บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง "การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้" ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเนื้อหาจากเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ และเอกสารอิเลกทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับตำสำคัญของการวิจัย คือ การบริหารงานบุคคลเพื่อสรุปเนื้อหาสาระสำคัญตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงเนื้อหา สาระสำคัญ และสรุปประเด็นเพื่อนำเสนอตามหัวข้อตามลำดับดังนี้

การบริหารงานบุคคล

ความหมายการบริหารงานบุคคล

วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล

ความสำคัญการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล

1. การสรรหาบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

สภาพทั่วไปของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุป

การบริหารงานบุคคล

โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการหรือการบริหารที่เรียกว่า "4 Ms" ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะพลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่นเดียวกับการบริหารงานในโรงเรียน การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management ซึ่งคำในภาษาไทยจะใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลอยู่ในองค์การ ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

ความหมายการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอความหมายการบริหารงานบุคคลซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo, 1984 : 4-5) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษาและการพ้นจากงานของบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการหรือนักการศึกษาอีกหลาย ๆ ท่านดังนี้

บีช (Beach, 1980 : 54) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การให้การศึกษาอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม

อัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลสำเร็จต่อองค์การ

สุชี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2536 : 32) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือในหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในทำนองเดียวกันนี้ สมยศ นาวีการ (2536 : 451) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การอบรม และการพัฒนาสมาชิกในองค์การ

และอุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

จากความหมายที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวข้างต้นจะเน้นความหมายการบริหารงานบุคคลในแง่กระบวนการบริหารงานเท่านั้นซึ่งต่างจากนักวิชาการและนักการศึกษาบางท่านที่ให้ความสำคัญทั้งในแง่ของกระบวนการและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ซิคูลา (Sikula, 1981 : 6) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

เว็บบ์ (Webb, 1978 : 25) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการวางแผนและการใช้บุคคลอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ

ไนโกร (Nigro, 1973 : 37) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

อาภัสสรี ไชยคุนา (2542 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการสรรหา การให้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

บุญเลิศ ไพรัตน์ (2532 : 9) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การใช้ประโยชน์และการพัฒนาจนกระทั่งการออกจากองค์การไปในที่สุด

สินี (2531 : 73) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การบริหารงาน + ตัวบุคคล การบริหารงานนั้น หมายถึง หลักการ แนวดำเนินการ ตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องการจัดหน่วยงานและอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การออกจากงาน ส่วนบุคคล คือ บรรดาบุคคลในหน่วยงาน ทั้งที่มีบทบาทในฐานะผู้บริหารและผู้ถูกบริหาร

และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การบูรณาการ และการประเมินบุคลากร

จากความหมายที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปความหมายการบริหารงานบุคคลได้ 3 ประเด็น คือ

1. การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ
2. ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัยตลอดจนการให้พ้นจากงาน เป็นต้นและ
3. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นลูกโซ่

วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การใดก็ตามจะต้องดำเนินการตามหลักการและวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์มากที่สุดซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545 (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 8) ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมายโดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์การสรุปวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. องค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง ตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การให้ผลประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 16) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ด้านสังคม
   1.1 เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
   1.2 คืนประโยชน์ให้กับสังคม
   1.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร
2. ด้านสายงาน
   2.1 การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน
   2.2 การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
   2.3 การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
   2.4 การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์

3. ด้านบุคลากร

3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา

3.2 การจ่ายค่าตอบแทน/สวัสดิการ

3.3 การประเมินผลงาน

3.4 การจัดสรรตำแหน่ง

และยังมีความสอดคล้องกับ เฟอร์เดอริด และ เดวิส (Frederick & Davis, 1988 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 23-24) ที่ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ประการด้วยกันและได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวมันเอง เพราะเป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการบำรุงรักษาธำรงไว้และได้รับการจูงใจ

ส่วนสมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรไว้ซึ่งมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงเพราะจะให้ความสำคัญและจะมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษาการให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

จากวัตถุประสงค์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคล การให้ขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บุคคลอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

วรนารถ แสงมณี (2543 : 6-12) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. มีการแข่งขันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใดองค์การหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใด ๆ หรือทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่นี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าไปอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาคนซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ รวมทั้งจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

4. องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์การไม่ได้มีความอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกกระทบกระเทือนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ในทุกส่วนขององค์การจะต้องได้รับผลจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การมีความยุ่งยาก เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร เป็นต้น

5. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ

6. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

อาภัสสรี ไชยคุนา (2542 : 2-3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ

2. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง

3. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์การ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ

2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เนื่องจากสภาพองค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าด้านเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนะคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน

3. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ

จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีความสำคัญมาก จึงกำหนดให้การบริหารบุคคล เป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร เช่น กระบวนการบริหารตามทฤษฎีพอสต์คอร์บ POSDCoRB ได้จัดให้การบริหารงานบุคคลอยู่ในลำดับที่ 3 ดังนี้ คือ (อาภัสสรี ไชยคุนา, 2542 : 1-2)

1. P การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางโครงการแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า

2. O การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจ หน้าที่ และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

3. S การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การสรรหา พัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. D การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

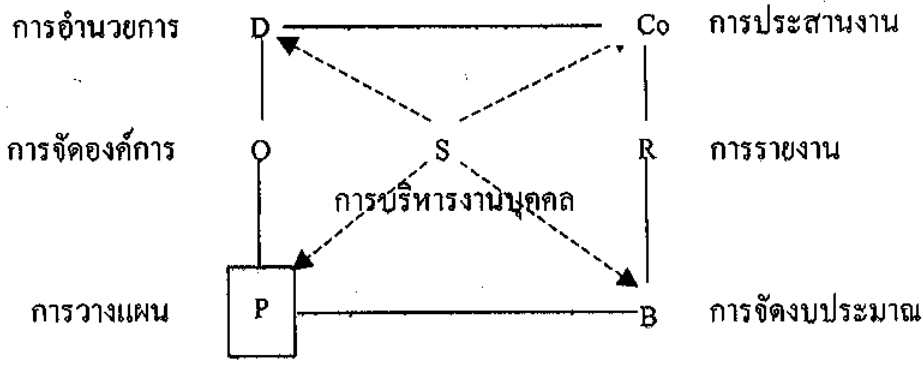
5. Co การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การสร้างเสริมความร่วมมือในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6. R การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน

7. B งบประมาณ (Budgeting) หมาถึง การจัดทำงบประมาณใช้จ่าย ควบคุม และตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหาร "POSCoRB" จะประกอบด้วย 7 กระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องอาศัยกระบวนการจัดบุคลากร (Staffing) เพราะบุคลากรถือว่าเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น ถ้าขาดบุคลากรจะทำให้กระบวนการบริหารไม่เกิดขึ้น ดังแสดงในภาพประกอบ 1 ดังนี้

ภาพประกอบ 1 กระบวนการบริหาร "POSDCoRB"



ที่มา : อาภัสสรี ไชยคุนา, 2542 : 2

จากความสำคัญดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกด้าน ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์การ และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคคลตลอดจนถึงการให้บุคคลพ้นออกจากงาน การบริหารงานบุคคลจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

มันดี และ นอ (Mondy and Noe, 1990 : 9-11) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการดังนี้

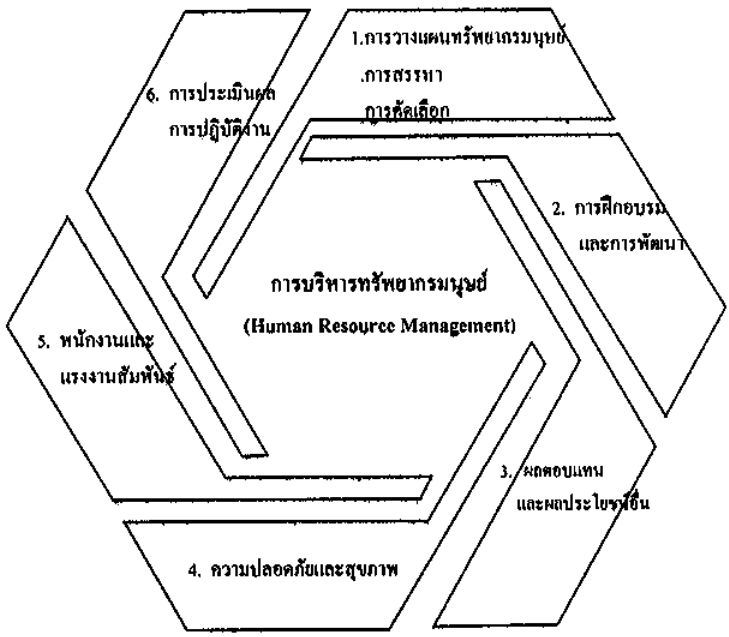
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยประโยชน์ (Compensation and Benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน การดูแลความปลอดภัย การจัดสวัสดิการ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 2 ดังนี้

ภาพประกอบ 2 ระบบการบริหารงานบุคคล



ที่มา : มันดี และ นอ (Mondy and Noe, 1990 : 9)

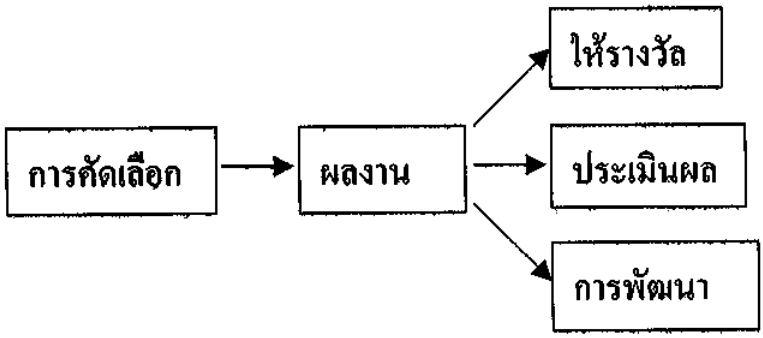
จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผนสรรหาบุคลากรแล้วทำการคัดเลือกจากนั้นจึงพัฒนาให้ค่าตอบแทนและอำนวยประโยชน์ดูแลในเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ มีการจัดสวัสดิการ และมีการวิจัยเพื่อพัฒนาให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับจำเนียร จวงตระกูล (2539 : 21-33) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเด็น การบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ คือ การสรรหาคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาและการฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนสตอเรย์ (Storey ,1991 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2539 : 13-14) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่องคนที่สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

1. การคัดเลือก (Selection)
2. ผลงาน (Performance)
3. ประเมินผล (Performance Appraisal)
4. รางวัล (Reward)
5. การพัฒนา (Development)

วงจรการบริหารงานบุคคลสามารถแสดงดังภาพประกอบ 3 ดังนี้

ภาพประกอบ 3 วงจรการบริหารงานบุคคล



ที่มา : สตอเรย์ (Storey, 1991 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2539 : 13)

จากภาพประกอบ 3 วงจรการบริหารงานบุคคลมีหัวใจที่สำคัญ 5 ขอบเขตด้วยกัน คือ ขอบเขตที่ 1 การคัดเลือก คือ การคัดเลือกคนเข้าองค์การ เช่น การรับสมัคร ขอบเขตที่ 2 ผลงานของคนที่ทำงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่องค์การแล้ว ขอบเขตที่ 3 ประเมินผลตามระยะของผลงานที่อยู่ในขอบเขตที่ 2 ว่าผลงานสูงต่ำกว่ามาตรฐานอย่างไร เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงานต่อไป ขอบเขตที่ 4 รางวัล เป็นการจูงใจกับผลงานตามที่บุคคลได้ปฏิบัติ เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และขอบเขตที่ 5 การพัฒนา คือ มุ่งฝึกคนให้รักองค์การ การพัฒนาคนให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 :17-21) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการซึ่งพอจะสรุปได้ตามภาพประกอบ 4 ดังนี้

ความสามารถ มีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนะคติที่ดีต่องานในหน้าที่และต่อองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง พัฒนา บำรุงขวัญบุคลากรในองค์การ วินัยและการดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและการพ้นจากงาน

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกันอย่างต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบแต่ผู้วิจัยจะขอนำเสนอใน 4 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ดังจะได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการบรรจุแต่งตั้ง ดังรายละเอียดดังนี้

ความหมายการสรรหาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 88) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่องค์การต้องการ บุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ที่สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์การ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) ได้ให้ความหมาย การสรรหาบุคคลว่า วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

คนัย เทียนพุฒ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหาเป็นการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 120-121) หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 123-124) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาพนักงาน คือ

การดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ การสรรหาพนักงานเริ่มจากการวางแผนกำลังบุคคลเพื่อระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อมที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

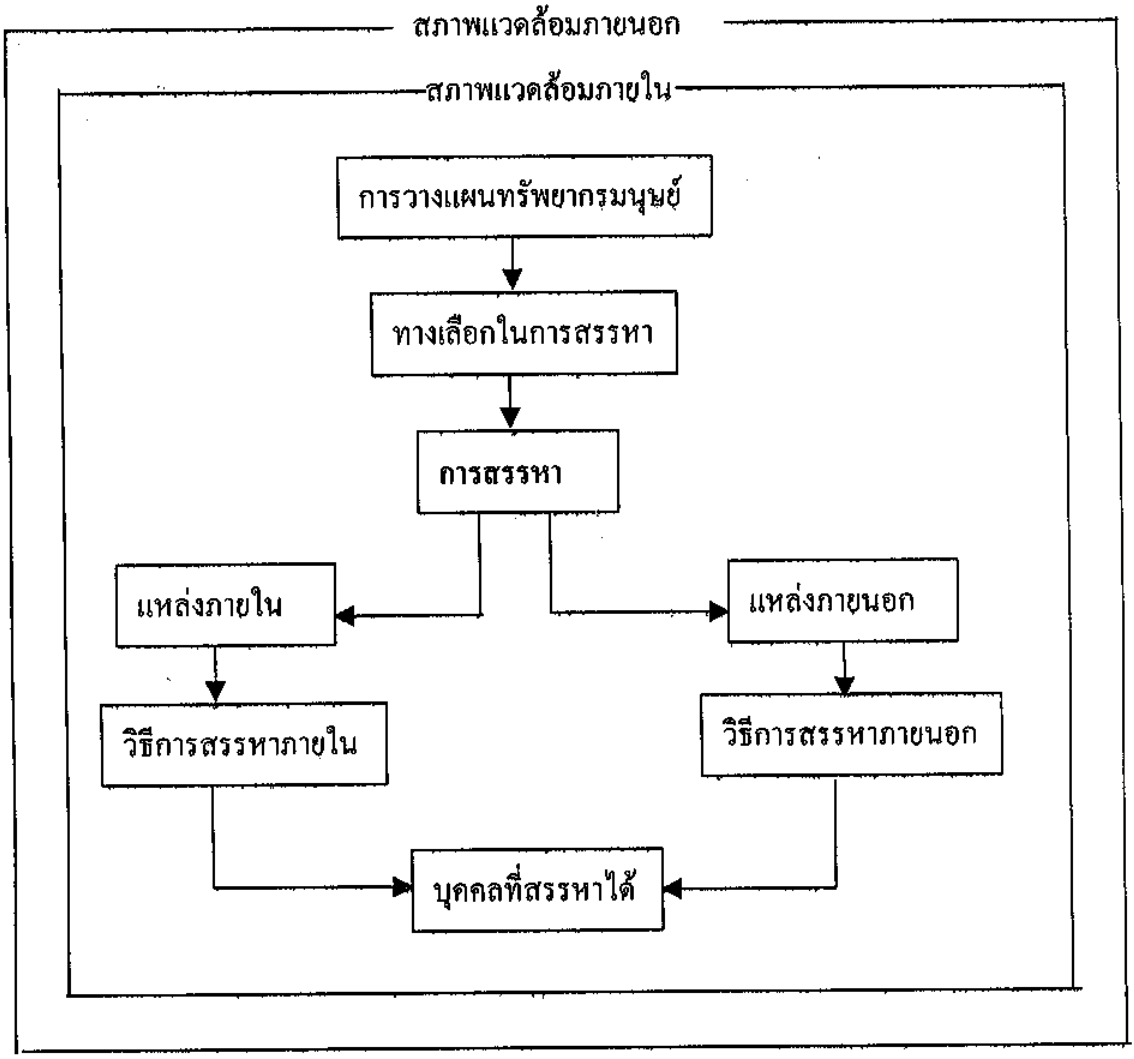
จากความหมายการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบจำนวนตามที่องค์การต้องการมาปฏิบัติงาน

กระบวนการสรรหาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

มันดี และ นอ (Mondy & Noe, 1990 : 175) ได้เสนอการสรรหาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการชักจูงบุคคลเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ดังแสดงไว้ในกระบวนการสรรหาในภาพประกอบ 5 ดังนี้

ภาพประกอบ 5 กระบวนการสรรหาบุคลากร



ที่มา : มันดี และ นอ (Mondy & Noe, 1990 : 175)

วรนารถ แสงมณี (2543 : 59-60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งจะถูกจัดสรร
2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 125-127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ
2. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้

สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใด และด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป

3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานให้ชัดแจ้ง ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่องาน

4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สายพิณ เชื้อน้อย (2543 : www.moe.go.th) ได้เสนอแนวดำเนินการปฏิรูประบบสรรหาครู โดยจะพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินให้มีคุณภาพดังนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครูจะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู

2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพสามารถวัดคนเก่ง คนดีมาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง

4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และจูงใจให้คนเก่ง คนดีมาเป็นครูรุ่นใหม่

5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดย ก.ค. เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหารวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

6. วิธีการสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไปและการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ

7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอน เป็นระยะเวลา 2 ปี แล้วเมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับติดตามและประเมินผลการสรรหาครูอย่างเป็นระบบครงวงจร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 81) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน การวิเคราะห์งานให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุและลักษณะกำลังคนปัจจุบันทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ

จากกระบวนการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรนั้นเริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่ง

เสาะหาทั้งจากภายในและภายนอก วิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามที่องค์การต้องการ

1.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 :63) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองของปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากงาน

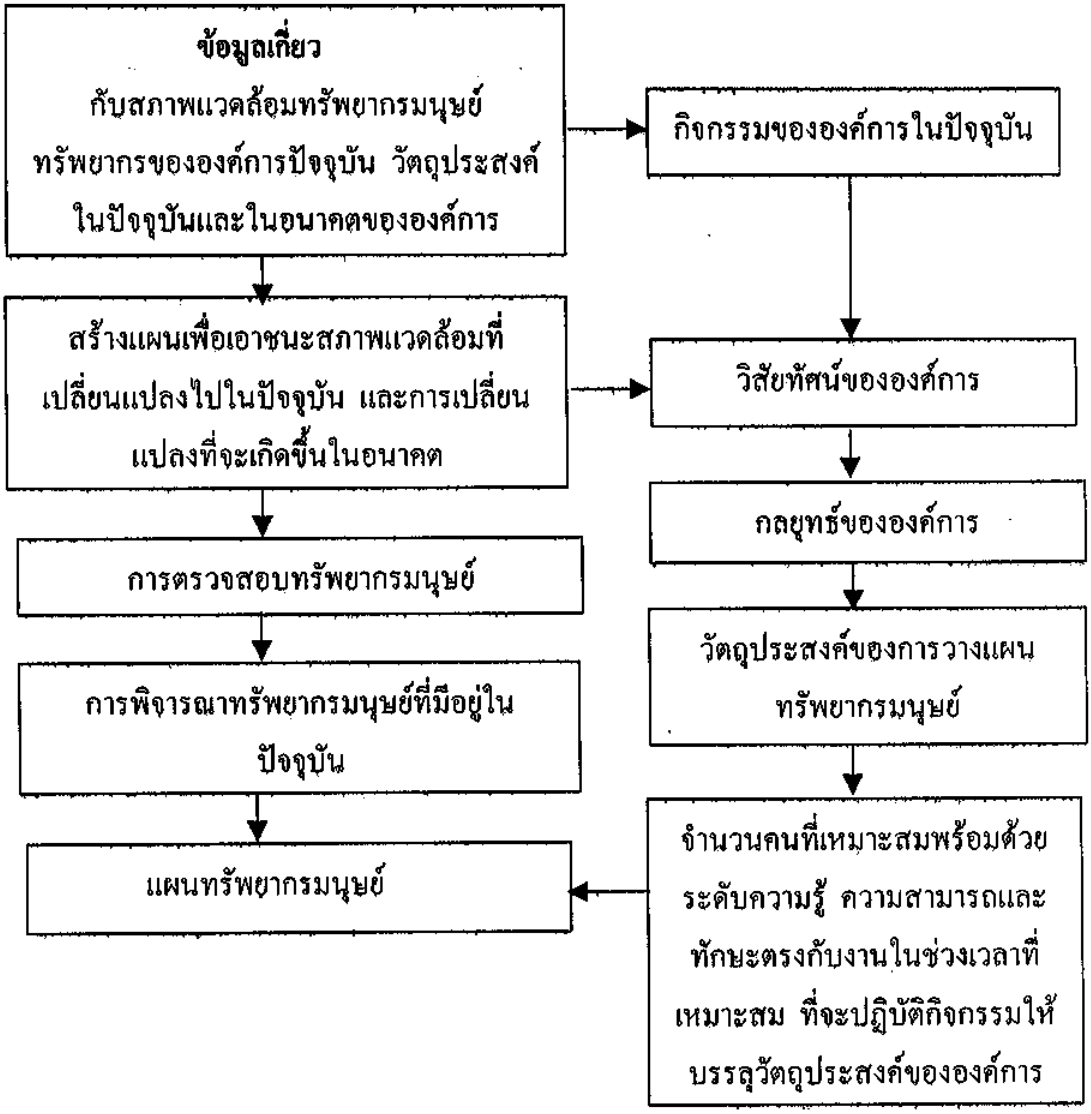
ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 103) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรว่ามีกำลังคนที่จำนวนพอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดการณ์หรือการพยากรณ์ความต้องการด้านบุคคลว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมและได้จำนวน พร้อมทุกครั้งเมื่อต้องการใช้งาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 102-103) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) และแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 6 ดังนี้

ภาพประกอบ 6 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



ที่มา :ฮาร์เว และโบวิน (Harvey & Bowin, 1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 102-103)

จากภาพประกอบ 6 สามารถสรุปได้ว่า

1. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (The Human Resource Inventory) ช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะพอเพียงใดกับการขยายงานขององค์การในอนาคตเพื่อการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Audit) เป็นการพิจารณา

สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันมีผลมาจากการโอนและการย้าย เป็นต้น

3. แผนทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์การทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่า ตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ และกำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายในองค์การช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้งาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 74-79) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกำลังคน ซึ่งมีไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวม ข้อมูลศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. วิเคราะห์สถานการณ์
3. กำหนดเป้าหมายของแผนงาน
4. พิจารณาความสอดคล้อง
5. พิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) มีการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติมาอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดทางเลือก
2. เลือกทางเลือกที่เหมาะสม
3. กำหนดแผน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน คือ (Plan Implementation)

1. กำหนดบุคลากร
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. การสร้างความเข้าใจ
4. การควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation)

1. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้

2. วิเคราะห์ปัญหา

3. เสนอความคิด

จากกระบวนการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์สัดส่วน แนวโน้มในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดทางเลือกในการจัดหากำลังคนและมีการประเมินความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรา งบประมาณ และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาใช้คนได้อย่างเหมาะสม

3. ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับ

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2535 : 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือว่าเอกชน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การวางแผนกำลังคนจะอำนวยประโยชน์ในการคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ

2. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

3. การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยประโยชน์ให้การขยาย หรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนกำลังคนเป็นวิถีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

จากประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนเพื่อปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพโดยการสรรหาเพิ่ม พัฒนากำลังคนให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

1.2 การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

ณัฐฏพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 88-89) ได้ให้ความหมายว่า การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมดเพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138-139) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง เพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากรและโรงเรียน

จากความหมายของการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคคล หมายถึง การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดรับเข้ามาทำงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

วรนารถ แสงมณี (2543 : 95) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วยรูปแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน อาจแบ่งได้เป็น 7 ขั้น ดังนี้

1. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
2. การกรอกใบสมัคร
3. การทดสอบเบื้องต้น เป็นการทดสอบความฉลาด ทัศนคติ ความสามารถและความสนใจ
4. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน
5. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน เป็นการสอบถามประวัติ ความสามารถการศึกษาและการติดต่อบุคคลที่อ้างอิงไว้
6. การทดสอบร่างกาย
7. การให้งาน เป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 142) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกเกิดขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างในองค์การ อาจเนื่องมาจากการโยกย้าย การเลื่อนขั้น การลาออกด้วยเหตุใดก็ตามซึ่งมีกระบวนการคือ

1. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
4. การทดสอบ (Employment Test)
5. การสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยผ่านทางพนักงาน (Preliminary Selection in Employment Department)
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในสายงานที่จะรับบุคลากร (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

จากกระบวนการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัคร การกรอกใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้งานซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 128-129) ได้เสนอความสำคัญของการคัดเลือกไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่าง ๆ ฉะนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

2. ลักษณะของกฎหมายได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก เพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ

4. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการคัดเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย สามารถสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี

จากความสำคัญของการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การด้วย

1.3 การปฐมนิเทศ (Orientation)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์ (2542 : 88) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การนับตั้งแต่เรื่องของนโยบาย ปรัชญา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ จนถึงเรื่องเวลาทำงาน การแต่งกาย การพูดจา กลวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ สาเหตุแห่งการปลดออก ไล่ออก ให้ออก ฯลฯ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 180) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องการทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหน่วยงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 279) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์การจัดให้มีแก่บุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่บุคลากร

อำนวย แสงสว่าง (2536 : 106) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ได้แก่ การเบิกเงินเดือน การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานกับบุคคลใดบ้าง และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่โรงเรียนต้องการและฝ่ายต่าง ๆ ที่คาดหวังไว้

จากความหมายของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีและลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

วรนารถ แสงมณี (2543 : 111-112) ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็นและถือเป็นเรื่องสำคัญให้ทราบเป็นลำดับแล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย

2. มีการแนะนำหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษาหาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ

3. พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญแล้วและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติสนิทสนมได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

4. ควรมีการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่เข้าได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและมีความใกล้ชิดสนิทสนมได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

5. ต้องให้โอกาสแก่พนักงานใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานทัศนะดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 186) ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นแล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย

2. เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

3. พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลภายใต้การฝึกฝนหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย

4. ควรติดตาม กำกับให้พนักงานใหม่เกิดความใกล้ชิด สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่เพื่อเข้าใจแก่นแท้ของงานและเพื่อนร่วมงาน

จากกระบวนการของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ควรปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็น เช่น การชี้แจงนโยบาย มีการแนะนำบุคลากรในหน่วยงาน มีการแต่งตั้งพี่เลี้ยง เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานเก่าและควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถและให้โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 182-183) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยลดปัญหาต้นทุนอันเนื่องมาจากพนักงานที่เข้ามาใหม่

2. ช่วยลดปัญหาความกังวล และขจัดการแซวของพนักงานเก่า

3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก

4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

5. ช่วยให้พนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหมายต่าง ๆ ต่องาน ตลอดจนการมีทัศนคติในทางบวกและเพื่อให้เข้าใจในงานที่ทำด้วย

ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 278-279) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้า การปฐมนิเทศที่ดีช่วยให้บุคลากรใหม่รู้สึกประทับใจในงานและองค์การ มีความรู้สึกประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องหรือองค์การของตน สร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนการปฐมนิเทศที่ไม่ดีมีผลเสียต่อองค์การ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากงานตามมาได้

2. เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรใหม่และเก่า ช่วยปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดความวิตกกังวลได้ สร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรเก่า ช่วยลดความรู้สึกอึดอัดได้

3. เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกส่วนหนึ่งของกลุ่มมีผลต่อการทำงานซึ่งมีการวิจัยพบว่า บุคลากรใหม่รู้สึกกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีความรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง

จากวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศนั้นมุ่งที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความรู้สึกดี ๆ ระหว่างบุคลากรใหม่ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การ เพื่อขจัดปัญหาความรู้สึกวิตกกังวล ความรู้สึกอึดอัดของบุคลากรใหม่

1.4 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติราชการสักระยะหนึ่ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

มีคนที่สอบเข้ารับราชการจำนวนมากที่คิดว่าเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้วมีความเข้าใจว่าได้เป็นข้าราชการที่สมบูรณ์ สามารถจะอยู่ไปเรื่อย ๆ จนอายุ 60 แล้วค่อยคิดเปลี่ยนอาชีพใหม่ แต่เมื่อเข้าไปทำงานได้สักพักหนึ่ง หัวหน้างานอาจพูดว่า "เสียใจนะเพราะผลการประเมินคุณไม่ผ่านเกณฑ์ หน่วยงานนี้จำเป็นต้องหาคนใหม่" ทั้งนี้ในองค์การได้กำหนดให้มีระยะของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งศัพท์ราชการเรียกว่า การทดลองปฏิบัติราชการ มีกำหนด 6 เดือน ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการต้องทำให้ดีที่สุด และท่านจะถูกประเมินตามเกณฑ์ของการประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินท่านจึงจะได้เป็นข้าราชการประจำ ซึ่งสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อประสิทธิภาพของการทดลองงานได้แก่ (เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์, 2542 : 89)

1. การจัดทำหลักสูตรการทดลองงาน
2. การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมสำหรับใช้ปฏิบัติขณะฝึกทดลองงาน
3. ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมย่อย และทั้งโครงการ
4. ประเมินผล
5. ผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการ

1.5 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

ในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้ ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจะต้องยึดหลักความรู้ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรให้คนที่มีความรู้ คือ การสอบหรือการคัดเลือก โดยเลือกเอาคนที่มีความรู้ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับดีย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการบรรจุแต่งตั้งไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 173) ได้กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน และการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ เป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก

จากความหมายของการบรรจุแต่งตั้งดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เป็นการรับบุคคลเข้าทำงานและให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น ๆ ต่อไป

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2535 : 69) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ดังนี้

1. ทำสัญญาว่าจ้าง
2. แจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือพนักงานและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้
3. กรอก/จัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี
4. ปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคย รู้วิธีการนโยบายโดยทั่วไป

จากขั้นตอนของการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการบรรจุเริ่มตั้งแต่การแจกระเบียบ ทำสัญญา จัดทำเอกสารอื่น ๆ และมีการปฐมนิเทศ

จะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากรถือว่า เป็นกระบวนการแรกของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่สำคัญ ๆ ที่สามารถสรุปได้ คือ การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งแต่ละกระบวนถือว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ

2. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน เพราะคนเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากหน่วยงานใดได้คนดี มีความรู้ความสามารถ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การก็สามารถพัฒนาผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

ความหมายการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ซึ่งการฝึกฝนนั้นเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้การศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลคือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์การ

ณรัณ ศรีวิทะ (2538 : 93) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานปรับปรุงการทำงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มทำงาน จนกระทั่งปลดเกษียณและมีการวางแผนที่เป็นระบบ

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริม ปรับปรุงศักยภาพของบุคคลให้มีมากขึ้นกว่าเดิมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์การ พัฒนาทุก ๆ ฝ่ายให้พัฒนาสอดคล้องทันกับเหตุการณ์

2. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์การ ได้แก่ จะจัดทำไม จะจัดอย่างไร จะจัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมกันนำไปสู่จุดหมายขององค์การ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะมีการประเมิน 2 ประการ

4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการ ใช้เทคนิค วิธีการใด มากน้อยเพียงใดละเอียดรอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาเที่ยงตรง แน่นอนเพียงใด

4.2 ประเมินผลดำเนินการ ว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงไร

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า เริ่มจากการตั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนา การกำหนดขอบเขตการทำงาน การร่วมกันทำกิจกรรมและการประเมินผลที่ได้รับ

วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 78) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ คือ

1.1 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงาน

1.3 เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจาก

ประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.4 เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ

1.5 เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือบุคคลที่ต้องสูญเสียไป

2. วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การ คือ

2.1 เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

2.2 เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าจากองค์การอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

2.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประการ คือ เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 231) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและพนักงาน

2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน

3. เพื่อให้ถูกต้องกับบรรทัดฐานของประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่พนักงานของตน

4. เพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันการล้าสมัยในทางบริหาร

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า มีวัตถุประสงค์หลัก ๆ ไว้ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์การ คือ เพื่อการบริหารงานหรือการจัดการในองค์การเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ส่วนวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้นจะเน้นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคลให้มากขึ้นและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.1 การฝึกอบรม (Training)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 126) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วรนารถ แสงมณี (2543 : 115) ได้ให้คำอธิบายว่า การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ ระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

จากความหมายการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 65-67) ได้สรุปกระบวนการหรือขั้นตอนของการฝึกอบรมพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือ ศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งแสดงความต้องการฝึกอบรมมีวิธีการหา 3 วิธี

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) คือ ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์การโดยเอาภารกิจเป็นตัวตั้ง ลบด้วยความจริงของคุณสมบัติของพนักงานว่ามีความรู้ ความสามารถระดับใด

1.2 การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) คือ เนื้อหางานและหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม

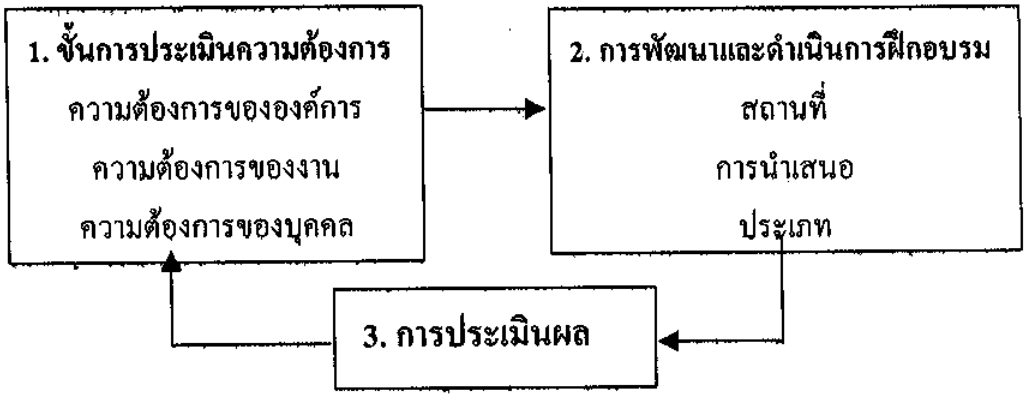
1.3 การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) คือ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) คือ หลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนดและคัดเลือกมานั้น ตอบคำถามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

3. ประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (1-12 เดือนหรือมากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

เมเจีย, เบกิน และ คาร์ดี้ (Majia, Bakin & Cardy 1998 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 :191-192) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 7 ดังนี้

ภาพประกอบ 7 กระบวนการฝึกอบรม



ที่มา : เมเจีย, เบกิน และ แคนดี้ (Majia, Bakin & Cardy, 1998 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 192-192)

1. การประเมินความต้องการ (Need Assessment)
2. การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training)
3. การประเมินผล (Evaluation

จากกระบวนการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ดังนี้ กระบวนการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการประเมินความต้องการ คือ ความต้องการของพนักงานและความจำเป็นขององค์การ ขั้นดำเนินการฝึกอบรม และขั้นการประเมินผลว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 109) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรไม่ใช่ของใหม่ แต่มีมานานแล้ว ดังที่ขงจื้อได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมโดยกล่าวว่า

" ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานในหนึ่งปีก็จงหว่านข้าวโพด ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับสิบปีจงปลูกต้นไม้ใหญ่ ถ้าสูเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับชั่วชีวิตต้องฝึกอบรมและเลี้ยงคน"

อาภัสสรี ไชยตุนา (2542 : 132-133) ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมมีมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยสร้างขวัญ เจตคติและช่วยให้บุคลากรมีความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ถูกต้อง ลดค่าใช้จ่ายแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

3. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

4. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน

5. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

6. ช่วยพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ควบคุมงาน ติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี

7. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง

8. ช่วยฝึกฝนบุคลากร เตรียมไว้สำหรับการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

9. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัญหาการปฏิบัติงานโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่รู้หรือขาดทักษะ

10. เพื่อให้บุคลากรมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 131-132) ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันธ์กับองค์การ และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้

3. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ในธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก

4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจง

และสอนงาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมดูแล และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน หลายองค์การมักจะทำการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว

จากประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน และเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าของงาน

2.2 การศึกษาดูงาน (Field Study)

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2545 : 15) ได้กล่าวเนื่องในงานเสมา 45 ว่า เป็นงานมหกรรมวิชาการที่เป็นเวทีสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ให้มีการประเมินศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ครู-อาจารย์ นักเรียน เพื่อเป็นบทเรียนและแรงบันดาลใจในการก้าวหน้าเดินต่อไป เป็นการศึกษาดูงานที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากร

2.3 การศึกษาต่อ (Further Study)

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 15) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรียา วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 224) ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2542 : 11) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคคลเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร