

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเป็นหัวข้อสำคัญใน 4 ประเด็น คือ

1. สภาพและปัญหา
 - 1.1 ความหมายของสภาพ
 - 1.2 ความหมายของปัญหา
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 แนวคิดการบริหารงานบุคคล
 - 2.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก, และฮอนสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518)
 - 3.1 การวางแผน
 - 3.2 การสรรหา
 - 3.3 การคัดเลือก
 - 3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา
 - 3.5 การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
 - 3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สภาพและปัญหา

1. ความหมายของสภาพ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่าสภาพไว้ ดังนี้

อัปสร สุโชติ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึงระดับการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริงของการดำเนินงาน

จิตการุณ วัชรราชันย์ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ลักษณะที่รับรู้ได้ ถึง การบริหารงานการจัดและดำเนินการด้านการบริหาร โดยผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการในด้าน การวางแผนการปฏิบัติงานการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข

คมกริช คัมภีรานนท์ (2546, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สภาวะที่เป็นจริง เกี่ยวกับการดำเนินการบริหาร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 1123) ให้ความหมาย ของคำว่า สภาพ หมายถึง ความเป็นเองตามธรรมดาหรือตามธรรมชาติ เช่น สภาพความเป็นอยู่สภาพดินฟ้าอากาศ, ลักษณะในตัวเอง; ภาวะ, ธรรมชาติ

บุญเลิศ รอดเชื้อ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพหมายถึง สภาพที่พบหรือที่เป็นอยู่ ในการดำเนินการบริหารงาน

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547, หน้า 635) ให้ความหมายของคำว่า สภาพ หมายถึง ความเป็นธรรมดาลักษณะในตัวเองภาวะและธรรมชาติ

คาฟแมน, และอิงลิช (Kaufman, & English, 1981, p. 343) กล่าวถึง สภาพ หมายถึง สิ่งที่เป็นอยู่หรือกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ในแต่ละจุดประสงค์หรือเป้าหมาย

สตีเยร์ส, และพอร์เตอร์ (Steers, & Porter, 1991, p. 245) ได้กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สิ่งที่เกิดจากความสมดุลภายในที่ทำให้แต่ละบุคคลต้องการดำเนินการในลักษณะต่างๆ เพื่อให้สภาพมีความสมดุลตามปกติ

ฮอดกิ้นสัน (Hodgkinson, 1991, p. 94) ได้ให้คำจำกัดความว่า สภาพ คือ สิ่งที่เป็นอยู่ ดำรงอยู่ หรือคงอยู่ในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกัน มีความสมดุล

คินเดอร์เลย์ (Kindersley, 2003, p. 812) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง

1. การดำรงชีวิตอยู่ในตำแหน่งของบุคคลบนสรรพสิ่งทั้งหลาย
2. การจากไป (ตาย) พร้อมกับความห่วงใยหรือสภาพที่ทำให้ไม่สงบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสภาพ
3. สภาพโดยทั่วไปเป็นการจัดระบบที่เกี่ยวกับสังคมการเมืองภายใต้การปกครองของรัฐบาล ดังนั้นส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการเมืองส่วนหนึ่งสัมพันธ์รัฐ สาธารณรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกา มีสภาพเป็นสหรัฐ

4. สภาพโดยทั่วไปด้วยเหตุและผลหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพ คือ สภาพตามเอกสาร สำรองไว้สำหรับหรือให้โอกาสสำหรับระเบียบแบบแผนต่างๆ คือ สภาพของการไปพัก สภาพของห้องพักอันดีเยี่ยม และเกี่ยวกับโอกาส คือสภาพของการเปิดรัฐสภา เป็นต้น

5. สภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา การปกครองของรัฐเกี่ยวกับพลเมือง สภาพของรัฐมนตรีสภาพและศรัทธา

5.1 เป็นคำพูดที่แสดงความรู้สึกอย่างเต็มที่และบริสุทธิ์ในการพูดหรือการเขียนคือสภาพตามความคิดเห็นของฉันทัน

5.2 รายละเอียดที่กำหนดไว้แน่นอนที่สภาพของช่วงของระเบียบพิธีมีความเหมาะสมทั้งหลาย สภาพของสิ่งของหรือการเล่นหรือเหตุการณ์ต่างๆ ตามสถานการณ์และกระแสของสถานการณ์ต่างๆ ตอนกลางของภาษาอังกฤษเป็นสภาพการณ์บางส่วนจากสภาพบางส่วน ซึ่งทำให้เกิดการปรับตัวสู่ความเป็นมลรัฐหรือสภาพที่เป็นมลรัฐ

จากความหมายคำว่า สภาพตามทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าสภาพ หมายถึง สภาพที่เป็นจริงสิ่งที่กำลังดำเนินการหรือเป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งเป็นลักษณะที่รับรู้ได้

2. ความหมายของปัญหา

อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545, หน้า 61) ได้ให้คำจำกัดความของปัญหา หมายถึง สภาพความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีข้อดี และข้อเสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 687) ปัญหา หมายถึง ข้อสงสัย, ข้อขัดข้อง, เช่น ทำได้โดยไม่มีปัญหา, คำถาม ข้อที่ควรถาม, เช่น ดอบปัญหา, ข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547, หน้า 549) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง ข้อสงสัย คำถาม ข้อบกพร่องหรืออุปสรรคที่ต้องแก้ไขให้ลุล่วง

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p 336) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง ความไม่พึงพอใจที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล หรือขาดการเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหาและการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจจะนำไปสู่หรือไม่นำไปสู่การแก้ปัญหา และปัญหาอาจได้รับการแก้ไขหรือไม่ได้รับการแก้ไขเมื่อวิธีการแก้ปัญหา นั้นถูกนำไปใช้

กินเดอร์เลย์ (Kindersley, 2003, p. 653) กล่าวว่าปัญหา หมายถึง

1. วิธีการแก้ปัญหาอันเกิดจากความต้องการของวัตถุเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและลำบาก เขายังไม่มั่นใจว่าปัญหาของการแสดงออกมันมีวิธีการป้องกันปัญหาอย่างไร
2. บางสิ่งบางอย่างที่เป็นเรื่องยากต่อการเรียนรู้ และทำให้สำเร็จได้
3. ปัญหาเรื่องความเป็นลูกผู้ชายกำลังเป็นสาเหตุของปัญหาทั้งปวง กินเดอร์เลย์ ให้เหตุผลไว้

4. ปัญหาวิชาคณิตศาสตร์และวิชาฟิสิกส์เป็นการเริ่มต้นของการตรวจสอบเป็นเงื่อนไขซึ่งกำหนดให้สำเร็จหรืออธิบายข้อเท็จจริง

5. ในการเล่นเกมที่ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกมหมากรุกเป็นลักษณะการเล่นสำหรับผู้ชายเครตติดและสิ่งอื่นๆ เป็นสิ่งซึ่งผู้หาคำตอบจะได้รับ (บรรลุมล) ทางออกหรือวิธีแก้

สำหรับคำถามหรือปัญหาอันยุ่งยากนั้น ข้อปัญหา คือ เรื่องที่ต้องแก้ไข หรือพิจารณากันของประเทศกรีก

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ปัญหา คือ ความไม่พึงพอใจ สิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุง ซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่มีทั้งข้อดี ข้อเสีย ที่ส่งผลต่อการทำงาน

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2536, หน้า 106) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

दनัย เทียนพุด (2542, หน้า 134 – 138) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกหน่วยงานทุกตำแหน่งในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 5) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การกระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 11) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ไซคน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั้นก็คือนำที่ทางด้านการรับสมัครการคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคลการรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2544, หน้า 112) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งขั้นตอนในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กิจกรรมงานที่เกิดจากการตกผลึกทางความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ เมื่อรู้ว่าจะทำอะไร (what) ซึ่งเป็นเรื่องของความคิด (เป็นเรื่องเนื้อหาสาระนั่นเอง) แต่เมื่อกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในอันที่จะบรรลุความคิดนั้นจำเป็นจะต้องรู้ว่าจะต้องทำอย่างไร (how to) ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานที่มีทั้งในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น

ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนกระบวนการคือใช้วิธีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่พนักงานที่เป็นเชิงปริมาณ เช่น วิธีการจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้องวิธีประมาณการงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรวิธีการจ่ายค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เป็นต้น

ดูลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 184) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้ “คน” เพื่อสร้าง พัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยคำสองคำคือ การบริหารกับทรัพยากรมนุษย์โดยที่ การบริหาร หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะที่ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4 ms') อันประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (material) และวิธีการ (method) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปราชญา กล้าผจญ, และ พอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 27) ได้สรุปความหมายโดยรวมของการบริหารงานบุคคล ก็คือ เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอันจะส่งผลให้สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กรปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย มาตรฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้ หรือสิ่งยิ่งขึ้นไปกว่านั้นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์แก่บุคคล สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

บีช (Beach, 1980, pp. 65 – 66) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคลากร ฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

ลูเนนเบอร์ก, และ ออร์สไตน์ (Lunenborg, & Ornstein, 2000, p. 517) การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรเริ่มตั้งแต่ ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่บุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคล นับแต่ การวางแผนสรรหา การใช้ การพัฒนา ตลอดจนดูแลรักษาไว้เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานพอเพียงสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (the importance of human resource management to all manager) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการคือ การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงานอัตราการออกจากงานสูงการพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานดีที่สุดการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหารทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อม การทำงานที่ไม่ปลอดภัยการทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่ได้ไม่ยุติธรรมไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงานความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือผู้บริหารควรจะมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม เพราะมีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

บรรยงค์ ไตจินดา (2543, หน้า 20 – 21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีที่มีความสามารถสูงมาทำงานให้

2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ เป็นต้น

3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีสิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลกต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

5. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขัน และความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้นซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ก็จะทำให้กระบวนการบางอย่างติดขัดหรือรองาน

6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการ เพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้า และเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดีมีสมานฉันท์

วิรัช นิภาวรรณ (2544, หน้า 27-32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน
2. เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง
3. มีขอบเขตกว้างขวาง
4. มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงานควบคุมไปกับหน่วยงาน
5. สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 6) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานบุคคลก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาศ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า การบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำงานให้ดำเนินไปประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถธำรงรักษาไว้ได้นานที่สุดแล้วหน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

ธัญญา ผลอนันต์ (2549, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลพอจะรวบรวมไว้ได้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความผาสุกและพึงพอใจในงานเกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้าองค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติเมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดีก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 49-50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลต่อองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างคุ้มค่า
2. ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้การจ้างมนุษย์ในองค์กรใหม่ เป็นไปอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

4. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กรอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย

5. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ

6. ช่วยขจัดปัญหาขจัดพวก "ไม้ตายซาก (deadwood)" ให้พ้นไปจากองค์กร ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมาก

7. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างการจัดการมนุษย์ในองค์กร เช่น แผนการ ปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการจ้างบุคลากรสำหรับองค์กร

จากความสำคัญที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรโดยจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้วางแผนงานดำเนินการใช้ และการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรกล่าวคือ ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาองค์กรพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดีช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรจะมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสมการจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจนรวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ

3. แนวคิดการบริหารงานบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 10 -11) มีความเห็นว่า ปรัชญาการบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. ประสบการณ์ทางการศึกษาและพื้นฐานต่างๆ เช่น ความประทับใจและความเข้าใจเกี่ยวกับคน ซึ่งเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นภายใน
2. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เช่น เคยมีโอกาสดำเนินการถ่ายทอดได้รู้เห็นรับฟัง และเคยปฏิบัติมาด้วยตนเอง จนกลายเป็นความเชื่อ
3. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ค่านิยม แบบอย่างการใช้ชีวิตและความก้าวหน้าทางการศึกษา
4. สมมติฐานที่เกี่ยวกับคนที่ผู้บริหารแต่ละคนยึดถือการถูกใจจากการปฏิบัติที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 9 – 10) ได้กล่าวสรุปปรัชญาการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้จะดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กรทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ให้งานบรรลุแผนงานที่กำหนดไว้
2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กรจาก

ความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความสามารถของตนจะเกิดความ พึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวความคิดนี้ เพื่อ ก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นมีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การ เจริญเติบโตอย่าคิดว่ามาจ้างงานทำเพราะจะเกิดปัญหาในการ ให้ออก ปลดออก

5. การประนีประนอมการประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การ กับสังคมจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความ ทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณา จัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบ เกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจเมื่อต้องออกไปเผชิญกับ สังคมภายนอกหน้าขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่ กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตนอันเป็นการเพิ่มความ จงรักภักดีต่อองค์กร และยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับ และศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547, หน้า 8) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การเน้นคุณค่าของบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ (human resource approach) ผู้บริหารองค์การจะต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรขององค์การคือทรัพยากรอันมีค่าที่จะต้องรักษา สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายองค์การจะต้อง คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากรไม่ปฏิบัติต่อบุคลากรเฉกเช่น วัตถุ

2. การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร (management approach) องค์การจะต้องยึดถือ ว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคนมิใช่ งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียวแต่จะต้องเป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3. เน้นการทำงานเชิงรุก (proactive approach) การจัดการบุคลากร/ทรัพยากร มนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงไม่ปล่อยให้ ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงแก้ไข

4. เน้นแนวคิดแบบระบบ (systems approach) ผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ (องค์การ) และมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับระบบอื่นๆ ขององค์การรวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้น จึงไม่อาจจะดำเนินการไปโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

บรยองค์ โดจินดา (2547, หน้า 9) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดหลักของการบริหารงานบุคคล แบ่งได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. แบบรวมศูนย์อำนาจ เช่น การบริหารด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวของเทเลอร์ (Tyler) เน้นเรื่องการให้ค่าจ้างตามชิ้นงานการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยเน้นการบริหารงาน การบริหารแบบดั้งเดิมของเฮนรี ฟาโยล์(Henry Fayol) ในเรื่องหลักบริหาร 14 ประการ และทฤษฎี (เอ็กซ์) X ,(วาย) Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นต้น

