่ในพรหมวิหาร๔ไม่ทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนายยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในสถานศึกษาอย่างจริงใจให้บุคคลในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและให้ถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของสถานศึกษารู้จักให้กำลังใจแก่บุคคลพยายามส่งเสริมสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของบุคคลให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นส่งเสริมสนับสนุนบุคคลให้มีโอกาสศึกษาต่อทั้งในและนอกเวลาทำผลงานวิชาการทำวิจัยในชั้นเรียนผู้บริหารสถานศึกษาต้องหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์กับบุคคลในสถานศึกษารู้จักวางตัวอย่างเหมาะสมรู้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควรพยายามทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ให้แก่บุคคลวางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัดต้องวางแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาควรจะให้โอกาสและเวลาแก่บุคคลในการปรับปรุงตนเอง[๖๐]

ถวัลย์ ศิลปกิจ ได้กล่าวว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในการส่งเสริมบำรุงรักษาบุคคลในสถานศึกษาทำให้บุคคลในสถานศึกษาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและยินดีให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาด้วยความเต็มใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงการบริหารงานในด้านการบำรุงรักษาบุคคลโดยการจัดบริการด้านต่างๆให้กับบุคคลในสถานศึกษาเช่นการจัดให้มีกิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์การช่วยเหลือในด้านสุขภาพและอนามัยการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆเช่นจัดให้มี

---

[๖๐]พนัส หันนาคินทร์, **การบริหารการศึกษา**,(กรุงเทพฯ: ครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๔๔), หน้า ๑๙๖.

น้ำประปาไฟฟ้าสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนขึ้นในสถานศึกษาการส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าอยู่ตลอดเวลาตลอดจนให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของวงการศึกษาและด้านที่เกี่ยวข้องจากองค์กรต่างๆจากภายในสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดการสนับสนุนให้มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวและปัญหาส่วนรวมตลอดจนปัญหาของครอบครัวการเปิดโอกาสให้บุคคลได้ร่วมงานทางสังคม[๖๑]

สมยศ นาวีการ อธิบายไว้ว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจธรรมชาติความต้องการในสิ่งที่บุคคลต้องการได้แล้วย่อมที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเกิดสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารในสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคคลมีโอกาสแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ เมื่อบุคคลสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่แล้วย่อมเกิดความภูมิใจซึ่งเป็นผลดีต่อหน่วยงานนอกจากที่ได้รับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎีสองปัจจัยของFrederrick Herberg ได้กล่าวในทฤษฎีนี้ไว้ว่าสิ่งที่จำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคคลรักการทำงานและชอบการทำงานอันได้แก่ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) คือสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชีจำนวน๒๐๐คนจากอุตสาหกรรม๑๑ประเภทในเขตเมืองพิทเบิร์ก (Pittburg) ของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตลดการขาดงานสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและของบุคคลร่วมกันจะทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้บุคคลมีความสุขกายสบายใจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและงานก็จะมีคุณภาพ[๖๒]

จรูญ ชลาภ ได้กล่าวถึงหลักและทฤษฎีที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการบำรุงรักษาบุคคลในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรจะยึดหลักทฤษฎีของมาสโลว์ (MaslowTheory of Need Gratification) ซึ่งมีหลักอยู่๕ประการได้แก่ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่ออยู่รอดของชีวิตเช่นอาหารที่อยู่อาศัยเครื่องนุ่งห่มยารักษาโรคความต้องการทางเพศความต้องการความปลอดภัยได้แก่ความปลอดภัยทางด้านร่างกายเช่นความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตรายต่างๆตลอดจนความมั่นคงในจิตใจความต้องการทางด้านสังคมได้แก่ต้องการที่จะเข้าร่วมสังคมและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานความต้องการในเกียรติยศชื่อเสียงได้แก่ความต้องการอยากเด่นในสังคมเป็นที่ยอมรับในสังคมเป็นผู้ที่ได้รับยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่นและความต้องการความสำเร็จในชีวิดของตน อันได้แก่ความต้องการที่จะได้รับ

---

[๖๑]ถวัลย์ ศิลปกิจ, **การบริหารงานบุคลากร**, (สยามรัฐ, ๑๗เมษายน๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

[๖๒]สมยศ นาวีการ, **การบริหารสถานศึกษา**พิมพ์ครั้งที่๖, (กรุงเทพฯ : ดวงกมลการพิมพ์ ๒๕๔๑).

