

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เนื้อหา จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร โดยผู้วิจัยได้ เรียบเรียง เนื้อหา สำคัญ และสรุปประเด็นในการนำเสนอตามลำดับคือ

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร

ความหมายการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร

ทักษะในการบริหาร

การบริหารงานบุคลากร

ความหมายการบริหารงานบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร

ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร

1. การสรรหามบุคลากร

2. การพัฒนาบุคลากร

3. การธำรงรักษามบุคลากร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ซารี มณีสรี (2526 : 5) กล่าวว่า การบริหารเป็นการดำเนินการต่างๆ ที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีระบบ ระเบียบเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2523 : 19) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหารก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้

Simon และคณะ (1960 : 33) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร

การบริหารมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย
2. มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน
3. มุ่งสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
4. ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ ด้านรวมกัน
5. ความสำเร็จของงานอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก มิใช่ผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว
6. มีผลกระทบในวงกว้าง
7. มีการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
8. มีผู้นำกลุ่ม

## ความหมายการบริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายแนวคิด ดังนี้

สมบูรณ์ พรธมาภพ (2521 : 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษาให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2533 : 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในด้านต่างๆ นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีบุคคล อาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

วิจิตร (ธีระกุล) วุฒบงกช และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การบริหารทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม คุณธรรม และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากแนวคิดนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรมและนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารครู และผู้เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกันโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากที่สุด

## ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร

องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินการ ไปในทิศทางใด ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือผู้บริหาร ในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้แทนผู้บริหารมีอยู่หลายคำ เช่น *Manager*, *Administrator*, *Director*, *Supervisor*, *Executive* คำทั้งหลายเหล่านี้มีความหมายในลักษณะเดียวกัน โดยความนิยมแล้ว ทหารบกจะใช้คำว่า *Administrator* ส่วนธุรกิจจะใช้คำว่า *Manager* สำหรับความหมายของผู้บริหารนั้น มีท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งสรุปได้ว่า “ผู้บริหารคือบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

องค์การที่เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ย่อมสืบเนื่องมาจากมีผู้นำ หรือผู้บริหารและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีย่อมบริหารองค์การ โดยมีกฎเกณฑ์ หรือ กระบวนการบริหารที่ดีซึ่งแนวคิดหรือกระบวนการบริหารมีหลายแนวคิด อาทิ

กุลลิก (Luther Gulick , อ้างถึงใน อาภัสสรีย์ ไชยคุนา, 2542 : 1-2) ได้กำหนดขั้นตอนหรือ หลักการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกว่า “POSDCoRB” มีรายละเอียดดังนี้

1. P การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางโครงการแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
2. O การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
3. S การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากรอัน ได้แก่ การจัด อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. D การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบุคลากร ให้ปฏิบัติงาน
5. Co การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และประสานงานที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงาน ไปสู่จุดหมายเดียวกัน
6. R การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจกรรม อย่างสม่ำเสมอ

7. B การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การควบคุม กำกับติดตาม และการตรวจสอบด้านการเงินและการบริหารสินทรัพย์ขององค์การ

กูนต์ (Harold D. Koontz, อ้างถึงใน ประสิทธิ์ แดงรัมย์, 2536 : 303-306) ได้กำหนด กระบวนการบริหารไว้เป็น 5 ประการ (POSDC) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

เป็นหน้าที่แรกที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการ กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงสร้าง และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผล ผู้บริหารต้องมีความ สามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ ทางสังคมและทางการเมืองด้วย และการวางแผน ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ถือเป็นเรื่องของการตกลงใจเลือกทางเพื่อกำหนดนโยบายการ ผลิต หรือการตัดสินใจกำหนดวิธีปฏิบัติเป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นการจัดระบบ ระเบียบการทำงานขององค์การ เพราะในองค์การต้องมีคนจำนวนมากมาร่วมกันทำงาน ถ้าไม่มีการจัดระบบในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดความสับสน ไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ การจัดระบบการทำงานนั้น ต้องคำนึงถึงการประสานสัมพันธ์ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน หรือหมายถึง การจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มไว้ให้แน่นอน และให้กิจกรรมต่างๆ ประสานสัมพันธ์กันโดยมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

### 3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

การจัดคนเข้าทำงาน ก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง การบริหารบุคคลไม่ใช่สิ้นสุดเพียงการหาคนเข้าทำงาน ในองค์การเท่านั้น แต่ต้องทำต่อเนื่องไปจนกว่าบุคคลเหล่านั้นจะพ้นจากองค์การ ส่วนบุคคลในองค์การก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น มีการเลื่อน ลด ปลด ย้าย ลาออกอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในหน้าที่ให้สัมพันธ์กันด้วย ดังนั้น ในเรื่องการจัดคนเข้าทำงานนั้นจึงต้องมีความหมายรวมถึงการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม การแต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนาบุคคล การจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น

### 4. การอำนวยความสะดวก (Directing)

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานขององค์การ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีการวางแผนการจัดองค์การ และมีคนเข้ามาทำงานแล้วก็ยังไม่สามารถทำงานได้ ในการทำงานจริงๆ แล้วต้องมีการสั่งการหรืออำนวยความสะดวกในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องสามารถกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องทราบถึงทฤษฎี และเทคนิคเกี่ยวกับการสื่อสาร การจูงใจ การสร้างภาวะผู้นำ จึงจะสามารถเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้

### 5. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารตรวจตรางานที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ว่าดำเนินการ ไปถูกต้องตามขั้นตอนหรือไม่ ผลงานได้มาตรฐานเพียงใด และทำอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพราะถ้าเกิดมีอะไรแปรเปลี่ยนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะได้เข้าไปช่วยแก้ไขได้ทันที่ และยังหมายถึงการดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สม่าเสมอ

ระดับและบทบาทของผู้บริหาร ในองค์การแต่ละองค์การย่อมมีจำนวนบุคลากรมากน้อยแตกต่างกันไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ในองค์การขนาดเล็กอาจมีผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีสมาชิกในองค์การมาก การบริหารกิจการ การประสานงาน การควบคุม ก็จะยุ่งยากซับซ้อนตามลำดับ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาบุคคลมาช่วยแบ่งเบาภารกิจ โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความเหมาะสม สำหรับหน่วยงานของรัฐจะมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท และหน้าที่การควบคุม การบังคับบัญชา ตามกรอบอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอน เพราะฉะนั้นจึงได้มีการกำหนดระดับของผู้บริหารไว้ 3 ระดับ ด้วยกันคือ

### 1. ผู้บริหารระดับต้น

ได้แก่บรรดาหัวหน้างาน หรือบุคคลที่อยู่เหนือระดับผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ในการติดต่อออกคำสั่งจากผู้บริหารระดับเหนือกว่า ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่องค์การกำหนดไว้ รับรายงานจากผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง มีลักษณะของงานตามแผนงานประจำปี ไม่มีปัญหาซับซ้อน ไม่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ผู้บริหารระดับต้น บางครั้งเรียกว่า “ผู้อยู่ระหว่างทาง” เพราะเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานหรือสื่อกลางในการติดต่อระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งมักจะถูกบีบคั้นจากทั้งสองทางเสมอ

### 2. ผู้บริหารระดับกลาง

ได้แก่ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หรือผู้จัดการในองค์การเอกชน มีหน้าที่ในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อแปลงเป็นแผนปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินการ และรับรายงานจากผู้บริหารระดับต้น ควบคุม ดูแล รับผิดชอบงานในฝ่ายของตน

### 3. ผู้บริหารระดับสูง

ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี ปลัดกระทรวง หรือกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ มีหน้าที่ในการกำหนดคน นโยบาย วางแผน บริหารงาน โดยตรงตลอดทั่วทั้งองค์การ

## ทักษะในการบริหาร

การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ผู้บริหารทุกคนต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 ประการด้วยกันคือ

1. ทักษะในด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งงาน” หมายถึง จะต้องมีความรู้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือเฉพาะเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความชำนาญในงานเฉพาะสาขาอาชีพ เช่น วิศวกร ศัลยแพทย์ นักดนตรี นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารระดับล่างต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติได้
2. ทักษะในเรื่องคน (Human Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งคน” หมายถึง ความสามารถในการ

การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ถือเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการ จูงใจ การสั่งการ การประสานงาน ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจใน การทำงาน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

3. ทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งคิด” หมายถึง เป็นผู้ที่มี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สามารถมององค์การในภาพรวม มีวิธีการ ตลอดจน แนวคิดในการที่จะพัฒนาให้องค์การ ไปในทิศทางที่กำหนด หรือสามารถที่จะแก้ปัญหาขององค์การให้ อยู่รอดเมื่อเกิดเหตุวิกฤติ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อันจะทำ ให้องค์การบรรลุเป้าหมายสุดท้าย

ทักษะทางการบริหารที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่จะต้องมีในตัวผู้บริหารทุกระดับ แต่จะมีมาก น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในองค์การนั้นๆ ทักษะแต่ละทักษะมีความ สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับไม่เท่ากัน เช่น ทักษะด้านการปฏิบัติงานมีความจำ เป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น และลดน้อยลงไปตามความสำคัญในผู้บริหารระดับกลางและ ระดับสูง ทักษะในเรื่องความคิดจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่จะลดความสำคัญลงใน ระดับกลางและระดับต้นตามสมควร สำหรับทักษะเกี่ยวกับคนนั้นมีความจำเป็นเท่าๆ กันสำหรับ ผู้บริหารในทุกระดับ

### การบริหารงานบุคลากร

โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่ มีความสำคัญในการจัดการหรือการบริหาร 4 ประการ คือ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณ และคุณภาพ ในการนำมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการ บริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ไม่มี ปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ

การดำเนินงานกิจการในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิต ทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สังคมทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ ตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไปจนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่เป็นรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และผู้นำประเทศ

การบริหารงานบุคลากร เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management ซึ่งคำในภาษาไทยจะใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่

การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

### ความหมายการบริหารงานบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้มากมายซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

สมคิด บางโม (2538 : 126) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคลากร คือการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ การบำรุงรักษา และการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2537 : 33 – 38) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 11 ประการ คือ การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

วรเทพ สวัสดิ์ (2538 : 5) กำหนดว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17 – 20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี อยู่ในสังคมองค์การมีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโศ (2531 : 2) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก



การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

อาภัสสรีย์ ไชยคุณา (2542 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำหนดคน โยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งในใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการสรรหา การให้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 9) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาจนกระทั่งการออกจากองค์การไปในที่สุด

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การบูรณาการ และการประเมินบุคลากร

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

เว็บบ์ (Webb, 1987 : 25) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนและการใช้บุคคลอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ

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

บีท (Beach, 1980 : 54) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การให้การศึกษาอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุมอัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ค้ำผลสำเร็จต่อองค์การ

และ ฟลิปโป (Flippo, 1984 : 4 – 5) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษาและการพ้นจากงานของบุคคล

จากความหมายของนักการศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ 2 ประเด็น คือ

1. เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
2. เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

### วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในองค์กรใดๆ ก็ตามจะต้องดำเนินการตามหลักการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์มากที่สุดซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรสรุปได้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรไว้ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญและมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น
3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้

คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ คนัย เทียนพุด (2543 : 16) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ด้านสังคม
  - 1.1 เป็นพลเมืองดีของสังคม โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
  - 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 การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ
  - 3.3 การประเมินผลงาน
  - 3.4 การจัดสรรตำแหน่ง

ฉัตรพันธ์ เจริญนันทน์, 2545 (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 8) ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมาย โดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
2. องค์กร เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ผลประโยชน์ การฝึกอบรม และพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เฟรเดอริก และ เดวิส (Frederick & Davis, 1988 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 23 – 24) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ประการ และได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และ ความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจคัดค้านใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดย อาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม
2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ ใช่เป็นเป้าหมายในตัวเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยของค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ขั้นต้น หรือกล่าวง่าย ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์กร
3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประ โยชน์ ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร
4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุ เป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการบำรุงรักษาธำรงไว้และได้รับการจูงใจ

จากวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ก็คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถและความต้องการ การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและ กำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์และ สวัสดิการ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### ความสำคัญการบริหารงานบุคคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากร ดังนี้

1. เนื่องจากสภาพองค์กรทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆตลอดเวลา ไม่ว่าจะด้าน เศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลงไป
2. เพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน
3. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กร การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์กร ย่อมทำให้ องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่างๆ
2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อภัสสร ไซษุณา (2542 : 2 – 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ

2. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย

3. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

วรนารถ แสงมณี (2545 : 6 – 12) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. มีการแข่งขันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้าย ไปทำงานในที่ใดๆ หรือทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอึดออดขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร ไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่างๆ

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแล ทรัพยากรคนซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ รวมทั้งจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานให้ได้ผลงานมากที่สุดและมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการมากที่สุดด้วย

จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีความสำคัญมาก จึงมีได้กำหนดการบริหารบุคลากร เป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร ดังเช่น กระบวนการบริหารตามทฤษฎีพอสต์ค็อกอร์บ POSDCoRB ได้จัดให้การบริหารบุคลากรอยู่ในลำดับที่ 3 ดังนี้ คือ(อาภัสสรี ไชยคุนา, 2542:1-2)

1. P การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนโครงการแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
2. O การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
3. S การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคล อันได้แก่ การสรรหา การพัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. D การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน
5. Co การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การสร้างเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายเดียวกัน
6. R การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน
7. B การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การควบคุมกำกับติดตาม และการตรวจสอบด้านการเงินและการบริหารสินทรัพย์ขององค์การ

จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหาร “POSDCoRB” ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องอาศัยกระบวนการจัดบุคลากร เพราะบุคลากรถือว่าเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมทุกขั้นตอน ถ้าขาดบุคลากรก็จะทำให้กระบวนการบริหารไม่สามารถเกิดขึ้นได้

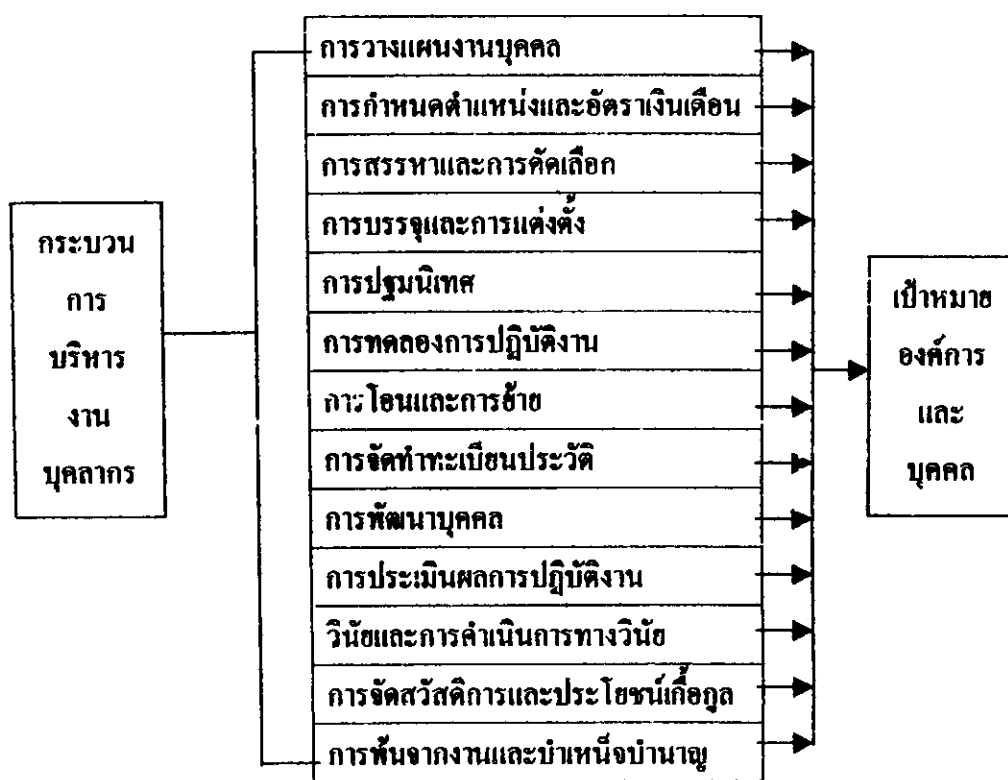
จากความสำคัญดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรนั้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกๆ ด้าน ต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์การ และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดบุคคลเกิดความภักดีต่อองค์การและทำให้เกิดการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรา ก่าตั้ง การ ได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติ งาน ตลอดจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากร ไว้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17 – 21) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็น ขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ ซึ่งพอจะสรุปได้ตามภาพ ประกอบ 1 ดังนี้

### ภาพประกอบ 1 กระบวนการบริหารงานบุคลากร



ที่มา : สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544 : 17

จากภาพประกอบ 1 สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรจะประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การวางแผนงานบุคคลเพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การสรรหา

และการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงาน การบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นในองค์การ การปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติดีต่อองค์การและต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์การได้อย่างมีความสุข การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงในองค์การเพื่อเป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง การโอนและการย้าย การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนา วินัยและการดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์การ การให้พ้นจากงาน เป็นการดูแลบุคลากรหลังจากหมดภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ หรือการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุหย่อนความสามารถ

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. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

สตอเรีย (Storey, 1991 อ้างถึงใน คณิศ เทียนพูน, 2539 : 13 – 14) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่องคนที่สอดคล้องกับกระบวนการทันสมัยในการบริหารงานบุคคล คือ

1. การคัดเลือก (Selection)

2. ผลงาน (Performance)

3. ประเมินผล (Performance Appraisal)

4. รางวัล (Reward)

5. การพัฒนา (Development)



บีท (Beach, 1980 : 70 – 80) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคล การประเมินผลในการปฏิบัติงาน การฝึกงาน การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน การนำระเบียบต่างๆ มาใช้

สมคิด บางโม (2538 : 126) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคล คือการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 : 33 – 38) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 11 ประการ คือ 1) การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล 2) การวางแผนกำลังคน 3) การกำหนดตำแหน่ง 4) การกำหนดเงินเดือน 5) การสรรหาบุคคล 6) การบรรจุและแต่งตั้ง 7) การจัดทำทะเบียนประวัติ 8) การพัฒนาบุคคล 9) การประเมินผลการทำงานและการพิจารณาความดีความชอบ 10) วินัยและการดำเนินการทางวินัย 11) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

วรเทพ สวัสดิ์ (2538 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการทำงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

คิงส์เบอรี (Kingsbury, 1965 : 19 – 20) อธิบายการบริหารบุคคลว่า ควรมีขั้นตอนดังนี้ คือ การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวางโครงการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ การจัดชั้นตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การสรรหาบุคคลเข้าทำงานและการสอบไล่ การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การให้ทดลองปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและการโอน การพัฒนาบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง

จากกระบวนการบริหารงานบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 4 ประเด็น คือ การสรรหาบุคลากร การใช้และการพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

## 1. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การประชุมพิเศษ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

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

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 120 – 121) กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่ องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คนัย เทียนพุด (2543 : 21) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นการแสวงหา เพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหาร แสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

ฉัฐพันธ์ เจริญนันท (2545 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการมาจาก แหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ

จากความหมายการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่มี คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามจำนวนที่องค์การต้องการมาปฏิบัติงาน

## กระบวนการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

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

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 125 – 127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหานักงานไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ
2. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป
3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่องาน
4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สายพิน เชื้อน้อย (2543 : [www.moe.go.th](http://www.moe.go.th)) ได้เสนอแนวดำเนินการปฏิรูประบบสรรหาครู โดยจะพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินให้มีคุณภาพดังนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู
2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ สามารถวัดคนเก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง
4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และจูงใจให้คนเก่ง คนดี มาเป็นครูรุ่นใหม่
5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดยองค์กรคณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล
6. วิธีสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไปและการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น สรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ

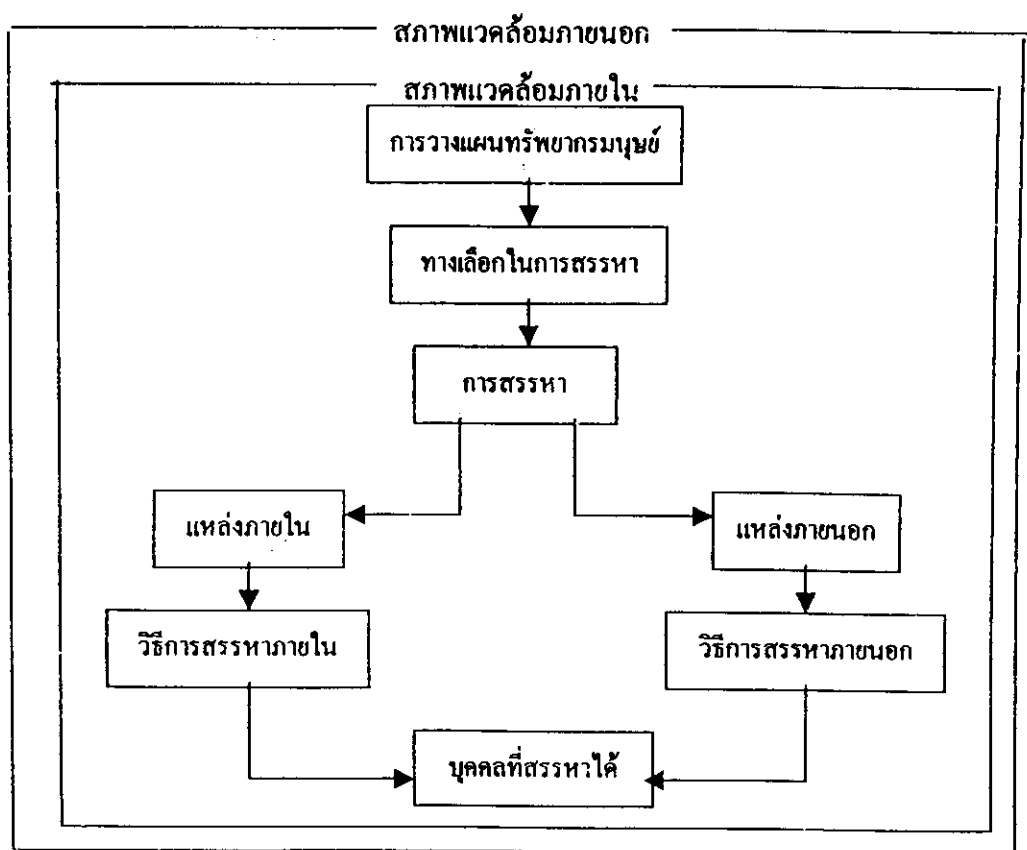
7. การเข้าสู่วิชาชีพครู จะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอน เป็นระยะเวลา 2 ปี แล้ว เมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลการสรรหาครูอย่างเป็นระบบ ครบวงจร  
วรรณถ แสงมณี (2543 : 59 – 60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งที่จะจัดสรร
2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

มันดี และ นอ (Mondy & Noe, 1990 : 175) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ดังแสดงไว้ในกระบวนการสรรหาในภาพประกอบ 2 ดังนี้

ภาพประกอบ 2 กระบวนการสรรหาบุคลากร



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

### 1.1 การวางแผนกำลังคน(Manpower Planning)

ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนรพันธ์ (2545 : 63) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองของปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพัก ออกจากงาน

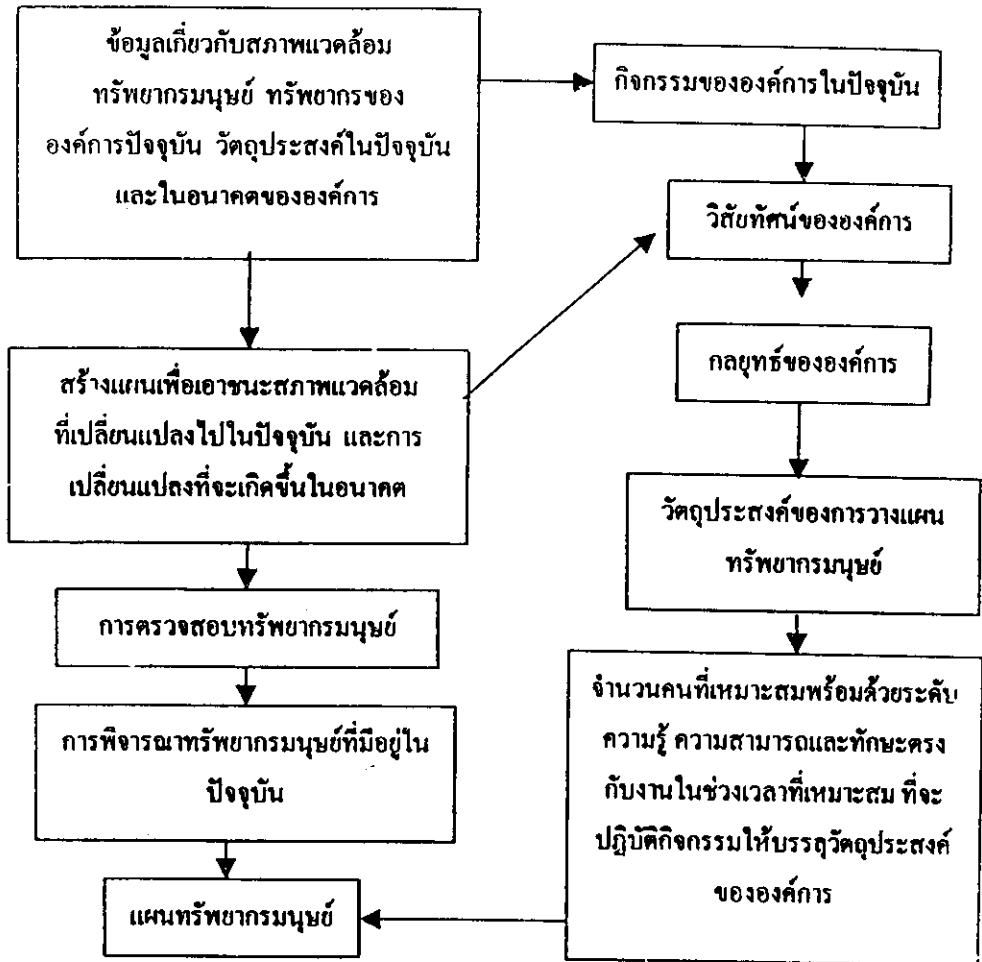
ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 103) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรว่ามีกำลังคนที่จำนวนพอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนซึ่งที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดการณ์หรือการพยากรณ์ความต้องการด้านบุคคลว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมมีจำนวนที่เพียงพอ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอดเวลา

นอกจากนี้ได้มีนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการวางแผนกำลังคนได้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2542 : 102 – 103) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) และแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 3 ดังนี้

ภาพประกอบ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : ฮาร์เวและ โบวิน (Harvey & Bowin, 1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวขิง, 2542:102 – 103)

จากภาพประกอบ 3 สามารถสรุปได้ว่า

1. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะพอเพียงกับการขยายงานขององค์การในอนาคต เพื่อการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น
2. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต อันมีผลมาจากการ โอนและการย้าย เป็นต้น
3. แผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการ เพื่อจัดกำลังคนให้ได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์การทั่วไปมักดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่า ตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ และกำลังคนประเภท

ใดที่ไม่อาจหาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้ในเวลาที่เหมาะสม

ฉัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545 : 74 – 79) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกำลังคน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) มีการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

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 กระบวนการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์สัดส่วน แนวโน้มในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดทางเลือกในการจัดกำลังคน และมีการประเมินความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด

มีนักการศึกษาได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลในระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรากำลัง งบประมาณ และอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาคนได้อย่างเหมาะสม

3. ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้น

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2535 : 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือว่าเอกชน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การวางแผนกำลังคนจะอำนวยความสะดวกในการคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ

2. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลังคนและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

3. การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยความสะดวกให้การขยายหรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนกำลังคนเป็นวิธิต่างหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถได้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

จากประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนเพื่อปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพโดยการสรรหาเพิ่ม พัฒนากำลังคนให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

## 1.2 การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545 : 88 – 89) ได้ให้ความหมายว่า การคัดเลือกบุคลากร เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครทั้งหมดเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138 – 139) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา



ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัย ท่าทาง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย คือ องค์กรและบุคลากรที่เข้าทำงาน

จากความหมายของการคัดเลือกดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเข้าทำงานให้กับองค์กร

จะเห็นได้ว่าการคัดเลือกบุคลากร ถือเป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเช่นกัน ดังที่ พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 128 – 129) ได้เสนอความสำคัญของการคัดเลือกไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่างๆ ฉะนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล
2. ลักษณะของกฎหมายได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎและระเบียบต่างๆ ที่กำหนดในกฎหมาย
3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยาก เพราะการกำหนดภาระหน้าที่ และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ
4. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการคัดเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย สามารถสนับสนุนการทำงานต่างๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### 1.3 การปฐมนิเทศ (Orientation)

มีนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2542 : 88) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร นับตั้งแต่เรื่องของนโยบาย ปรัชญา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ จนถึงเรื่องเวลาทำงาน การแต่งกาย การพุดจา กลวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ สาเหตุแห่งการปลดออก ไล่ออก ให้ออก ฯลฯ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 180) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักงานในหน้าที่ รู้จักผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหน่วยงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2542 : 279) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรจัดให้มีแก่บุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่บุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 106) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพ ที่ทำให้เกิดความพอใจ ได้แก่ การเบิกเงินเดือน การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของ พฤติกรรมที่องค์กรและสังคมคาดหวัง

จากความหมายของการปฐมนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รู้จักผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมที่ดีและลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานใหม่

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

วรณารด แสงมณี (2545 : 111 – 112) ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็นและถือเป็นเรื่องสำคัญ ให้ทราบเป็นลำดับแล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย
2. มีการแนะนำหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หันศึกษาหาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
3. ในระยะแรกของการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญแล้ว อย่างใกล้ชิดและสมบูรณ์ที่สุด
4. ควรมีการกำกับ ติดตามให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด
5. ต้องให้โอกาสแก่พนักงานใหม่ในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 186) ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็น แล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย
2. เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
3. พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแล ภายใต้การฝึกฝนของหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย
4. ควรมีการกำกับ ติดตามให้พนักงานใหม่เกิดความใกล้ชิด สนับสนุนกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

5. ให้ความและโอกาสแก่พนักงานใหม่เพื่อศึกษา เข้าใจงานและเพื่อนร่วมงาน  
 มีนักรการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการประชุมพิเศษไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 182 – 183) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมพิเศษไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยลดปัญหาต้นทุนอันเนื่องมาจากพนักงานที่เข้ามาใหม่
2. ช่วยลดปัญหาความกังวลของพนักงานใหม่ และลดการหยอกถ้อของพนักงานเก่า
3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก
4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
5. ช่วยให้นักงาใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่างๆ ต่องาน

ตลอดจนการมีทัศนคติในทางบวกและเพื่อให้เข้าใจในงานที่ทำด้วย

ชูชัย สมศิริกร (2542 : 278 – 279) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการประชุมพิเศษซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้า การประชุมพิเศษที่ดีช่วยให้นักลากรใหม่รู้สึกประทับใจในงานและองค์กร มีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น หากการประชุมพิเศษที่ไม่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดความไม่พอใจและมีการลาออกจากงานตามมา

2. เพื่อสร้างการยอมรับระหว่างบุคลากรใหม่และเก่า ช่วยให้นักลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายขึ้น สร้างความคุ้นเคยและลดความวิตกกังวล สร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย มีความเชื่อมั่นและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ

จากวัตถุประสงค์การประชุมพิเศษซึ่งได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การประชุมพิเศษมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรใหม่กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เพื่อขจัดปัญหาเรื่องความวิตกกังวล ความรู้สึกอึดอัดของบุคลากรใหม่ สร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การ

#### 1.4 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติราชการไปแ่แล้วระยะหนึ่ง ซึ่งการทดลองปฏิบัติราชการจะช่วยให้การคัดเลือกคนขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กิจกรรมที่ ต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติราชการคือ (เนาวรัตน์ แฉิมแสงสังข์, 2542 : 89)

1. การจัดทำหลักสูตรการทดลองงาน
2. การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมสำหรับใช้ปฏิบัติขณะฝึกทดลองงาน

3. ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมย่อย และทั้ง โครงการ
4. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
5. ผู้ดูแล รับผิดชอบ

### 1.5 การบรรจุ แต่งตั้ง (Placement)

มีนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการบรรจุ แต่งตั้ง ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวอิ่ง (2542 : 173) ได้กล่าวว่า การบรรจุ แต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้นๆ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุ แต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากการสอบแข่งขัน และการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นๆ เป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก

## 2. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอีกกระบวนการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เพราะเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ความหมายการพัฒนาบุคลากร

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุญช์ (2537 : 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

กิติมา ปรีดีคิดถ (2532 : 118) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหรือ กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กุลธน ธนาพงศธร (2534 : 168) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมให้บุคลากรต่างๆ ขององค์การ ได้มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นและต่อองค์การในที่สุด

คนัย เทียนพูน (2543 : 21) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ซึ่งการฝึกฝนนั้นเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถ เฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์การ

ณรัช ศรีวิหะ (2538 : 93) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาหมายถึง การดำเนินงานปรับปรุงการทำงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มทำงาน จนกระทั่งปลดเกษียณ และมีการวางแผนที่เป็นระบบ

จากความหมายที่นักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริม ปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ สามารถนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

### กระบวนการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่ายในองค์การให้มีความสอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

2. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์การ ได้แก่ จะจัดทำไม จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าไร ประเมินผลอย่างไร มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นแค่ไหน

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่จุดหมายขององค์การ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคคลซึ่งมีการประเมิน 2 ประการ

4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการ ประเมินว่า ใช้เทคนิค วิธีการใด มากน้อยเพียงใด มีความละเอียดรอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาที่เที่ยงตรงแน่นอนเพียงใด

4.2 ประเมินผลดำเนินการ ประเมินว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงใด

กิติมา ปรีดีคิลก (2532 : 118 – 119) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร

2. วางแผนพัฒนาตามกำหนดขอบเขต หรือนโยบาย

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ เช่น การส่งไปศึกษาดูงาน การประชุมอบรม สัมมนา การให้ไปศึกษาต่อ เป็นต้น

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535ข : 73) ได้วางแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกิจกรรมในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีที่ใช้โดยทั่วไปได้แก่ การจัดปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การสอน การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการลาศึกษาต่อ

จากแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การส่งเสริม ปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากร โดยการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งแต่ละองค์การควรมีการกำหนดขอบเขตและแผนงานที่ชัดเจน

### 3. การธำรงรักษามูลค่า (Maintenance)

การธำรงรักษามูลค่า เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์การด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งรายละเอียดจะได้นำเสนอต่อไป

### ความหมายการธำรงรักษาบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 21) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่างๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากร เพื่อให้เขามีความพึงพอใจกับงานและตำแหน่งของเขา ให้เขาได้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด เกิดความรู้สึกรู้สึกว่ามีความมั่นคงในหน่วยงาน มีส่วนเป็นเจ้าของและมีความสำคัญในหน่วยงาน

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 68) ได้ให้ความหมายการธำรงรักษาบุคลากรว่า คือการบำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2527 : 123) ได้ให้ความเห็นว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคลากรมี 3 ประการ คือ 1) การจูงใจ 2) ขวัญในการทำงาน และ 3) สวัสดิการต่างๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

คนัย เทียนพูน (2543 : 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงานหมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 34 – 35) ได้กล่าวไว้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมเพื่อรักษาบุคลากร แบ่งตามลักษณะได้ 3 ประการ คือ ประการแรก ด้านเศรษฐกิจของคณาขนอกเหนือไปจากเงินเดือน ได้แก่ ค่าตอบแทน การประกันชีวิต สุขภาพและอุบัติเหตุ บำเหน็จบำนาญ ค่าเช่าบ้าน เบี้ยเลี้ยง เงินสะสม ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ประการที่ 2 ด้านสันตนาการ เป็นบริการที่มุ่งประสงค์ให้คนทำงาน ได้พักผ่อนหย่อนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้สนิทสนมกัน ได้แก่ บริการด้านกีฬา และด้านสังคม เช่น จัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์ จัดชั่วโมงพักผ่อนระหว่างปฏิบัติงาน บริการส่งเสริมด้านวัฒนธรรมเช่น การจัดชมรมต่างๆ การประกวด การดนตรี การถ่ายภาพ การฝีมือ การประพันธ์ เป็นต้น ประการที่สาม ด้านความสะอาดสบาย เป็นบริการที่มุ่งให้ความสะดวกสบาย

แก่คนงาน เป็นต้นว่า การจัดสรรเงินทุนให้กู้ยืมเพื่อสร้างบ้าน บริการสร้างบ้านให้เช่า ร้านอาหาร ร้านอาหาร การคมนาคม บริการด้านการแพทย์ ห้องสมุด เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 :221) ได้กล่าวถึงการธำรงรักษาบุคลากร ในเรื่องการให้ประโยชน์ตอบแทนและความมั่นใจในการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรม จำเป็นต้องมีระบบและวิธีการในการกำหนดเพื่อให้มีความถูกต้องในแง่ของการกำหนดค่าของงานเป็นงานๆ ไป และควรจะต้องสัมพันธ์โดยตรงกับคุณสมบัติและผลงานที่พนักงานทำได้จากงานนั้นๆ และในการให้ประโยชน์บุคลากรนอกจากค่าจ้างและเงินเดือนแล้ว การที่จะให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานด้วยความสุข หน่วยงานต้องให้ผลประโยชน์และบริการที่ไม่ใช่เงินด้วย ได้แก่ การให้บริการด้านสุขภาพ โครงการให้ประกันต่างๆ บริการทางด้านการเงิน บริการในด้านให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและบัญชี บริการเกี่ยวกับการศึกษา เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2531 : 150 – 151) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อเราเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความประพฤติดีเข้ามาทำงานแล้ว การที่เขาจะอุทิศความรู้ ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร องค์กรจะต้องมีมาตรการอื่นๆ เสริมด้วย เช่น การให้ประโยชน์แก่บุคคล การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น และปัจจัยสำคัญนอกเหนือจากนี้ องค์กรควรจัดสวัสดิการอื่นๆ อีกอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) การกำหนดเวลาทำงานและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม 2) วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลาที่เหมาะสม 3) การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 4) การจัดสภาพการทำงานให้ถูกสุขลักษณะ และ 5) การจัดบริการต่างๆ เช่น รถรับ ส่ง บริการทางการแพทย์ และร้านค้าสวัสดิการ

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่องค์กรเลือกสรรไว้ ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความมั่นใจ โดยการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การให้สวัสดิการที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

### ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210 – 211) ได้เสนอความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้คนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need)



2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่  
องค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นว่าควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่  
ใช้งานเพียงอย่างเดียว

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่  
องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการธำรง  
รักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อประ โยชน์โดยตรงแก่องค์การเอง

### 3.1 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการและประ โยชน์เกื้อกูลไว้  
ดังนี้

ฉัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545 : 257) ได้เสนอความหมายว่าการจัดสวัสดิการหมายถึง การให้  
ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน โดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการให้  
ค่าจ้างโดยตรงที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญ  
และเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 146) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ เป็นการบริการที่  
มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมี  
ประสิทธิภาพและมีความรัก ผูกพันกับองค์การต่อไป

อาภัสสร ไซยคุนา (2542 : 162) ได้ให้ความหมายว่า ผลประ โยชน์เกื้อกูล หมายถึง  
ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจกเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็น  
รูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240 – 241) ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและ  
ประ โยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้น ดังคำกล่าว

“Equal Work Equal Pay” โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการและประ โยชน์เกื้อกูล  
อย่างทั่วกัน
2. จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประ โยชน์เกื้อกูลอย่าง  
มีเหตุผล
3. จัดในปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไป หน่วยงานสามารถ  
จัดได้

4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง การจ่ายอย่างสม่ำเสมอที่พนักงานมีความมั่นคงในรายได้

5. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องล่อใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้พนักงาน พนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

รชชัช สันติวงษ์ (2540 : 360) ได้เสนอหลักการของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ให้กับพนักงาน ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ให้ ควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล

3. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. ระบบการจ่าย ไม่ควรกระทำในความหมายของขอบเขตเพียงเพราะความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

5. จัดให้ตามความเหมาะสมในแง่ต่างๆ ด้วย

จากหลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้นควรคำนึงถึง ความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่งที่พนักงานต้องการ จัดอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และเป็นการจงใจให้บุคคลมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารบุคลากร เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่างๆเอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์การในภาพรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินค่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ดีแค่ไหน มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่นๆ (2529 : 115) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน หรือวัดค่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถ หรือมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดในระยะเวลาหนึ่งๆ

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

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2532 : 131) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วไป

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

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

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 41) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานเสียใหม่ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบ

ถูกต้อง เหมาะสม และมีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมิต สัจฉกร (2538 : 251) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคิดความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดคน โฆษณาหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพื่อเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหาหรือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 44) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาทำงาน
  2. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
  3. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์การ
  4. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความคิดความชอบประจำปี
  5. เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ผู้ที่มิผลการปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพได้ปรับปรุงแก้ไขตนเอง
- นอกจากนี้ สมศักดิ์ บุตรราช (2534 : 206) ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งทัศนคติและท่าที หรือพฤติกรรมที่มีต่องานนั้นๆ

2. เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน
3. เพื่อประเมินผลงานรวมของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ  
อย่างน้อยเพียงใด
4. เพื่อนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาวางแผนงานต่อไป
5. เพื่อนำผลการประเมิน ไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่  
เกิดขึ้นในการดำเนินการนั้นๆ
6. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ  
ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ประเมินความก้าวหน้าของงาน ใช้ผลการประเมิน  
ประกอบการปรับปรุงแก้ไข จุดบกพร่องต่างๆ และใช้ผลการประเมินในการบริหารงานบุคลากร  
ขององค์การทั้งกระบวนการ

#### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัทฉุกร (2538 : 252) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อ  
ผู้บังคับบัญชาและองค์การ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของคนเป็นอย่างไร  
มีคุณค่าหรือไม่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขใน  
ส่วนใดบ้าง หากมีความจำเป็นต้องใช้ปัจจัยอื่นในการแก้ไขปรับปรุง หน่วยงานจะให้ความช่วยเหลือ  
ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ใน  
เกณฑ์คืออยู่แล้วก็จะได้พัฒนางานให้มีคุณค่าที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือ การรับผิดชอบงานทั้งหมด  
ในองค์การของตน ผลงานขององค์การย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น  
ผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การจะดีหรือไม่ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารจัดการ  
ให้ผู้บังคับบัญชาของคนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรต้องหาวิธี  
ส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การ  
กำหนด นำผลที่ได้จากการประเมิน ไปดำเนินการต่อไปให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากร  
บุคคลอย่างเป็นระบบ

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของ  
ทุกคนในองค์การ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงาน  
ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้  
หาแนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำงาน

ขององค์การดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งทำให้รับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า องค์การต้องการประเมินเพื่ออะไร และองค์การได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สุรศักดิ์ นานานุกุล และคนอื่นๆ , 2529 : 116 - 117)

1. เพื่อประสิทธิภาพและพัฒนาคนขององค์การ
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการบังคับบัญชา
3. เพื่อประกอบพิจารณาความคิดความชอบประจำปี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 136-137) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการคือ

1. เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยตรง
3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่ของบุคลากร
4. เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน
5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ

สมิต ธีษณุกร (2538 : 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความคิดความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคลากรในองค์การเดียวกัน โดยความเสมอภาค
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดขั้น ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง เป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและองค์การ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์กร ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์กร
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงานในองค์กร เป็นต้น

### กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 141) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

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

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรมีดังนี้

วิกรม ศาสวัตวงศ์กร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคคลเป็นอันดับ 1 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคคลเป็นอันดับ 2 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานเป็นอันดับ 3 และด้านการสรรหาบุคคลเป็นอันดับ 4

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่โรงเรียนเห็นว่าสำคัญมากมีเพียงปัญหาเดียว คือ โรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติ/วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้

จารุพรรณ คุณพันธ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการสรรหาบุคลากร โรงเรียนได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วไป คัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคคล ได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ครูได้รับเงินเดือนตามวุฒิ โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรจัดในรูปแบบการประชุม อบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง แล้วนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงานของบุคลากรส่วนใหญ่มีการลาออกเพื่อไปบรรจุเป็นครูรัฐบาล

สำหรับปัญหาการบริหารบุคลากร ด้านการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยมาก

สะอาด อุสมมา (2541 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2” ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ที่ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

จตุพงศ์ แก้วใส (2540 : (3)) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า



กระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ ด้านการสรรหา

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากได้แก่ การคัดเลือก ส่วนด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรองทอง เขียนทอง (2537 : 214) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของกรมสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและการ โยกย้าย เน้นแนวทางแก้ไข คือ มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น มีประวัติการทำงานดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน เข้ากับประชาชนได้ และไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการเสนอผลงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ และการประเมิน ด้านสวัสดิการ ทั้งข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ระบุว่า มีเกณฑ์การจัดบ้านพัก และเป็นไปตามเกณฑ์ ปัญหาที่ประสบคือ ด้านความสะดวกในการเดินทาง ส่วนใหญ่ตอบว่า ได้รับสวัสดิการไม่เพียงพอ และได้เสนอว่า ควรเพิ่มค่าเบียดเสียดกันในพื้นที่ และส่วนใหญ่ระบุว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ครู สามารถช่วยแก้ปัญหาสวัสดิการได้มาก

สมพิศ สุภพงษ์ (2540 : 224) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติคือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น (1ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรรับการฝึกอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการพิจารณาความคิดความชอบด้วยความยุติธรรมและปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ใช้หลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินที่ชัดเจน

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบ คือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถได้ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรต่ำกว่าเกณฑ์ บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขาดงบประมาณสนับสนุนและครูแต่ละคนต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายนอกจากหน้าที่งานสอนอื่นๆ อย่าง