2. แนวความคิดทฤษฎี (วาย) Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) เชื่อว่า ถ้าทราบความต้องการของมนุษย์ คือ พนักงานมีระดับความต้องการของคนตามที่มาสโลว์ (Maslow) กล่าวไว้แล้วตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้และเข้ากับทฤษฎีสองปัจจัยจูงใจ (hygiene factors and motivator-factors) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) คือ มองคนในแง่ดีว่าพนักงานยอมพอใจจะทำงานที่พนักงานพอใจจะทำ คือ มีตัวงานและความสำเร็จของงานเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ

3. หลักการบริหารงานบุคคล ที่ใช้สหวิทยาการเข้ามาแก้ปัญหาแต่ละเรื่อง (interdisciplinary approach) โดยเฉพาะใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science)เข้ามาช่วยแก้ปัญหาได้มากกว่าวิธีอื่น

4. แมคเกรเกอร์,และลิกเคอร์ท เชื่อว่าบางครั้งต้องตัดปัญหาแบบนี้ไว้ไหนร้ายจำเป็นต้องตัดทิ้ง เพื่อรักษาส่วนรวม ส่วนคนไหนดีจะยิ่งต้องเร่งถนนมรักษาไว้แล้วสรรหาค้นลูกใหม่ๆ เข้ามาเรียนรู้และสร้างสรรค์งานแบบฝึกกำลังสำรองไว้ให้เพียงพอโดยยึดหลักความแตกต่างของเอกลักษณ์บุคคล (individual difference) เป็นสำคัญ

จิระ งามศิลป์ (2549, หน้า 987 -988) ได้ให้แนวคิดในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด

2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล

3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

5. การบริหารงานบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ

ปราชญา กล้าผจญ, และพอลดา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 33-35) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารงานบุคคลว่า ได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตามที่ดักลาส แมกเกรเกอร์ ได้จำแนกสมมติฐานขั้นพื้นฐานไว้ 2 ประเภท คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย (Y) สมมติฐานทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบพ่อแม่ปกครองลูก กล่าวไว้ดังนี้

1. มนุษย์โดยทั่วไป ชอบหลีกเลี่ยงงาน
2. มนุษย์ไม่ชอบการทำงาน เมื่อจะให้ทำงาน ต้องบังคับข่มขู่ให้เกรงกลัวให้คำแนะนำและเมื่อมนุษย์กระทำความผิดก็จะต้องแนะนำตักเตือนจากเขาไปหาหนัก และถ้าแก้ไขพัฒนาไม่ได้ก็ต้องมีทำทัณฑ์บนหรือทำการลงโทษ จากโทษเขาไปหาโทษหนัก
3. มนุษย์ไม่ชอบให้มีการชี้หน้าในการทำงานแต่ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน

หัวหน้างานที่มุ่งทำงานตามทฤษฎีเอ็กซ์ลูกน้องมักจะไม่ชอบเนื่องจากไม่ไว้ใจพวกเขา มีทัศนคติเชิงลบต่อพวกเขาควบคุมกำกับดูแลมากเกินไปถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติแก่กันและกันวิธีการเข้มงวดกวดขันเช่นที่กล่าวนี้ เรียกว่า วิธีการใช้ไม้เรียวไว้คอยหวดกันผู้กระทำความผิดหรือคอยป้องปรามมิให้มีการกระทำความผิดเกิดขึ้นนั่นเอง (stick approach)

สมมติฐานทฤษฎีวาย

1. มนุษย์โดยทั่วไปมีความขยันทำงานมนุษย์สามารถทำงานได้โดยมีจำเป็นต้องมีผู้ดูแลควบคุม
2. การควบคุมและการลงโทษเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลสำหรับมนุษย์ที่ชอบใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์จะได้รับการจูงใจเป็นอย่างดีที่สุดต่อเมื่อสามารถทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เรียงลำดับความต้องการตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุดเริ่มจากต้องการระดับพื้นฐาน (กิน อยู่ หลับ นอน) ไปถึงความต้องการปลอดภัยต้องการความรักต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุดของชีวิต
4. มนุษย์สามารถเรียนได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมและมีใจว่าจะเป็นเพียงผู้รับรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในการทำงานด้วย

5. ศักยภาพที่ใช้ในการทำงานจะต้องใช้ความสัมพันธ์ด้านจินตนาการสติปัญญา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หัวหน้างานที่มองตัวบุคคลในแง่ดีมุ่งทำงานตามทฤษฎีวายมีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ไม่ควบคุมมากเกินไป เชื่อว่าแม้จะปล่อยไว้ให้ไกลดาลูกน้องก็จะตั้งหน้าตั้งตา และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่กันอยู่แล้ววิธีการปกครองบังคับบัญชาแบบนี้เรียกว่า การให้รางวัลใครทำดีก็มีของขวัญ มีขนม มีของฝากติดไม้ติดมือมาให้ เป็นการขอขอบคุณในความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน (carrot approach)

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 517-518) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. การวางแผนบุคลากรโดยกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาวโดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน

2. การสรรหาบุคลากร บุคคลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การบริหารทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง

3. การคัดเลือกบุคลากรความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นการนำไปสู่เทคนิคและกระบวนการคัดเลือกบุคคล

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของตน

5. การประเมินบุคลากรกระบวนการและเทคนิคการประเมินจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพ และช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์

6. การจัดสวัสดิการบุคลากร ควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทางจัดได้ว่า การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำแนวคิด มาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรของตน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความรู้ความสามารถสร้างสุขขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537, หน้า 20) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคคล
2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคคล
3. การชำระและพัฒนาบุคลากรและบริการ

ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 41–42) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารบุคคล

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
 2. การวางแผนกำลังคน
 3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
 4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 5. การอบรมและพัฒนา
 6. การจ่ายค่าตอบแทน
 7. การบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์การใช้
- อุทัย หิรัญโต (2541, หน้า 2 – 6) ได้เสนอขอบข่ายในการบริหารงานบุคคลที่

สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
 2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลัง
 3. การสรรหาคนมาทำงาน
 4. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
 5. การรักษาสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน
 6. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
 7. การปกครองบังคับบัญชาการรักษาวินัย
 8. การให้พ้นจากงาน
 9. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล
- พนัส หันนาคินทร์ (2544, หน้า 2) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้
1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
 2. การวางแผนกำลังคน
 3. การกำหนดตำแหน่ง
 4. การกำหนดเงินเดือน
 5. การสรรหาบุคลากร
 6. การบรรจุและแต่งตั้ง
 7. การจัดทะเบียนประวัติ
 8. การพัฒนาบุคลากร
 9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
 10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
 11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51 – 63) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. การรักษาวินัยและวินัย
5. การลาออกจากราชการ

บีช (Beach, 1980, pp. 49 – 50) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่าประกอบด้วยหลักสำคัญ 14 ประการ คือ

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การปฐมนิเทศบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การฝึกอบรมและการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่อง
6. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่มีอำนาจ ในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
8. การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน
9. การนำกฎระเบียบต่างๆ มาใช้และรักษากฎระเบียบ
10. การแจ้งและการชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงาน ให้ผู้มาปฏิบัติงานทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ
12. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
13. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล
14. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

ลูเนนเบอร์ก,และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายการดำเนินการ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบาย 2) การวางแผน 3) การสรรหา 4) การคัดเลือก 5) การ

ฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร 7) การประเมินผล และ 8) การออกจากงาน การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ ประกอบด้วย 6 ขอบข่าย ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การจัดสวัสดิการให้บุคลากร และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการวิจัย

การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์

1. การวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

อำนาจ แสงสว่าง (2542, หน้า 67) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอและสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการขององค์กรและสามารถทำให้แต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

พนัส หันนาคินทร์ (2544, หน้า 20) กล่าวไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภท และลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรนั้นสักเพียงไร

บรรยงค์ โดจินดา (2543, หน้า 113) การวางแผน (planning) คือ ความพยายาม ที่เป็นระบบ (systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์กรบรรลุผลที่ปรารถนาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เงื่อนไขของระยะเวลาและทรัพยากรเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหนมีลักษณะผูกต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกัน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 156) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการวางแผนอัตรากำลังคนเมื่อไปในอนาคตโดยการจัดกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การจะคาดการณ์กำลังคนในอนาคตได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บทำให้ผู้มีหน้าที่วางแผนอัตรากำลังคนสามารถสืบค้นรวบรวมแก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมประมวลผลข้อมูลของบุคลากรได้อย่างรวดเร็วและทำให้เกิดความสะดวกสำหรับการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 67) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และองค์กรจนกระทั่งต้องพ้นออกจากองค์กร

เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่เพียงพอแก่ตำแหน่งอยู่เสมอ

แอกคอฟ (Ackoff, 1970, p. 1) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

แคส, และโรเซนวิก (Kast, & Rosenzweig, 1998, p. 404) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบายโครงการและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำให้มั่นใจว่า ความต้องการบุคลากรทำได้โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ประโยชน์เชื่อมโยงกับความรู้กฎหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ อันได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 ขอบข่ายของการวางแผน

ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2541, หน้า 29 – 71) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการวางแผนว่า ประกอบด้วย 3 ขอบข่าย ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง พิจารณาความเป็นไปได้
2. การสร้างแผน ได้แก่ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสม และกำหนดแผน
3. การปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การกำหนดบุคคลจัดสรรทรัพยากรสร้างความเข้าใจ และควบคุม

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 115) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งสามารถแบ่งขอบข่ายการดำเนินงานเป็น 3 ขอบข่ายคือ

1. ศึกษานโยบายและแผนขององค์การการวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องศึกษานโยบาย และแผนขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกันทั้งนี้ เนื่องจากการวางแผนกำลังคนจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และโครงสร้างขององค์การการเปลี่ยนแปลงแนว ความคิดนโยบายของการบริหารตลอดสภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองด้วย
2. การวิเคราะห์กำลังคนเป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่งโดยดูตำแหน่งงานขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของพนักงานความรู้ความสามารถรวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย

3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคตการปรับตัวขององค์การในอนาคตอันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกภายในองค์การเป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในเวลาหนึ่งในอนาคตเป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคนการพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์การต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

งนุช วงศ์สุวรรณ (2544, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการวางแผน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายอย่างที่สำคัญคือ

1. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนการสรรหา การเจรจาร่วมมือ การตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคง
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์การและประเมินผล
3. สิ่งแวดล้อมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกระบวนการทางวัฒนธรรมขององค์การและการป้องกันรักษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 52) ได้เสนอขอบข่ายการวางแผน ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนอัตรากำลังและนำเสนอแผนอัตรากำลัง เพื่อขอความเห็นชอบจากเขตพื้นที่การศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 5 – 6) ได้เสนอขอบข่ายการวางแผน ไว้ดังนี้ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้างการประเมินผลการปฏิบัติงานและการป้อนำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

จินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการวางแผนต่อไปนี

1. กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นจำนวนเท่าใด มีคุณวุฒิ คุณสมบัติอย่างไร
2. สืบหาและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และที่จะหาได้จากข้างนอก (supply) และพิจารณาว่าจะหามาได้อย่างไรคาดการณ์ถึงศักยภาพของคนในองค์การในอนาคตเพื่อหาช่องว่างที่จะหาคนในแหล่งอื่นมาทดแทน
3. ฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต
4. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด พยายามบรรจุแต่งตั้งคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มี ใช้ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ และอิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในตัวให้มากที่สุด

5. กำหนดระเบียบเรื่องจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และการจูงใจ การให้กำลังใจเพื่อรักษาคนดีให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 78) ได้เสนอ ขอบข่ายการวางแผน ไว้ดังนี้

1. รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา
- จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา
- จำนวนลูกจ้างชั่วคราว
- จำนวนพนักงานราชการ

2. วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

3. จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

4. เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ลูเนนเบอร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenborg, & Ornstein, 2000, pp. 518-525) ได้เสนอขอบข่ายการวางแผนดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน เนื้อหาของงาน เพื่อกำหนดความต้องการ

2. การคาดการณ์อัตรากำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคตการปรับตัว ขององค์กรในอนาคตอันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกภายในองค์กรเป็นการกำหนด ความต้องการ

3. ข้อกำหนดทางกฎหมาย

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขอบข่ายการวางแผนเป็น กระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แผน มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ปริมาณงานของโรงเรียน
2. การสำรวจความต้องการบุคลากรของโรงเรียน
3. การประเมินความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน
4. การจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน
5. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร ตามที่โรงเรียนต้องการ
6. การจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคล และแผนภูมิโครงสร้างการ

บริหารงานบุคคล

7. การติดตามประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง

2. การสรรหา

2.1 ความหมายของการสรรหา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 178) กล่าวว่า การสรรหา คือ การดำเนินงาน ในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 87) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครงานในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 24) กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาเสนอตัวให้เลือกคนที่ดี และเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, หน้า 107) กล่าวว่า การสรรหา เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ที่มีศักยภาพมาสมัครงานที่เปิดรับอยู่หรือจะเปิดรับในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543, หน้า 345) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การคัดเลือกการบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ โดยที่องค์การจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลือกตำแหน่งและการให้รางวัล โดยการจัดหาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 119) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและ จูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 126 – 135) กล่าวถึง การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงจัดการ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ โดยองค์การคาดหวังว่าบุคลากรที่แสวงหานั้น จะสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบงานได้หลายสถานะต่างกันไป ดังนี้ ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง รองรับงานที่ขยายการผลิต / บริการ พัฒนาหรือคิดค้นสิ่งใหม่ วางระบบการบริหารจัดการธุรกิจ ขยายตลาดเพิ่มยอดขาย และควบคุมเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p. 141) อธิบายว่า การสรรหา คือ กระบวนการเสาะแสวงหา บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ามาสมัคร

ลูเนนเบิร์ก, และออสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) การสรรหา หมายถึง การกำหนดความต้องการบุคลากร การสรรหาจะต้องกำหนดผู้สมัครที่มีคุณภาพเพื่อให้แผนงานบุคลากรขององค์กรพอใจ

จากที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการจัดสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

2.2 ขอบข่ายของการสรรหา

สมาน รังสิโยฤกษ์ (2541, หน้า 61 – 62) เสนอขอบข่ายในการสรรหาไว้ 9 ขอบข่าย คือ

1. การประกาศรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การยื่นใบสมัคร
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน
5. การสอบสัมภาษณ์
6. การตรวจสอบภูมิหลัง
7. การคัดเลือก ขั้นตอนของฝ่ายเจ้าหน้าที่
8. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน
9. การตรวจร่างกาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 25–27) กล่าวถึงขอบข่ายหรือกระบวนการในการสรรหาบุคลากรว่ามีขอบข่ายดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นอกจากจำนวนและ คุณภาพที่ต้องการแล้ว ก็จะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่พึงรับเข้าทำงาน นโยบายจะต้องแถลงออกเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะการกำหนดนโยบายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสามารถดำเนินการตามนโยบายได้อย่างถูกต้อง เช่น กระบวนการในการคัดเลือกจะมีวิธีการอย่างไร จะใช้การสอบ การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่น

2. กำหนดลักษณะงานที่ผู้สนใจจะเข้ามาทำงานทราบเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว นอกจากการกำหนดลักษณะงานดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ผู้สรรหาจะต้องประกาศให้ทราบคือ คุณสมบัติที่ต้องการ เนื่องจากปัญหาในการกำหนดคุณสมบัติ นั้น หากกว้างไปก็จะก่อให้เกิดความหลากหลายจนยากที่จะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง มาเป็นมาตรฐานในการพิจารณา หรือหากแคบเกินไปก็เป็นการยากที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติโดยเฉพาะ หรืออาจทำให้โอกาสในการเลือกผู้มาสมัครได้น้อยลง

3. การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางบุคลากรจำเป็นจะต้องมีลักษณะเป็นคนหูกว้างตากว้างเพื่อจะทราบว่าหากจะหาลูกจ้างจากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจะหาได้จากที่ใด บางครั้งชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตรที่เหมือนกัน อาจเน้นหรือมีความเชี่ยวชาญคนละอย่าง แล้วแต่ลักษณะพิเศษของแต่ละสถาบัน เช่น บางสถาบันเน้นความรู้ทางทฤษฎี แต่บางสถาบันเน้นทางด้านปฏิบัติหรือในทางตรงกันข้ามบางครั้งชื่อปริญญาที่ไม่เหมือนกัน แต่อาจเนื้อหาวิชาที่เรียนไม่แตกต่างกันก็ได้

4. ช่องทางการสรรหา หลังจากองค์การได้กำหนดสมบัติของคนที่ต้องการไว้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนไปคือการกระจายข่าวด้วยช่องทางต่างๆ ให้คนที่ต้องการได้ทราบเท่าที่ทำได้มากที่สุด คือ การประกาศทางสื่อมวลชน ทั้งทางหนังสือพิมพ์ที่เน้นเฉพาะการสมัครงาน รองลงมาเป็นทางวิทยุกระจายเสียง นอกจากนี้มีการกระจายข่าวไปยังกรมแรงงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการหางาน ซึ่งสามารถติดต่อกับหน่วยงานในท้องถิ่นรวมทั้งการกระจายข่าวไปยังแหล่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานของผู้สรรหาเอง การสรรหาจากบุคลากรในหน่วยงานอาจจะได้คนที่ตรงต่อความต้องการขององค์การซึ่งมีความสามารถที่จะทำงานได้ทันที เมื่อเป็นการสรรหาด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการสรรหาจากสำนักงาน บริษัทจัดหางานที่มีอยู่มากมาย ก็อาจเป็นแหล่งสำหรับการสรรหาได้อีกแหล่งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาในระดับพนักงานหรือต่ำกว่า แต่การสรรหาจากบริษัทที่จัดหางานมีข้อควรระวังคือ บริษัทมักจะไม่ค่อยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครไว้ละเอียด โดยทั่วไปมักจะพิจารณาคุณสมบัติขั้นต้น หรือรับไว้รอการคัดเลือกก่อนหากองค์การจะสรรหาคนจากบริษัทจัดหางานจะต้องคัดสรรใหม่อีกครั้ง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมทำงานในองค์การตามความต้องการ รวมทั้งวิธีการเจรจาแบบที่ไม่เป็นทางการ ที่นิยมใช้คือการให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองหรือเขียนจดหมายติดต่อเพื่อพิจารณารับเข้าทำงาน

5. แบบฟอร์มสำหรับให้ผู้มาสมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และตรงต่อความต้องการขององค์การ สิ่งที่จะบรรจุลงในแบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานอย่างน้อยที่สุดคือ

5.1 ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีเกิด ศาสนา ที่เกิด ภูมิลำเนาปัจจุบัน บางแห่งอาจให้ระบุชื่อบิดา มารดา สถานภาพทางครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ลำเนาสามโนคริว ในบางอาชีพอาจต้องการทราบถึงน้ำหนัก ส่วนสูง ความบกพร่องบางอย่างทางกาย ประวัติการเจ็บป่วย ความสนใจพิเศษ งานอดิเรก และการเป็นสมาชิกภาพของสมาคมต่างๆ

5.2 ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษ และเกียรติบัตรรางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับ

5.3 ความต้องการสถานภาพทางการงานเช่นตำแหน่งและเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา และสาเหตุที่ออกจากงานครั้งสุดท้าย

5.4 การรับราชการทหาร หรือได้รับการยกเว้น

5.5 ภาพถ่ายผู้สมัคร แหล่งอ้างอิง หรือผู้รับรอง

หลักฐานที่สำคัญบางอย่าง เช่น ใบแสดงคุณวุฒิ มักจะนิยมให้นำตัวจริงมาพร้อมกับสำเนาภาพถ่าย เพราะสำเนาภาพถ่ายเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันได้ว่าเป็นสำเนาภาพถ่ายจากตัวจริง แต่ผู้รับสมัครจะเก็บเพียงสำเนาภาพถ่ายไว้ ส่วนตัวจริงคืนเจ้าของไป ในกรณีที่ต้องการมีการทดสอบข้อเขียน การมีภาพถ่ายเป็นของจำเป็น เพราะเคยมีการเข้าสอบแทนกัน ภาพถ่ายที่แนบมากับใบสมัครจะต้องไม่สวมหมวก ไม่ใส่แว่นตาสี และถ่ายมาแล้วไม่เกิน 6 เดือน

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 121 – 123) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาและสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนบุคคล (human resource planning) จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการขององค์การว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้กำหนดตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

2. การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ (employee requisition of management) การจัดทำคำขอพนักงานนั้น จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียด จะต้องนำข้อมูลที่ได้อภิปรายร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (job opening identified) ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่ายเป็นการให้ภาพรวมว่า องค์การต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis information) หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่คำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

5. การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (manager's comments) ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัยช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

6. การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน (job recruitment) การกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

7. การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา (alternatives to recruitment) ในบางครั้งแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้วการให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจทางเลือก ที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (overtime) การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment) การขอเช่าพนักงาน (employee leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractor)

8. การกำหนดวิธีการสรรหา (methods of recruitment) ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา จำแนกได้ 2 แหล่ง คือ ภายในองค์การและภายนอกองค์การ

9. การดำเนินการสรรหา (conduct of recruitment) ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้เช่น การปิดประกาศ การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษาเป็นต้น เพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติ ตรงตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

10. การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบดูว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้สมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

บรยองค์ ไตจินดา (2543, หน้า 129) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากรเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง จึงควรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือการได้บุคลากรที่มีคุณภาพองค์การต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณา ให้ผู้มีความสามารถสนใจมาสมัครงานในองค์การ จึงมีกระบวนการที่น่าพิจารณาในการสรรหา ดังนี้คือ

1. การวางแผนบุคคล (human resource planning) การวางแผนบุคลากร จะช่วยให้ผู้สรรหาพนักงานได้ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบันและอนาคต

2. การร้องขอของผู้จัดการ (specific requests of manager) ผู้จัดการจะเป็นผู้รู้นโยบายขององค์การดี ข้อเสนอแนะของผู้จัดการย่อมเป็นผลดีในการ พิจารณาวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. การระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่ (job opening identified) ในการระบุตำแหน่งงานขึ้นมาเพื่อความต้องการของหน่วยงานแต่ละฝ่ายจะได้บุคลากรที่ตรงตามเป้าหมาย

4. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis information) การรวบรวมสารสนเทศต่างๆ จะทำให้ผู้สรรหาได้รับทราบคุณสมบัติและความสามารถต่างๆ ของบุคคลที่มีต่องานนั้น

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (manager's comment) ข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ผู้จัดการเสนอแนะจะเป็นแนวทางในการตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบถูกต้อง ชัดเจน

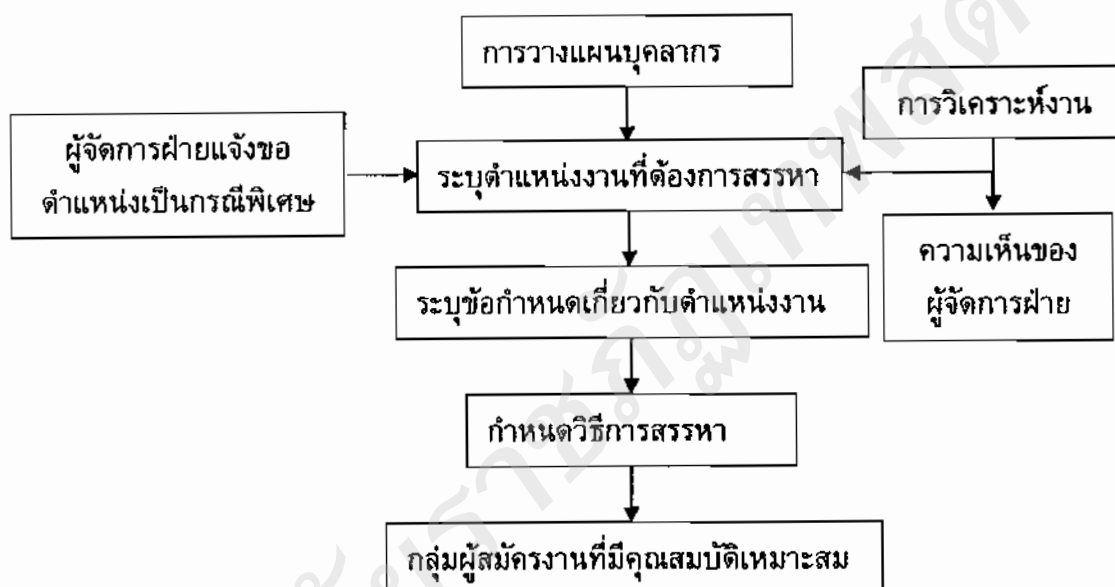
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน (job recruitment) เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นการสรรหาที่ตรงกับการวิเคราะห์งาน คือเรื่องของคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้องค์การนั้นไม่ต้องเสียเวลา เสียโอกาส เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรต่อไป

7. กำหนดวิธีการสรรหา (methods of recruitment) ข้อกำหนดในการสรรหาเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การลักษณะและสภาพต่างๆ และคุณสมบัติของบุคลากรที่ควรนำมาพิจารณายึดถือเป็นแนวทางประกอบการดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ

ซูซีย์ สมิททิกอร์ (2547, หน้า 114-115) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังแสดงในภาพ 2 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรนั้นเป็นการพิจารณาจากแผนงานบุคลากร (human resource plan) ขององค์การ และการร้องขอเป็นกรณีพิเศษจากผู้จัดการฝ่ายต่างๆ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากรเพราะจะทำให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการบรรจุบุคลากร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีลักษณะเชิงรุก (proactive) ดังที่กล่าวมาแล้ว หลังจากที่ได้ระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่ง (job recruitment) ให้ชัดเจน โดยการทบทวนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis) ซึ่งจะทำให้ทราบถึง

1. คำบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน (job description) ที่บ่งบอกภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการทำงาน และ

2. คุณสมบัติเฉพาะงาน (job specification) ซึ่งระบุคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานขาดความทันสมัย ก็จำเป็นต้องขอความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายนั้นๆ หลังจากทราบข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรให้ชัดเจน และผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้คือกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ



ภาพ 2 กระบวนการสรรหาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 81-82) ได้เสนอ ขอบข่ายการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ไว้ดังนี้

1. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

1.1 เสนอความต้องการข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษาต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 สถานศึกษาที่มีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ในกรณีที่คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา เห็นชอบหรือมอบหมาย

1.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคล เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรา ว่างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ

1.4 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ วิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทราบเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งภาระงานให้แก่อัตราว่างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและ พนักงานราชการ

1.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการ ศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใน ตำแหน่ง "ครูผู้ช่วย" ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษากำหนด

1.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจ ตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง

1.7 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

2. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

3. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

3.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

3.3.1 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.2 ในกรณีที่ให้ความเห็นว่า ไม่สมควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาด้านสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

3.3.3 สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด

4. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือน

4.1 การเลื่อนชั้นเงินเดือนตามปกติ

4.2 การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ดันน์, และสตีเฟน (Dunn & Stephens, 1972, p. 97) ได้เสนอแนะวิธีการ

สรรหา ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาโดยตรง (direct methods) เป็นวิธีการสรรหาจากโรงเรียน และวิทยาลัย

2. การสรรหาโดยทางอ้อม (indirect methods) เป็นการใช้สื่อสารมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และวารสาร

3. การสรรหาโดยจากบุคคลภายนอก (third-party methods) เป็นการติดต่อไปยังวงการค้าหรือวงการธุรกิจเอกชน หน่วยงานของรัฐ สำนักจัดหางานของโรงเรียน วิทยาลัย บริษัทจัดหางาน กรมแรงงาน และสังคมเครือข่าย

ลูเนนเบิร์ก, และออสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 525-529)

ได้เสนอแนะวิธีการสรรหา ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาจะมีการวิเคราะห์งานและการกำหนดงานโดยกำหนดหน้าที่ของงาน ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน การมอบหมายงาน ความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่ จากนั้นกำหนดรายละเอียดของงาน เช่น ลักษณะของบุคคลที่ต้องการ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ความรู้ ทักษะความสามารถ ความคิดริเริ่ม และลักษณะส่วนตัว

2. การดำเนินการสรรหาตามกฎระเบียบทางกฎหมายโดยยึดหลักโอกาสการจ้างเท่าเทียมกัน โดยกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน การมอบหมายงาน การส่งเสริมความก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากร และการประเมินการปฏิบัติ จะต้องกำหนดให้ชัดเจน

3. การประกาศรับสมัครยังแหล่งบุคลากร เช่น ทางอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัย หน่วยงานต่างๆ การโฆษณาทางวิทยุ หนังสือพิมพ์

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการสรรหา ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดการสรรหา
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรภายในโรงเรียน
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการ
4. การประชาสัมพันธ์การรับสมัครเข้ารับราชการ
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

3. การคัดเลือก

3.1 ความหมายของการคัดเลือก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 182) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุ คนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2542, หน้า 147)กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลที่มาสมัครงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 112) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดโดยพิจารณาจากทักษะความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, หน้า 122) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่แยกแยะและจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่เปิดรับนั้น

ลูเนนเบิร์ก,และออนสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกที่พิจารณาจากที่ประเมินผู้สมัครในกลุ่มผู้มาสมัคร องค์กรก็จะกำหนดการคัดเลือกผู้สมัคร ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานนั้นๆ

จากลักษณะที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อบรรจุเข้าทำงานตามความต้องการของหน่วยงาน

3.2 ขอบข่ายของการคัดเลือก

บรรยงค์ ไตจินดา(2543, หน้า 149) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือก (selection process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหา โดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอน

- 1.1 ดือนรับผู้มาสมัคร
- 1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าวๆ
- 1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
- 1.4 ทำการทดสอบ
- 1.5 สัมภาษณ์
- 1.6 ทำการสืบประวัติ
- 1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน

- 1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
- 1.10 บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง
2. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่
 - 2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
 - 2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ
 - 2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน
 - 2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา
 - 2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
 - 2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 154 – 160) กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกสรุปได้ดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร (preliminary reception of applicants) กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นขึ้นเมื่อผู้ประสงค์จะทำงานไปติดต่อขอใบสมัครงานจากองค์การผู้รับผิดชอบขององค์การจะต้องต้อนรับผู้สมัคร อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับผู้สมัครการติดต่อครั้งแรกนี้เป็นการสร้างความรู้สึกครั้งแรกของผู้สมัครที่มีต่อองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัคร ช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์การมีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานที่ต้องการได้

2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (preliminary screening interview) แต่ละหน่วยงานอาจมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบ จะใช้เวลาพูดคุยเพื่อแสวงหาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงมี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือก คำถามที่นิยมถามเป็นเรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับระดับการศึกษา ความสนใจ และความสามารถพิเศษ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนนี้คือ เพื่อคัดกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไป

3. การกรอกใบสมัคร (completion of application blanks) ผู้สมัครจะต้องกรอกรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ลงในใบสมัครที่หน่วยงานจัดทำไว้ เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัวและความสามารถพิเศษ

4. การทดสอบเพื่อจ้างงาน (employment tests) การวิจัยการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการทดสอบพบว่า การทดสอบเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นความพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและทักษะ บุคลิกภาพ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น

5. การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) การสัมภาษณ์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารมักเลือกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัคร เข้าทำงานเนื่องจากการ

สัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบ 2 ทาง อย่างไรก็ตามผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์มีความเชื่อมั่นและค่าความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือคัดเลือกอื่นๆ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีในการมองเห็นความเหมาะสมของผู้ที่จะทำงานให้กับองค์กร ช่วยให้ผู้รู้ระดับแรงจูงใจได้สัมผัส และทักษะการสื่อสารของผู้สมัคร

6. การตรวจสอบประวัติ และจดหมายรับรอง (reference checks and recommendations) เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ การทำงาน และบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าข้อมูลและการทำงานหรือประสบการณ์ต่างๆ ของผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากเพียงใด แหล่งข้อมูลที่จะขอความร่วมมือในการตรวจสอบประวัติได้แก่ สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา สถานที่ทำงานเดิมหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองซึ่งผู้สมัครระบุไว้ในใบสมัครและแหล่งอื่นๆ เช่น จากประวัติของทางราชการ หน่วยงานหรือสถาบันที่ผู้สมัครเคยไปติดต่อหรือเพื่อนที่เคยทำงานร่วมกัน

7. การตรวจสุขภาพร่างกาย (physical examinations) มักทำเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้าย เพราะไม่ต้องให้ผู้สมัครเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการตรวจที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพที่แข็งแรงก่อนบรรจุเข้าทำงาน สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งที่ใช้แรงงานหนักอาจมีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายประกอบด้วย

8. การตัดสินใจจ้างงาน (hiring decision) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้สมัคร ที่ผ่านการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ข้อมูลไม่ว่าจะเป็นจากการตรวจสอบประวัติ จดหมายรับรอง หรือการตรวจสุขภาพ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้สมัครจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรให้ทำงานและบรรจุเป็นพนักงานใหม่ต่อไป ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วยเช่นกันเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีเอาไว้

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 529-537) ได้เสนอแนะวิธีการคัดเลือกไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. หลักฐาน เช่น หนังสือรับรอง หลักฐานอ้างอิง
2. การสัมภาษณ์
3. การทดสอบ
4. การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิง
5. การสัมภาษณ์เชิงลึก
6. การตรวจร่างกาย
7. การตัดสินใจจ้าง

เมื่อคัดเลือกได้บุคคลแล้ว จึงทำสัญญาว่าจ้างและการบรรจุแต่งตั้ง จัดทำทะเบียนประวัติ จัดทำข้อมูลระบบบุคลากร การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย

1. การตั้งคณะกรรมการคัดเลือก
2. การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก
3. การดำเนินการสอบสัมภาษณ์
4. การทดสอบ
5. การประกาศ และบรรจุแต่งตั้ง

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา

4.1 ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 73) อธิบายว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิชาการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2541, หน้า 5) เสนอแนวคิดที่ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การสรรหาบุคลากรแม้จะได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพราะความเจริญทางวิชาการเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 135 – 138) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการฝึกอบรมและการพัฒนา ไว้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่รู้จักกันทั่วไป คือ การฝึกอบรมสัมมนา บริษัทส่วนใหญ่ที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน ถึงกับตั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แยกออกไปจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการแยกองค์การบริหารให้ชัดเจน ซึ่งความสำเร็จของการพัฒนาพนักงาน หากได้ขึ้นอยู่กับการแยกฝ่ายงานเสมอไปไม่ หากขึ้นอยู่กับปรัชญาของการบริหารจัดการกำลังคน และได้ใช้สรรพกำลังเพื่อยกระดับคุณภาพพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ต่างหากจึงจะเรียกได้ว่าพัฒนาการพัฒนาพนักงานโดยเน้นการฝึกอบรมสัมมนาอย่างเดียวกัน ไม่ได้ส่งผลเต็มที่ในการยกระดับความสามารถ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่มุ่งหวังของบริษัทได้จำเป็นต้องใช้เครื่องมืออื่นๆ ควบคู่ไปพร้อมกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นการให้ศึกษา การพัฒนาสายความก้าวหน้าและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม(2547, หน้า 170)กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต, และมิชเชล (Scot, & Mitchell, 1972, pp. 281 – 282) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลก้าวไปในที่ที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้เป็นอย่างดี