ความสำเร็จตามความนึกคิดของตน นั้นก็ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายหรือขั้นสูงสุดตามความประสงค์ที่ใฝ่ฝันไว้[๖๓]

อำนวย แสงสว่าง ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์กรได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานและช่วยในด้านเศรษฐกิจ[๖๔]

จากแนวความคิดหลายๆแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จริงพอสรุปได้ว่าในสถานศึกษาผู้บริหารและอาจารย์ สถานศึกษาจะต้องหาวิธีบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาได้นานที่สุดโดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลทำให้มีแรงจูงใจเข้าใจในความต้องการของการบริหารงานบุคคลและความสามารถที่จะตอบสนองตามที่ความต้องการของบุคคลได้เป็นอย่างดีและจะต้องบริหารได้ถูกจุดตามที่ต้องการทำให้สถานศึกษาและบุคคลได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลจะได้มีขวัญและกำลังใจที่จะได้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดไปอีกอย่างก็เป็นการสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีของบุคคลคำแนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันการสร้างบรรยากาศที่ดีมีการนิเทศการปฏิบัติงานให้กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอในสถานศึกษามีการยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานและให้มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเที่ยงธรรม

๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ จำเนียร จวงตระกูล กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ด้อยกว่าหรือดีกว่า คุ้มค่ากับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่

วิชัย โถสุวรรณจินดา กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้สามวิธีคือ การประเมินผลโดยตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ การประเมินผลโดยอ้อม เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาองค์ประกอบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ การประเมินแบบผสมเป็นการประเมินผลโดยใช้ทั้งการประเมินผลโดยตรงและโดยอ้อมประกอบกัน ซึ่งทำให้ได้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับ

---

[๖๓]จรูญชูลาภ, **หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

[๖๔]อำนวยแสงสว่าง,การบริหารทรัพยากรมนุษย์พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพวิสุทธ์, ๒๕๔๔),หน้า ๒๒๙.

มาตรฐานและได้ทราบปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานซึ่งส่งผลไปถึงพนักงานที่ปรากฏออกมาด้วย[๖๕]

ธัญญา ผบอนันต์ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไปถึงแม้ว่า มาตรฐานไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเกณฑ์ที่ตั้งไว้ไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างพนักงานได้ดีพอ ผลกระทบจากการประทับใจบางส่วนก็ส่งผลให้การประเมินไม่เป็นธรรม จงยึดทางสายกลางทำให้ไม่เป็นความแตกต่างระหว่างผู้ทำดีกับผู้ต่ำกว่ามาตรฐาน หัวหน้าที่ใจดีให้คะแนนสูงไปและการมีอคติอาจจะมาจาก เพศ อายุ เชื้อชาติ ท้องถิ่นหรือสถาบันการศึกษาการประเมินผลโดยใช้แนวคิด การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม[๖๖]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายองค์กร กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน[๖๗]

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ทางสังคมกำหนดและเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า โดยข้อเท็จจริงที่ทราบโดยทั่วไปนั้นคือ การแสดงออกหรือการกระทำใดๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติ ที่จะเป็นไปในทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมอฉันใดก็ฉันนั้น ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหาร แต่

---

[๖๕]วิชัย โถสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพฯ: โพร์เพช, ๒๕๔๕), หน้า ๙๙-๑๐๐.

[๖๖]**ธัญญา ผบอนันต์**, **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน,**(กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๕-๓๖.

[๖๗]ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, **ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพฯ : บริษัท วิสิทธิพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

ละคนจะเป็นไปอย่างไร ในแนวทางใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนด้วย[๖๘]

ความเชื่อหรือข้อสมมติฐานพื้นฐานเหล่านี้เช่น ความนึกคิดที่ว่า ไว้ใจได้ไหม เอาการเอางานดีหรือไม่ หัวดีหรือฉลาดหรือไม่ นิสัยชอบประพฤติเช่นนั้นเพราะอะไร ควรต้องกำกับหรือควบคุมอย่างไร เหล่านี้ล้วนแต่ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบของปรัชญาของการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งการปฏิบัติใดๆ ของผู้บริหารเหล่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้างการให้การอบรมหรือ รูปแบบของการปกครอง ต่างก็เป็นไปโดยมีรากฐานมาจากปรัชญาดังกล่าวของผู้บริหารทั้งสิ้นปรัชญาของการบริหารงานบุคคลผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้นจะเป็นไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่างๆ หลายประการคือ

๑. ประสบการณ์การศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจและมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไรเหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นมาภายใน

๒. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาในองค์การหรือหน่วยงานแบบไหนก็ตามแต่ละคนก็มักจะได้เคยมีโอกาส ได้รับถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟังและเคยถูกปฏิบัติมาด้วยตนเองซึ่งก็ย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

๓. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมรูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงานหรือแม้แต่ความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนแต่มีผลในทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ความเชื่อว่าคนยุคนี้หรือเยาวชนยุคใหม่ไม่เหมือนกันแต่ก่อน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลายๆ อย่างนั่นดูจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนักและพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

๔. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคน ที่สำคัญที่สุดที่ปรัชญาการบริหารงานบุคคลจะโน้มเอียงไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้นๆ จะยึดถือข้อสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับคนแบบใดระหว่างสองแบบที่มี Theory x ที่เชื่อว่าธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเลวหรือซึ่งในอีกทางหนึ่งที่ตรงข้ามหน้ามือเป็นหลังมือTheory y ที่เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ในส่วนลึกเป็นคนดีด้วยกันทุกคน

๕. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้จะมีความสำคัญ

---

[๖๘]ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล,** พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐ – ๑๒.

ยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในยุคสังคมที่ทั้งสภาพของงาน และสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การแข่งขันที่จะให้การบริหารทรัพยากรด้านบุคคลให้ถูกต้อง และด้านประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมจะเป็นประเด่นสำคัญที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามทำให้ดีกว่าและเพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนที่จะต้องมีการชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าน้าของการศึกษา เรื่องทฤษฎีของการจูงใจ (Theory of motivation) ดังนั้นการมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผลโดยตรง ที่ทำให้ปรัชญาของการบริหารบุคคลต้องริบเปลี่ยนแปลงโดยดำเนินไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้ง และผลที่ตามมาพร้อมกันก็คือ กิจกรรมหรือหน้าที่การงานทางด้านการบริหารบุคคล จึงต้องมีหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีตลอดมา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ นั้น จึงได้สรุปได้ว่า บุคคลในสถานศึกษาหรือครูเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาของลาว นั้นก็คือของประเทศชาติ

ดังนั้นบุคคลครู จึงต้องได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจให้ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพครูให้มีความรู้ความสารถในด้านวิชาการ รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคคลครูได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้แก่บุคคลอื่น ซึ่งมันจะเป็นทั้งประโยชน์และอนาคตของชาติอีกด้วย

๒.๖.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้นจึงมีหลายท่านได้ให้ความคิดไว้ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ ของการตัดสินใจ การวิจัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยvalue judgement(ความยุติธรรม)[๖๙]

ลูเนนเบอร์ก และออนสไตน์ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวกับการประเมินคุณค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและและวัตถุประสงค์ขององค์กร[๗๐]

---

[๖๙]บรรยงค์ โตจินดา,**การบริการงานบุคคล,** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์,๒๕๔๓).หน้า ๒๖๑.

[๗๐]ลูเนนเบอร์ก และออนสไตน์ Lunenburg,F.C. & Ornstein,C., 2000,**(Education administration : concepts and practices.**Sam Houston State University.Loyola university of Chicago),p. 518.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานประกอบด้วยนโยบายองค์กร กระบวนการและทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน[๗๑]

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงสรุปเป็นความหมายของการประเมินผล ว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมินต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะให้ได้รับผลของการประเมินอย่างมีคุณภาพ

๒.๖.๒ กระบวนการในประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานก็เรื่องที่สำคัญมากต่อการวิจัยและการประเมินผลของการทำงานดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

กิติมา กรีดีดิลก ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า

๑) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

๒) กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน

๓) กำหนดตัวผู้ที่ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด

๔) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามลักษณะของงานที่จะประเมิน

๕) วิเคราะห์ผลและการนำผลของการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์[๗๒]

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ กล่าวว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลักสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ ๑ ต้องถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าผลของการปฏิบัติงาน ๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ๓การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความแม่นยำในการประเมินผล ๔ การประเมินผลต้องมีเครื่องมือหลักที่สำคัญได้แก่ใบกำหนดหน้าที่งาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้ง

---

[๗๑]ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ, **ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**,(กรุงเทพฯ: บริษัท วิสิทธิพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

[๗๒]พระนิรันดร์ สุทฺเมตฺติโก, การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา, เขตบางกอกน้อย สำนักงานพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓.**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต,** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๗.

ผลการประเมินเพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินรับทราบ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ผลของการประเมินควรแจ้งให้ผู้ประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เครื่องมือในการจับผิด หรือไปใช้ในการลงโทษและในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็นขั้นๆ[๗๓]

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานั้นจึง สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแบบฟอร์ม กำหนดตัวผู้ประเมิน กำหนดหลักเกณฑ์ และวิเคราะห์ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีเท่าไรนั้นก็ต้องขึ้นผู้ประเมิน ผู้ประเมินจะทำอย่างไรจึงจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เพื่อที่จะได้นำเอาผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

๒.๖.๓ ประโยชน์ของประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอมวงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ อีก ๒ อย่าง ดังนี้

๑) การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

๒) การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการประปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ส่วนผู้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต[๗๔]

สมิต สัชฌุกร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังว่า

๑) ทำให้พิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบแบบแผนอย่างถ้วนหน้า เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

๒) ทำให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสมส่วนบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจ

---

[๗๓]ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ:ข้าวฟ่าง ,๒๕๕๐) หน้า ๒๔๐-๒๔๑.

[๗๔]พยอม วงศ์สารศรี,**การบริหารทรัพยากรมุษย์**, (กรุงเทพฯ:คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘๘.

ปฏิบัติงานจะได้รับการพิจารณาให้ออกงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช่จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

๓) ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานในการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

๔) ใช้กำหนด โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กรให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่และสาขาวิชาชีพ

๕) ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ตัวเองว่ามีจุดเด่นอย่างไรและมีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๖) เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

๗) ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๘) รวมทั้งประโยชน์อื่นๆเช่น การแนะแนว การกำหนดอัตรากำลัง การสรรหาการคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาระบบงาน นอกนั้นสมิต สัชฌุกร ยังได้ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประโยชน์ของการประเมินผลของการปฏิบัติงาน๓ ข้อดังนี้

๑) ให้ผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องหรือไม่ หน่วยงานก็จะได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว ก็จะได้ปรับปรุงให้มีค่าสูงขึ้น

๒) ให้ผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาก็คือ การรับผิดชอบงานทั้งหมด ในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งผลการปฏิบัติในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรหาวิธีส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอแล้วนำผลที่ได้ปรับปรุงไปใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

๓) ให้ผลต่อองค์การ เพราะความสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนดังนั้นผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดว่า แต่ละคนได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

อยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล[๗๕]

จากปัญหาดังกล่าวมานั้นจึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือจะต้องมี การสำรวจความต้องการการให้ความเป็นธรรมการดำเนินการทางวินัยข้าราชการให้แก่บุคคลผู้บริหารและครูอาจารย์เพื่อจะให้มีความรู้ความสามารถทางด้านระเบียบวินัยผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นเกียรติและกำลังใจเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฤกษ์ชัย ใจคำปันได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าได้จัดโอกาสให้บุคคลได้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพจัดโอกาสให้มีการประชุมสัมมนา อบรมเป็นหมู่คณะ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งไม่ได้จัดให้มีการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ ไม่มีการพัฒนาความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ปัญหาในการพัฒนาบุคคลคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคคลให้เพียงพอ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า ขาดการติดตามผลในการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคคล ขาดแหล่งสำหรับศึกษาค้นคว้าตลอดจนบุคคลปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง[๗๖]

สมพร ใจคำปัน ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคลมีการส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาตนเอง อย่างอิสระ และมีการสนับสนุนให้บุคคล เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ส่วนปัญหา

---

[๗๕]สมิต สัชฌุกร,อ้างในพระนิรันดร์ สุทฺเมตฺติโก, การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา, เขตบางกอกน้อย สำนักงานพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓.**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต,** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๗.

[๗๖]ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, การบริหารบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕).

และอุปสรรคที่พบ คือ ขาดแคลน การสนับสนุนด้านงบประมาณ ไม่มีการจัดแหล่งเรียนรู้สำหรับให้บุคคลได้ศึกษา ตลอดจนไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า[๗๗]

นิตยา นิลรัตน์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๒ ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๗ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ คณะผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒๒๓ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของคณะผู้บริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติในระดับมาก ๔ ด้าน คือ การวางแผนงานบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่า คณะผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาในกานบริหารงานบุคคลจะมีปัญหาในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมีปัญหาในระดับมาก[๗๘]

เฮนรี่ฟาโยล์ (Henri Fayol) นักวิศวกรชาวฟรั่งเศสได้กล่าวถึงหน้าที่อันเป็นชีวิตของการบริหาร (Life Functions of Administration) หรือองค์ประกอบของการบริหาร (Elements of Administration) ซึ่งมี ๕ อย่างดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุมงาน (Controlling)[๗๙]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามหลักการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคลมีการส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างอิสระ และมีการสนับสนุนให้บุคคล เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาและบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย คือ เกิดประโยชน์แก่บุคคล การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานของพรรคและรัฐบาลได้วางไว้เพื่อตอบ สนองความต้องการของผู้เรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลในคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวดงสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผน

---

[๗๗]สมพร ใจคำปัน, การบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗).

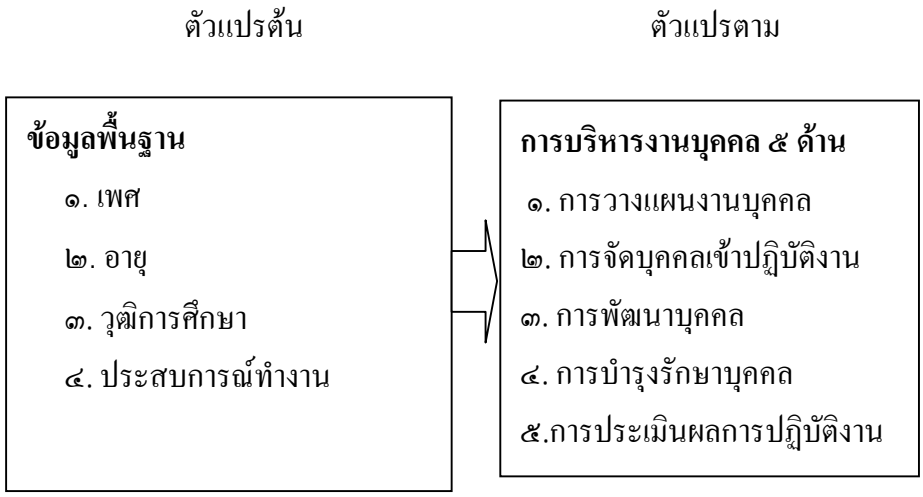
[๗๘]นิตยา นิลรัตน์,การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๒,**วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**,(มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกระบี่),๒๕๔๗.

[๗๙]CharlesF.Faber and Gilbert F.Shearron.**Elementary School Administration**.(New York: Holt Rhinehaert and Winston Inc.,1970).pp 94-95.

ปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อไป

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภูมิที่ ๓.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย