

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อของการมีส่วนร่วม การบริหารงานบุคคล ความหมายและความสำคัญของการบริหารบุคคล วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากร การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การข้าราชการบุคลากร การประเมินผลงานบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด ดังนี้ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2546)

หลักของการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (meaningful participations) ไม่วางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น

ถ้าการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมีความสมเหตุสมผลและชอบธรรมก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้นไม่เหมาะสม ขัดกับการตัดสินใจของการมีส่วนร่วม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้

หากจะดูแผนภูมิของการมีส่วนร่วม (ดูแผนภูมิการมีส่วนร่วม : Participation continuum) จะเห็นว่ามิตั้งแต่น้อยที่สุดของการมีส่วนร่วม คือ “แจ้งเพื่อทราบ” นั่นคือ ได้ตัดสินใจไปแล้วจึงมาแจ้งให้ทราบ ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยอาจไม่สร้างปัญหา

“กระบวนการมีส่วนร่วม” เป็นกระบวนการที่จะกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้อำนาจเหนือ (Power over หรือ Power against) ตามทฤษฎีผู้มีอำนาจจะชอบที่จะใช้อำนาจเหนือ เช่น แม่ซึ่งมีอำนาจมากกว่าลูก ก็มักจะใช้อำนาจเหนือลูก สั่งให้ลูกกลับบ้านก่อนค่ำ มาถึงวันหนึ่งลูกซึ่งโตขึ้นมาเป็นหนุ่มเป็นสาวแล้ว ก็จะขอลงกลับบ้านดึก เพราะจะไปงานวันเกิดเพื่อน แม่ก็ยังใช้อำนาจเหนือให้กลับบ้านภายในหกโมงเย็น ถามว่าลูกสาวจะยังเชื่อและปฏิบัติตามไหม ตามทฤษฎีแล้ว หากผู้มีอำนาจยังใช้อิทธิพลเหนือไปเรื่อยๆ อำนาจนั้นๆ ก็จะใช้ไม่ได้ เพราะอำนาจที่มีหรือไม่มีนั้น ไม่ใช่เรา “มี” หรือ “ไม่มี” “อำนาจ” อย่างเดียว แต่อยู่ที่คนอื่นๆ ที่อยู่รอบข้าง หรือที่เราใช้อำนาจเหนือเขาเหล่านั้น เขามองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจเหนือหรือไม่ ซึ่งบางครั้งสำคัญกว่าด้วยซ้ำไป ฉะนั้นแทนที่แม่จะใช้อำนาจเหนือ หันมาใช้อำนาจร่วมกับ (Power with) ลงมาพูดคุยกับลูก หาทางออกที่ดีกว่าแทนการสั่งอย่างเดียว ลูกก็จะยินดีปฏิบัติตามและเชื่อฟังแม่ต่อไป

การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการที่ศรัทธาในปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ ได้มีการดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยในห้องเรียนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม หลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม่เร็ว ใช้กฎกติกาที่ครูอาจารย์ออกกฎหรือวางระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติ แต่การยอมรับก็ยังไม่ได้ผลดีนัก ครูประจำชั้นได้ชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนัก” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูรับ เอมมาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่ากฎกติกาที่ครูกำหนดคตินั้น ตัวอย่างเช่นนี้ เป็นตัวอย่างที่สามารถจะนำไปใช้ในองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่จะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป

ในการดำเนินการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการแก้ไขและพัฒนากิจกรรมต่างๆ เหล่านี้การกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน คือ ทั้งผู้กระทำและผู้ถูกกระทำเพราะการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดปัญญาและพลังในการก้าวผ่านความยากลำบากในการแก้ไขปัญหาและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในสังคมนั้นอย่างมั่นคง มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นถ้ามีโอกาส การพัฒนาจะมีความสามารถเพิ่มขึ้นและเข้าร่วมในการพัฒนาเพราะการให้โอกาสและให้การศึกษาจะช่วยดึงพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ

ส่วนรวม (เจลีเยว บูริภักดีและคณะ. 2545 : 112-113) เป็นไปตามหลักการของการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาที่เน้นกระตุ้นให้บุคคลที่เคยอยู่นอกได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา เน้นการกระจายผลการพัฒนาให้มีความครอบคลุม ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริโภคผลผลิตของสังคม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการริเริ่ม กิจกรรม โครงการร่วมดำเนินการ ติดตาม ประเมินผลและรับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความเท่าเทียมกันทุกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสมาชิกของสังคมนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญหนึ่งของระบบประชาธิปไตย (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. 2542 : 12-13 ; Carlson. 1996 : 269) ดังที่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้รับรองการมีส่วนร่วมของประชาชนในเรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านสิทธิและเสรีภาพ ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาตามแผนนโยบายพื้นฐานของรัฐ ด้านการออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งและด้านการตรวจสอบทางการเมืองเป็นไปตามแนวคิดที่ได้ให้การยอมรับการมีส่วนร่วม(Right to Participate) และเป็นสิทธิโดยธรรมที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วม โดยถือความคิดเห็นของประชาชนเป็นหลักใหญ่คือ อำนาจอธิปไตยของประชาชน แต่การมีส่วนร่วมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีการสร้างเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ถึงแม้จะประกาศบังคับใช้กฎหมายอย่างเดียวเพราะต้องสร้างฐานความรู้ ค่านิยม ให้ประชาชนเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นประโยชน์และคุณค่าของการมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องใช้การเพาะบ่มและใช้เวลาจนกว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนจะเติบโต ใหญ่ กล้าแกร่ง จนกระทั่งการเมืองภาคประชาชนมีความเข้มแข็งมากที่สุด การสร้างเสริมการมีส่วนร่วมมีความสำคัญกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย จึงต้องมีการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญแหล่งหนึ่งที่จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระบอบประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสืบไป

เจลีเยว บูริภักดีและคณะ (2545 : 114) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ บุคคลสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายพัฒนาอันเป็นกระบวนการขั้นต้นของการวางแผนในการพัฒนา หลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานร่วมกัน และปฏิบัติตามแผนงานร่วมกันแล้วยังมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์รวมทั้งการควบคุมประเมินผลโครงการ ส่วนศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542 : 10-11) ได้อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมในลักษณะการมีส่วนร่วมว่ามี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง การมีส่วนร่วมแบบกว้างๆ เป็นไปด้วยความสมัครใจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน การตรวจสอบ และการร่วมรับผลประโยชน์ ลักษณะที่สอง เป็นลักษณะที่เจาะจงโดยมุ่งไปที่ความริเริ่ม ความพยายามและความเป็นตัวของตัวเองในการดำเนินการควบคุมการใช้ทรัพยากรในด้านการแข่งขัน เช่นเดียวกับ

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2543 : 138-39) ให้ความหมายไว้ 2 ความหมาย คือ 1) การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการพัฒนาโดยบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการได้แก่ การร่วมกัน ค้นปัญหาการวางแผนการตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และ 2) การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือประเภทที่ 1 การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชนหรือการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการจัดการเพื่อรักษาประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรอันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่บุคคลสามารถแสดงออกตามความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาและประเภทที่ 2 การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาค เพื่อความเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมืองการบริหารมีอำนาจต่อรองในการจัดสรรทรัพยากร โดยประชาชนสามารถตรวจสอบได้เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

ดังนั้น การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้เข้าไปร่วมทำกิจกรรมหรือโครงการทุกขั้นตอน โดยเข้าไปร่วมค้นหาคำปัญหา ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ระดมทรัพยากร บริหารจัดการ ร่วมติดตามประเมินผล รวมถึงการร่วมรับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมหรือโครงการนั้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่บุคคลได้เข้าไปร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### **การบริหารงานบุคคล**

การบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการหรือการบริหาร 4 ประการ คือ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และจำเป็นสูงสุดในการ

บริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญ ในการดำเนินการใด ๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ

การดำเนินงานกิจการในสถานศึกษาซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สังคมทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคคลากร ที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไปจนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่เป็นรัฐมนตรี และผู้นำประเทศ

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน มีแนวทางปฏิบัติซึ่งยึดระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ

ก. ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้ว่าซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์ (ภิญโญ สาร , 2519 : 22)

1. ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยก็จะทำให้สมบูรณ์ขึ้น
2. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหาร
3. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการ เพราะมีพิธีรีตองมาก

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์ (ภิญโญ สาร , 2519 : 22 – 23)

1. ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ
  2. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
  3. ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวและประจบผู้มีอำนาจ
  4. ฐานของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
  5. บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือ
- ก้าวหน้า
6. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม
  7. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมือง เพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

ข. ระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้ว่าซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบ

และมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิ และความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

การบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม จะเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปไม่เห็นแก่ความสนิทสนมคุ้นเคยส่วนตัว ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม สามารถได้บุคคลที่ดี มีความรู้ เข้ามาปฏิบัติงาน

ข้อดีของระบบคุณธรรม (กัญญา สาทร , 2519 : 29 – 30)

1. ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
3. บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน
4. ป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมือง
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ

ข้อเสียของระบบคุณธรรม

1. เสียค่าใช้จ่ายสูง
2. ขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยาก ทำให้เกิดความล่าช้า

### ความหมายของการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลกร เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relation และ Manpower Management ซึ่งคำในภาษาไทยจะใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารบุคคลกร การจัดการงานบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมไปถึงการธำรงรักษาบุคคลกร การพัฒนาบุคคลกร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลกรอยู่ในองค์กร การประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคคลกร ตลอดจนให้บุคคลกรพ้นจากงาน เป็นต้น

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้มากมายซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

Nigro (1973:37) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การบริหารบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

Beach (1980:54) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การให้การศึกษาอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม อัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลสำเร็จต่อองค์การและ Flippo (1984:4-5) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของบุคคล

Sikula (1981:6) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารงานบุคคล คือการใช้ทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

Webb (1987:25) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการวางแผนและการใช้บุคคลอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ

ซุมศักดิ์ อินทร์รัช (2531:6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การบูรณาการและการประเมินบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531:2) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532:9) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์การ การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาจนกระทั่งการออกจากองค์การไปในที่สุด

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุช (2537:33-38) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 11 ประการ คือ การวางแผนนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุ

แต่งตั้ง การจัดทำทำเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณา  
ความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล

วรเทพ สวัสดิ์ (2538:5) กำหนดว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรม  
เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุ  
แต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

สมคิด บางโม (2538:126) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคลากร คือการ  
วางแผนกำลัง คนและตำแหน่ง การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ  
การบำรุงรักษา และการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การให้พื้น  
จากงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจ  
ของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลของ  
องค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ  
องค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540:5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคล  
ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งในการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่  
ปฏิบัติในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยัง  
รวมไปถึงการสรรหา การให้พื้นจากงานด้วยเหตุทุกพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้  
สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540:140) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปะในการคัดเลือกบุคคล  
เข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้  
เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่ง  
ผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544:17-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็น  
กระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงาน  
หรือองค์กรต้องการ เพื่อนำมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี อยู่ใน  
สังคม องค์กรมีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของ  
องค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล



อากัสตรี ไชยคุนา (2542:4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิคการจัดการ หรือเครื่องจักรกลก็ตาม คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะปัจจัยอื่น ๆ จะดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น เพราะแม้ว่าจะมีเงินหรือปัจจัยอื่นครบถ้วน ถ้าขาดการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน บุคคลที่ทำงาน ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลของงานจะสำเร็จด้วยดีนั้นยากยิ่ง จึงนับได้ว่า การจัดการกับคนเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง (กิติมา ปรีดีคิดล, 2532 : 82) ในการพัฒนาประเทศ จึงต้องพัฒนาทั้งด้านการบริหาร และการพัฒนาบุคคล เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสนอง เครือมาก (2538 : 1027) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานนั้น จะต้องประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ งานและคน งานนับเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะให้งานสำเร็จจะต้องมีคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับ สุทธิ สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยภยกุล (2533 : 39-40) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานใดก็ตาม เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด แม้ปัจจัยด้านอื่นมีครบถ้วน แต่หากผู้ปฏิบัติไม่ดีก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุความ มุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนมีความสามารถ ปัญหาอื่น ๆ ก็แทบจะหมดไปเลยทีเดียว ปัญหาต่าง ๆ อาจแก้ไขให้เบาบางลงได้ ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับการเอาใจใส่อย่างเพียงพอ ซึ่งตรงกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 15) ที่สรุปว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จก็คือคน การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน คือ การบริหารงานบุคคลนั่นเอง

จากความหมายของนักการศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมาทั้งหมด สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้ว่าเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

### วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในองค์กรใด ๆ ก็ตาม จะต้องดำเนินการตามหลักการและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้บุคลากรให้เป็น

ประโยชน์มากที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรสรุปได้ดังนี้

สมเด็จพระติ พ่วงรอด (2544:5) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารบุคลากรไว้ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญ และมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษาการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น
3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็

คณัฏ เทียนพุ่ม (2543:16) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ด้านสังคม
  - 1.1 เป็นพลเมืองดีของสังคม โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
  - 1.2 คำนึงประโยชน์ให้สังคม
  - 1.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริการ
2. ด้านสายงาน
  - 2.1 การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน
  - 2.2 การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
  - 2.3 การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 2.4 การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์
3. ด้านบุคลากร
  - 3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา
  - 3.2 การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ
  - 3.3 การประเมินผลงาน
  - 3.4 การจัดสรรตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545 (อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 8) ได้กล่าวว่างานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมายโดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. องค์กร เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากร เพื่อตอบสนองต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เฟรเดอริก และเดวิส (Frederick & Davis, 1988 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 23-24) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 4 ประการ และได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้

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

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยของค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่าย ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการทำนุรักษาร่างไว้และได้รับการจูงใจ

จากวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ก็คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถและความต้องการ การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่ออยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

1. เนื่องจากสภาพองค์กรทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลงไป

2. เพื่อความเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน

3. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้น ที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์การ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่าง ๆ

2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อภัสสร ไซยคุนา (2542 : 2-3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ

2. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้น หากสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน หรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย

3. บุคคลเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้น ถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

### การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากผลจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรแล้วนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์นั้นมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหาหรือความจำเป็นต่อไป

ความหมายของการวางแผน มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Ackoff (1970:1) ได้ให้คำจำกัดความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2538 : 3-4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการเตรียมการเพื่อผลที่เตรียมไว้ในอนาคต
  2. การวางแผน เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
  3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบ เพื่อหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นของการวางแผน
  4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด
  5. กางแผนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของคนส่วนมากกว่าของคนบางกลุ่ม
- ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 2) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางตอนอาจเป็นเรื่องต้องทำทันทีเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ ขององค์กร หรือหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตอนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติการกิจทั้งหลาย

Castetter (1992 : 228-236) ได้กล่าวว่าการวางแผนพัฒนาบุคลากร นั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดการหาวิธีการจากนโยบาย
2. วางแผนตามงานวิจัย
3. วางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง
4. ช่วงเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่ได้รับการพัฒนา
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก
6. การออกแบบโปรแกรมสำหรับการพัฒนา

สิ่งที่ต้องกำหนดในแผนพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6) กำหนดไว้ดังนี้

การวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลัง

บุคลากรโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่แก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนากระบวนการบริหาร

2. วางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีในแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร
3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่าผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร
4. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร
5. กำหนดวิธีติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามประเมินผลอย่างไร
6. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

#### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร งานจะขึ้นอยู่กับวางแผนด้วย ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 60) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผน ยึดถือและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

3. ทำให้การดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

สุเมธ เดียวอิสระ (2527 : 80-81) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน โคนเน้นหนักในการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หากผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวางแผนในเรื่องต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาไว้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติแล้ว จะเกิดผลดีหลายประการ คือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากสามารถมองเห็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังว่าจะได้ผลงานที่ถูกต้องและ

ใกล้เคียงกับสิ่งที่หวังไว้ หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นจะสามารถแก้ไขได้ทันที่

3. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนสามารถนำมาใช้เป็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการดำเนินการได้อีกด้วย
5. ช่วยให้การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยรักษาคุณภาพของความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลง
7. ทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานง่ายขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 55) อธิบายว่า การบริหารโดยการใช้แผนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพราะ

1. มีการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้าเพื่อให้งานที่มุ่งหมาย
2. การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบ มีขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างชัดเจน นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบ ประเมินผลได้อีกด้วย
3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของโรงเรียน หรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม หรืออื่น ๆ ถ้ามีแผนอยู่แล้วก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร ผู้คุมมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง
5. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีมาดำเนินการตามลำดับความจำเป็นก่อนหลังให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรและระยะเวลา

จากความสำคัญของการวางแผนที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงจะเห็นได้ว่า การวางแผนนับเป็นภารกิจอันดับแรกของกระบวนการจัดการที่ดี

#### ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีช่วยให้ภารกิจขององค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ชิตีรัตน์ วิสารเวทย์ (2537 : 15 – 16) ได้กล่าวว่า การ

วางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้เกิดประสพผลสำเร็จ
2. ให้ภาพรวม แผนที่สมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์กร
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 60 – 62) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้าน

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้
2. ประหยัด การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาวิธีการให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ
3. ลดความไม่แน่นอน การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ ในอนาคตล่วงหน้า
4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการ ได้ทำหน้าที่ควบคุมขึ้น
5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจและเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์
6. พัฒนาแรงจูงใจ ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย
7. พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ
8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์กร

จากแนวคิดของทางวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

#### กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2533 : 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ



วางแผนว่า มี 4 ขั้นตอน คือ

**ขั้นแรก** กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นด้วย

**ขั้นที่สอง** รวบรวมข้อเท็จจริง และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อม ที่จะป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

**ขั้นที่สาม** ดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่าง ๆ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะอย่างไร (How) จะให้ใครทำ จะทำที่ไหน (Where) และ จะทำเมื่อไร (When)

**ขั้นที่สี่** การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

อุทัย หิรัญโต (2525 : 91-92) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนจะต้องจัดให้มีการดำเนินการ และปฏิบัติอย่างครบถ้วน ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อม และสถานการณ์
2. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับขั้นตอนที่หนึ่งโดยมีหลักเกณฑ์ คือ ชัดแจ้ง และกะทัดรัด ตอบสนองปัญหาและความต้องการได้สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. หาวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งในทางปฏิบัติมีหลักการ 3 ประการ คือ หาทางเลือกต่าง ๆ ให้หลายทาง วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งข้อดี ข้อเสีย และวิธีการแก้ไข เลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อนำไปจัดทำโครงการต่อไป

4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของงบประมาณ
7. ดำเนินการตามโครงการ
8. การประเมินผลโครงการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 65-66) กล่าวว่าลำดับขั้นในการวางแผน ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า
2. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน
3. พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน
4. พัฒนาทางเลือกในการวางแผน
5. ประเมินทางเลือกเพื่อเลือกสิ่งที่เป็นไปได้สูงสุด
6. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 140) กล่าวว่าในการวางแผนของผู้บริหารกระบวนการวางแผน จะมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงสร้างของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. จัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

#### การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร

การวางแผนเป็นกระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าในการปฏิบัติการกิจ หรือกิจกรรมใด จะดำเนินการไปในทิศทางใด การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่ดีและเหมาะสม การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร เทียนฉาย กิรินันท์ (2530 : 1-2) ได้หมายความว่า การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนา หมายถึง กระบวนการเพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทาง และวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และภายในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนด และตัดสินใจล่วงหน้า สำหรับกิจกรรมในการฝึกอบรม และพัฒนาจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใดและโดยใคร

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์สัดส่วนแนวโน้มในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดทางเลือกในการจัดหากำลังคน และมีการประเมินความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด

#### การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 123 – 124) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาพนักงาน คือ การดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งงูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงาน หรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ การสรรหาพนักงานเริ่มจากการวางแผนกำลังบุคคลเพื่อระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อมที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 120 – 121) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คณัย เทียนพุด (2543 : 21) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นการแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการมาจากแหล่งต่าง ๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมกับองค์การ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 81) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน การวิเคราะห์งานให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุและลักษณะกำลังคนปัจจุบัน ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 125 – 127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ
2. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป

3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการสนใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลการตอบแทน และคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อกัน

4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

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

1. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู

2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครูระบบพัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ สามารถวัดคนเก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง

4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และจงใจให้คนเก่ง คนดี มาเป็นครูรุ่นใหม่

5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

6. วิธีสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไป และการสรรหาหลักพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ

7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอนเป็นระยะเวลา 2 ปี แล้วเมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการสรรหาครูอย่างเป็นระบบครบวงจร

วรรณรต แสงมณี (2543 : 53 – 60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

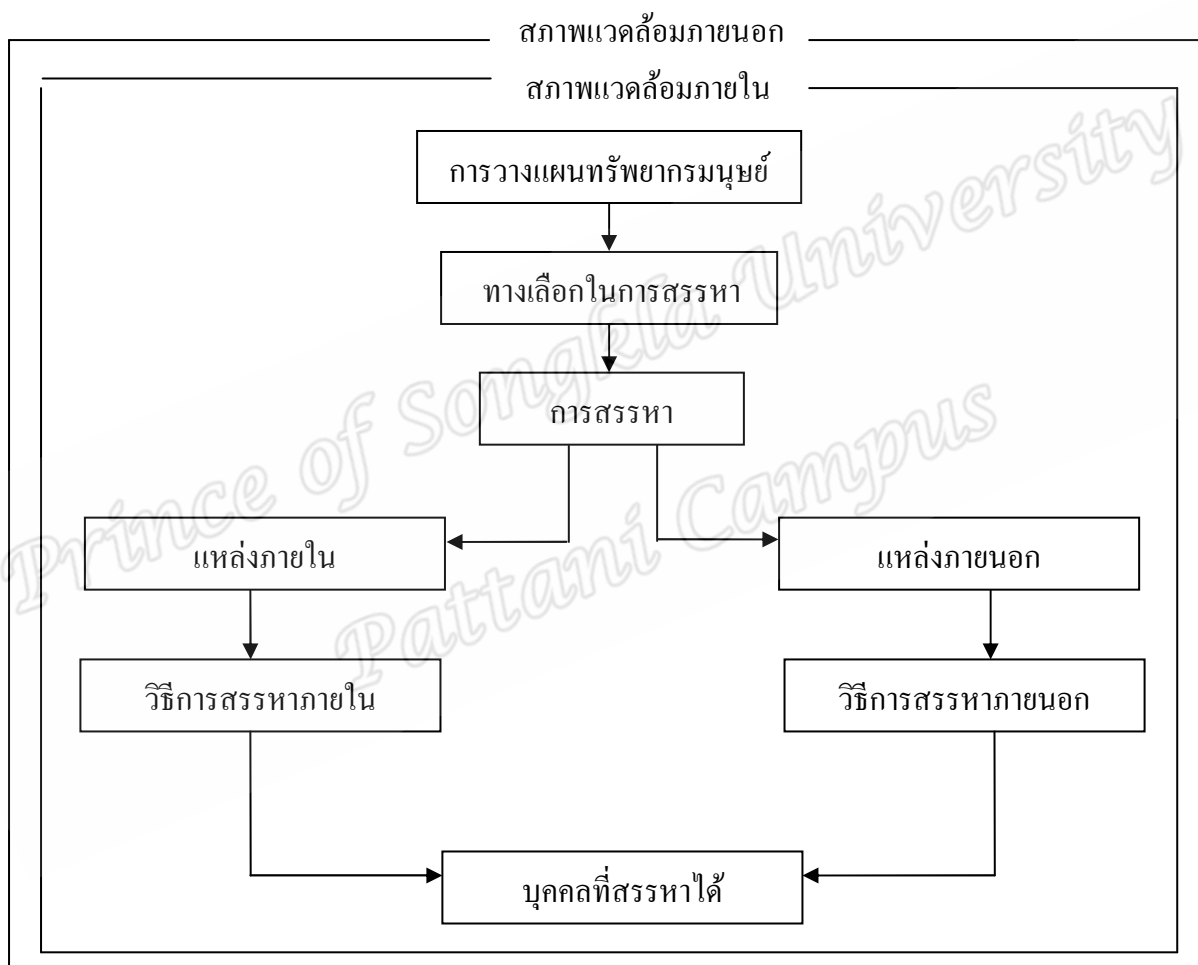
1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งที่จะจัดสรร

2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

Mondy และ Noe (1990 : 175) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหา

ต้องการอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ดังแสดงไว้ในกระบวนการสรรหาในภาพประกอบ ดังนี้

### ภาพประกอบ กระบวนการสรรหาบุคลากร



ที่มา : Mondy และ Noe ( 1990 : 175 )

จากความหมายการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ของบุคลากรแต่ละคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามงานที่ต้องการ มาปฏิบัติงานในองค์กร

## การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการทำงาน แม้ว่ากระบวนการ การจัดหาบุคคลเข้าทำงานนั้น จะได้มีการสรรหาพนักงาน และผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาพนักงานเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงาน และตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้น (ศิวพร มณฑุกันนท์, 2526:158)

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

สุวิทย์ บุญช่วย (2526 : 90) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญงอกงามทางความรู้ ความสามารถแก่คน เพื่อต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคคลดังนี้ เช่น ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531:113) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เทคนิค วิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับกิติมา ปริดีดิลก (2532 : 118) ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้งานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยการพัฒนาบุคคลจะเกิดการพัฒนาด้านต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญหรือทักษะ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

3. ทักษะหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ต่อต้านหรือต่อการทำงาน

นอกจากนี้ Castetter (1992 : 273) ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษามีหมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเริ่มจากการเข้าทำงานจนกระทั่งปลดเกษียณอายุ

### ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อคนทำงานไปแล้วระยะหนึ่งสภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปอาจจะทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลค้นหาว่า คนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็จะต้องเตรียมการอบรมให้ทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 357) ส่วนสมาน รังสิโยภยกุล (2535 : 83) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานก็มีได้หมายความว่า จะสามารถทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำแก่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

ภัทรพร ศิริโกภา (2535 : 13) ได้ให้เหตุผลและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้การพัฒนาประเทศมีความเจริญก้าวหน้าและมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนาแต่ การที่จะบำรุงรักษาคนให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ความสามารถ ขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่พัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันด้านการศึกษาลักษณะการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 มาตรา 52 กำหนดเจตนารมณ์ จะให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : คำนำ) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 205-212) ดำเนินการวิจัย

เอกสารเรื่อง “นโยบายการผลิต และการพัฒนาครู” ได้เสนอนโยบายและมาตรการในการผลิตครู และพัฒนาครูไทยในศตวรรษที่ 21 ตามสาระพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรดังนี้

การพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวทันวิทยาการใหม่ ๆ จะต้องเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ของ ผู้ประกอบวิชาชีพครู ซึ่งได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฯ (มาตรา 81) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (มาตรา 52) เพราะครูต้องใฝ่รู้ และต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการและการเป็นแบบอย่างในสถานศึกษาและในชุมชน การพัฒนาครูจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าในวิชาชีพนี้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการบริการการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ ผู้สำเร็จการศึกษาจึงมีคุณภาพสังคมไทยจึงจะเข้มแข็งพอที่จะเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ในศตวรรษหน้า ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาครู จึงต้องเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเป็นครูที่มีคุณภาพภายใต้บริบทต่าง ๆ ของสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง

#### ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

หลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ในการกำหนดที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วยซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526:181-182)

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนร่วม ได้แก่
  - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
  - 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
  - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
  - 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
  - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
  - 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
  - 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Personnel Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่
  - 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง



- 2.2 พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการ/ กระบวนการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เพื่อให้บุคคล มีความเจริญงอกงามทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เป็นบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านบุคคลและ องค์กร

### การธำรงรักษาบุคลากร (Maintenance)

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งรายละเอียดจะได้นำเสนอต่อไป

#### ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2527 : 21) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากร เพื่อให้เขามีความพึงพอใจกับงานและตำแหน่งของเขา ให้เขาได้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด เกิดความรู้สึกมีความมั่นคงในหน่วยงาน มีส่วนเป็นเจ้าของและมีความสำคัญในหน่วยงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527 : 123) ได้ให้ความเห็นว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคลากรมี 3 ประการ คือ 1) การจูงใจ 2) ขวัญในการทำงาน และ 3) สวัสดิการต่าง ๆ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษา หมายถึง การมุ่ง ป้องกัน พัฒนาและแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานและ

พนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและ  
 สุขใจ

คณีย์ เทียนพุด (2543 : 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงานหมายถึง  
 การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและ  
 กำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน  
 ยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 34 – 35) ได้กล่าวไว้ว่า การธำรง  
 รักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้นักลคที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่ใน  
 หน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมเพื่อรักษาบุคลากร แบ่งตาม  
 ลักษณะได้ 3 ประการ คือ ประการแรก ด้านเศรษฐกิจของคณงานนอกเหนือไปจากเงินเดือน ได้แก่  
 ค่าตอบแทน การประกันชีวิต สุขภาพและอุบัติเหตุ บำเหน็จบำนาญ ค่าเช่าบ้าน เบี้ยเลี้ยง เงินสะสม  
 ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ประการที่ 2 ด้านสันตนาการ เป็นบริการที่มุ่งประสงค์ให้  
 คนทำงานได้พักผ่อนหย่อนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้สนิทสนมกัน ได้แก่  
 บริการด้านกีฬาและด้านสังคม เช่น จัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์ จัดชั่วโมงพักผ่อนระหว่าง  
 ปฏิบัติงาน บริการส่งเสริมด้านวัฒนธรรม เช่น การจัดชมรมต่าง ๆ การประกวด การดนตรี การ  
 ถ่ายภาพ การฝีมือ การประพันธ์ เป็นต้น ประการที่สาม ด้านความสะดวกสบาย เป็นบริการที่มุ่งให้  
 ความสะดวกสบายแก่คณงาน เป็นต้นว่า การจัดสรรเงินทุนให้กู้ยืมเพื่อสร้างบ้าน บริการสร้างบ้าน  
 ให้เช่า ร้านค้า ร้านอาหาร การคมนาคม บริการด้านการแพทย์ ห้องสมุด เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 221) ได้กล่าวถึงการธำรงรักษาบุคลากร ในเรื่องการให้  
 ประโยชน์ตอบแทนและความมั่นใจในการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความ  
 ยุติธรรม จำเป็นต้องมีระบบและวิธีการในการกำหนดเพื่อให้มีความถูกต้องในแง่ของการกำหนดค่า  
 ของงานเป็นงาน ๆ ไปและควรจะต้องสัมพันธ์โดยตรงกับคุณสมบัติและผลงานที่พนักงานทำได้  
 จากงานนั้น ๆ และในการให้ประโยชน์บุคลากรนอกจากค่าจ้างและเงินเดือนแล้ว การที่จะให้  
 บุคลากรอยู่ในหน่วยงานด้วยความสุข หน่วยงานต้องให้ผลประโยชน์และบริการที่ไม่ใช่เงินด้วย  
 ได้แก่ การให้บริการด้านสุขภาพ โครงการให้ประกันต่าง ๆ บริการทางด้านการเงิน บริการในด้าน  
 ให้คำปรึกษา ด้านกฎหมายและบัญชี บริการเกี่ยวกับการศึกษา เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2531 : 150 – 151) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อเราเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้  
 ความ สามารถและมีความประพฤติดีเข้ามาทำงานแล้ว การที่เขาจะอุทิศความรู้ ความสามารถให้เกิด  
 ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร องค์กรจะต้องมีมาตรการอื่น ๆ เสริมด้วย เช่น การให้ประโยชน์  
 เกื้อกูล การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น และปัจจัยสำคัญนอกเหนือจากนี้

องค์การควรจัดสวัสดิการ อื่น ๆ อีกอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) การกำหนดเวลาทำงานและจำนวน ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม 2) วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลาให้เหมาะสม 3) การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน 4) การจัดสภาพการทำงานให้ถูกสุขลักษณะ และ 5) การจัด บริการต่าง ๆ เช่น รถรับ - ส่ง บริการทางการแพทย์ และร้านค้าสวัสดิการ

### ความสำคัญของการชำระรักษาบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210 – 211) ได้เสนอความสำคัญของการชำระรักษา บุคลากรไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความ ปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการ ให้คนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need)

2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่ องค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นว่าควรเอาใจใส่ ไม่ไข่มุ่งแต่ใช้ งานเพียงอย่างเดียว

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องใน สิ่งที่องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การ ชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อประ โยชน์โดยตรงแก่องค์การเอง

3.1 การจัดสวัสดิการและประ โยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit) มี นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการและประ โยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545 : 257) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทนโดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งที นอกเหนือจากการให้ค่าจ้างโดยตรงที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อ บุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 146) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ เป็นการ บริการที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ ในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรัก ผูกพันกับองค์การต่อไป

อาทิตย์ ไซยคุนา (2542 : 163) ได้ให้ความหมายว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240-241) ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้น ดังคำกล่าว “Equal Work Equal Pay” โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับอย่างทั่วกัน
2. จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับอย่างมีเหตุผล
3. จัดในปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไป หน่วยงานสามารถจัดได้
4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง การจ่ายอย่างสม่ำเสมอพนักงานมีความมั่นคงในรายได้
5. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับใช้เป็นเครื่องมือล่อใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้พนักงานพนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 360) ได้เสนอหลักการของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับที่ให้กับพนักงาน ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
2. สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับที่ให้ ควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
3. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ระบบการจ่าย ไม่ควรกระทำในความหมายของขอบเขตเพียงเพราะความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
5. จัดให้ตามความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่องค์กรเลือกสรรไว้ ปฏิบัติงานในองค์กร ด้วย ความมั่นใจ โดยการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การให้สวัสดิการที่เป็นเงินและไม่เงิน เพื่อให้

บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์กรในภาพรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินค่าว่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ดีแค่ไหน มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532 : 131) ได้ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วไป

อุทัย หิรัญโศ (2531 : 140) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตีราคาหรือคุณค่าของบุคคลว่า มีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนดหรือบันทึกระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 140) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการติดตามพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อนำผลไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 41) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานเสียใหม่ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาต่าง ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้อง เหมาะสม และมีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมิต สัจฉกร (2548 : 251) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคลผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ข้อดี ข้อบกพร่อง ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน จะได้พยายามปรับปรุง เพื่อเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใด และเมื่อใดอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 44) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาทำงาน
2. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์กร
4. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

นอกจากนี้ สมศักดิ์ บุตรราช (2534 : 206) ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งทัศนคติและท่าที หรือพฤติกรรมที่มีต่องานนั้น ๆ

2. เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน

3. เพื่อประเมินผลงานรวมของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ มากน้อยเพียงใด

4. เพื่อนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาวางแผนงานต่อไป

5. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการนั้น ๆ

6. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ประเมินความก้าวหน้าของงาน ใช้ผลการประเมินประกอบการปรับปรุงแก้ไข จุดบกพร่องต่าง ๆ และใช้ผลการประเมินในการบริหารงานบุคลากรขององค์กรทั้งกระบวนการ

#### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติ สัจจนกร (2538 : 252) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดบ้าง หากมีความจำเป็นต้องใช้ปัจจัยอื่นในการแก้ไขปรับปรุง หน่วยงานจะให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้พัฒนางานให้มีคุณค่าที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คือ การรับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์กรของตน ผลงานขององค์กรย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานรวมขององค์กรจะดีหรือไม่ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารจัดการให้ผู้ที่บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรต้องหาวิธีส่งเสริม รักษา และ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด นำผลที่ได้การประเมินไปดำเนินการต่อไปให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งทำให้รับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

#### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า องค์กรต้องการประเมินเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สุรศักดิ์ นานานุกุล และคนอื่น ๆ , 2529 : 116-117)

1. เพื่อประสิทธิภาพและพัฒนาคนขององค์กร
2. เพื่อเป็นสัมพันธภาพในการบังคับบัญชา
3. เพื่อประกอบพิจารณาความดีความชอบประจำปี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 136 – 137) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยตรง
3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่ของบุคลากร
4. เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง หรือ

ค่าตอบแทน

5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ



สมิต สัจฉกร (2538 : 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคลากรในองค์กรเดียวกันโดยเสมอภาค
2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดขั้น ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง เป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและองค์กร
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์กร ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์กร
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงานในองค์กร เป็นต้น

#### กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 141) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. กำหนดรูปแบบที่ใช้ในการประเมิน
3. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมิน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ใช้ในการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนด้วยวิธีการสังเกต จดบันทึก และประเมินผลโดยหัวหน้างานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันมีเกณฑ์การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและชัดเจน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นิชภา ประสพอรยา (2543 : 171) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลมีการปฏิบัติในทุกด้าน โดยมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรระยะ 1 – 2 ปี มีการสรรหาบุคลากร โดยดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายนอก โดยการคัดเลือกอำนาจอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการแนะนำงานโดยหัวหน้างาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธีการนิเทศ ติดตาม มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมาการพัฒนาตนเอง และจัดประชุมเกี่ยวกับเรื่องที่เหมาะสม และมีการจัดประชุมบุคลากรในทุกๆ สัปดาห์ โดยปัญหาอุปสรรคนั้นมีเพียงระดับน้อย คือ การวางแผนการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก และการประเมินบุคลากร ส่วนปัญหาที่มีน้อยที่สุดนั้น เป็นปัญหาความความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร การนำเข้าสู่หน่วยงาน และการบริการระบบข้อมูลสารสนเทศ

ประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548 : 129) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ” ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงวินัย และการรักษาวินัย ส่วน การออกจากราชการมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติที่ต่ำที่สุด โดยพบว่าข้าราชการครู ตำแหน่งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในรายด้านและภาพรวม ไม่แตกต่าง

วันชาวีรา เบ็ญญาตะ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริการงานบุคลากรของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านทักษะ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการบริการงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนก็อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในด้านการสรรหาและคัดเลือกเท่านั้น ที่อยู่ในระดับปานกลาง ที่ผลการศึกษาออกมาเป็นเช่นนี้ก็เนื่องเพราะว่า ผู้บริหารต้องผ่านการพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

ชาریف สื่อนิ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย “สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัญหาที่พบในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มากที่สุด คือการสรรหาบุคลากรที่ไม่สามารถหาบุคลากรที่ตรงกับวิชาเอกที่ต้องการได้ สำหรับข้อเสนอแนะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรให้เข้ารับการอบรมทั้งในและต่างประเทศ

ณรงค์ ศรีละมุล (2547 : 112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริการงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริการงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน และที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลาที่พบคือ ด้านการสรรหาบุคลากรที่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีงบประมาณไม่เพียงพอด้านการรักษาที่มีปัญหาด้านการจัดสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์การประเมิน

## งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่นักการศึกษาได้ทำวิจัยซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

Winter (1995 : 2075-A) ได้ศึกษาผลกระทบของการสรรหาจากอิทธิพลของเพศ ลักษณะงาน และข้อมูลข่าวสารที่มีต่อการตอบสนองของผู้สมัครงานในตำแหน่งผู้สอนผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จด้านการสรรหาข้าราชการครู ขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาตอบสนองต่อการสรรหา โดยผู้สมัครมีความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารในทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา คือ

1. การตัดสินใจสมัครงาน
2. การตัดสินใจยอมรับการสอบสัมภาษณ์
3. การตัดสินใจเข้าปฏิบัติงาน

Winter สรุปว่า เพศหญิง มีการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งแรก และกล่าวถึงลักษณะภายในของเนื้อหา ส่วนเพศชายมีผลการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งสุดท้ายและกล่าวถึงลักษณะภายนอกของเนื้อหา

Goldwire (1993 : 3062-A) ได้ศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถ โดยศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐจอร์เจียต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐจอร์เจียมีทัศนคติที่ดีต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ตัวแปรในด้านชนิดของโรงเรียน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร เชื้อชาติและการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนไม่ส่งผลต่อทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครู

Zavada (1993 : 3080-A) ได้ทำการวิจัยถึงปัจจัย 4 ประการ คือ การจูงใจ ประสบการณ์ในอาชีพ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติด้านชีวิตในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการจูงใจ ครูมีทักษะด้านการจูงใจมากที่สุด คือ การได้ทำงานกับนักเรียน ส่วนด้านการจูงใจน้อยที่สุด คือ การรับรู้ของสังคมต่อการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของครอบครัว
2. ด้านประสบการณ์ในอาชีพ ครูที่เข้ามาทำงานใหม่จะให้คำแนะนำที่หลากหลายส่วนข้าราชการครูที่ทำงานมานานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจที่เรียนรู้ในสิ่งใหม่

3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูได้ให้ทัศนะถึงข้อบกพร่องของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ครูที่เข้ามาทำงานใหม่มีทัศนะว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งช่วยเหลือพวกเขา แต่มักจะได้รับความผิดหวัง ส่วนครูที่ทำงานมานานส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการทบทวนในด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่

4. ด้านผู้บริหาร ครูมีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือเฉพาะครูที่เข้ามาทำงานใหม่ ส่วนครูที่ทำงานมานานแล้วจะได้ตัดสินใจเอง

Jordan (1991 : 2944-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยกระตุ้นการพัฒนาบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในโครงการพัฒนาข้าราชการครู โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูแห่งรัฐอชิงตัน ผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคคลแห่งรัฐอชิงตัน และผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคคลแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยกระตุ้น การพัฒนาบุคคลที่เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของครู ได้แก่

- 1.1 ข้อตกลงของโครงการพัฒนาบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน
- 1.2 ความสนุกสนานในการเข้าร่วมโครงการของคณะครู
- 1.3 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านกลวิธีการสอนโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ
- 1.4 โอกาสในการพัฒนาความมั่นใจในความสามารถด้านการสอน

2. ผู้อำนวยการพัฒนาบุคคลได้พิจารณาถึงปัจจัยกระตุ้นจากภายนอก ได้แก่ การวางแผนโครงการพัฒนาบุคคล การระบุถึงตารางเงินเดือนล่วงหน้า ความก้าวหน้าในวิชาชีพ กิจกรรมการพัฒนาบุคคลที่ส่งผลต่อโรงเรียนและการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น

3. ความต้องการครู คือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนของโครงการพัฒนาบุคคล ข้อตกลงของอัตราค่าตอบแทนสำหรับการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาบุคคล ปัญหาที่พบ คือ มีครูเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการพัฒนาบุคคล

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า มีองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล เช่น การวางแผน

กำลังคน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการประเมินผล  
การปฏิบัติงานของบุคลากร

Prince of Songkla University  
Pattani Campus