แคสเคทเตอร์ (Casterter, 1976, p. 273) กล่าวถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาว่าเป็นการจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบสถานศึกษา ได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ ไปจนกระทั่งปลดเกษียณ

บีช (Beach, 1980, p. 59) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์กรและหน่วยงาน

เคนเนน, และเรด (Kenney, & Reid, 1986, p. 3) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมและพัฒนา คือ กระบวนการที่ได้วางแผนไว้เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขทัศนคติ ความรู้ หรือความชำนาญงานให้ดีขึ้น โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในกิจกรรมหนึ่งหรือ หลายๆ กิจกรรม ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมในสถานการณ์ทำงานคือ การพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร

ไมโคลวิช, และเบอร์ริว (Milkovich, & Boudreau, 1991, p. 407) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ที่เป็นระบบรวมถึงการจูงใจพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และมีคุณลักษณะตามที่ต้องการในงาน

ลูเนนเบอร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenbug, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมที่จะเกี่ยวกับการปรับปรุงทักษะปัจจุบันของลูกจ้าง(พนักงาน)การพัฒนาจะเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือความก้าวหน้าในองค์กร

จากแนวคิดต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความ สามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของตน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี

4.2 ขอบข่ายการฝึกอบรมและการพัฒนา

รัฐะ ประมวลพฤษ์ (2538, หน้า 2) ได้แบ่งขอบข่ายการฝึกอบรมและการพัฒนา ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ มักจะนิยมมากในทางราชการ และรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจนเพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ จึงใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่

2. การส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลา น้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2545, หน้า 136 – 138) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา มี 2 ขั้นตอน คือ 1) การให้การศึกษาเพิ่มเติมแก่บุคลากร ที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนหรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการศึกษาเป็นต้น และ 2) การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมให้มีความรู้มีความสามารถเพิ่มขึ้น มีประสบการณ์และมีทักษะเพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ทำอยู่

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 204 – 206) กล่าวว่า ฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน นอกจากการฝึกอบรมด้านทักษะในงานเฉพาะอย่างแล้ว ผู้บริหารควรช่วยพนักงานให้พัฒนาความสามารถ เพื่อจะก้าวไปสู่งานด้านการจัดการและการบริหารและยิ่งกว่านั้นผู้บริหารควรสนับสนุนพนักงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานในปัจจุบันและอนาคตในองค์การ เท่าที่เขาสามารถทำได้ สิ่งที่จะช่วยได้คือ บรรยากาศและเครื่องมือที่ดี การพัฒนาพนักงานเป็น ความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ยิ่งทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารมากเท่าไร ก็จะมีผลดีต่อการทำงานมากเท่านั้น นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงหลักในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการดังนี้

1. หลักการต่อไปนี้เป็นหลักการกว้างๆ ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาได้อย่างดี คือ

- 1.1 การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคลและควรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล
- 1.2 การพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานของการพัฒนา
- 1.3 ประสบการณ์ที่ต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคคล
- 1.4 ทุกคนควรได้รับโอกาสในการพัฒนา
- 1.5 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะพัฒนาผู้ที่อยู่ในการควบคุม

ดูแล

2. การพัฒนาพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงานวิธีนี้ใช้ได้ผลดี ถ้าผู้บริหารดำเนินการด้วยเทคนิคต่อไปนี้

2.1 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ จะกระทำต่อเมื่อพนักงานมีความสามารถที่จะทำได้ ผู้บริหารสามารถมอบหมายอำนาจ และความรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสมเท่าที่ผู้รับมอบหมายจะทำได้ การใช้อำนาจหน้าที่เป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่ง และยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

2.2 การสอน หรือการมอบหมายงานให้ทำ และการให้ความช่วยเหลือไปในตัววิธีการนี้เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และให้โอกาสที่จะขอคำแนะนำได้เสมอ การสอนเป็นศิลปะที่ต้องใช้ความเข้าใจอย่างชำนาญผู้สอนควรชี้จุดก้ำวหน้าให้ผู้เรียนได้รู้ และวิพากษ์วิจารณ์หรือชมเชยในเชิงสร้างสรรค์

2.3 การมอบหมายงานพิเศษ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและเกิดความมั่นใจ ตัวอย่างงานที่จะใช้วิธีการนี้ ได้แก่ การเสนอแผนงานการแก้ปัญหาสำนักงาน หรือการผลิต การพัฒนาความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่การทำทนายในงานที่มอบหมายนี้สามารถช่วยให้เกิดกำลังใจแก่พนักงานได้

2.4 การสับเปลี่ยนงานเป็นการเปลี่ยนความรับผิดชอบให้ไปทำงานอย่างอื่นการสับเปลี่ยนงานเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยการเผชิญปัญหา การตัดสินใจการบรรลุ การแก้ไข

2.5 การมีผู้ช่วย เป็นกลุ่มพนักงานที่ผู้บริหารเลือกให้ช่วยงาน ซึ่งปกติจะเป็นคนที่มีความสามารถ ฉลาด และมีสามัญสำนึกที่ดี และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ

2.6 การเรียนตามหลักสูตร การเรียนด้วยทุนขององค์กร และการเรียนตามหลักสูตร สั้นๆ ที่องค์กรจัด

3. การพัฒนาตนเอง ส่วนที่สำคัญที่สุดของการฝึกอบรมและการพัฒนา คือการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้จัดการใช้เวลาของตนเองเพื่อทำตนให้มีคุณภาพ เพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนขั้น

3.1 โปรแกรมการพัฒนาตนเอง

3.1.1 การคิดอย่างมีเหตุผล

3.1.2 การเข้าใจความก้าวหน้าและสภาพแวดล้อมในองค์กร

3.1.3 การพูดอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.4 การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.5 การเป็นผู้เริ่มต้นปฏิบัติก่อน

3.1.6 การทำสิ่งต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ

3.1.7 การขจัดข้อโต้แย้งแบบชนะกับชนะ

3.1.8 ให้ความสนใจคนอื่นก่อนจะให้ความสนใจ

3.1.9 รักษาสุขภาพกายและจิตใจให้ดีเสมอ

3.2 วางแผนชีวิต และปฏิบัติตามแผนด้วยการศึกษาต่อและฝึกอบรมจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เมื่อบรรลุสำเร็จในระยะยาวจะทราบว่าวิธีนี้เป็นการลงทุนที่ได้ผลต่อเมื่อมีการติดตามงานและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2544, หน้า 6) ได้แบ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาออกเป็น 3 ขอบข่าย คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้งสามชนิดมีความแตกต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรมเน้นที่งานด้านการศึกษานั่นที่ตัวบุคคล และด้านการพัฒนาเน้นที่องค์กรและสังคม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 63) ได้แบ่งขอบข่ายการฝึกอบรมและการพัฒนา ออกเป็น 3 ขอบข่าย คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
3. ดำเนินการ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 98-102) ได้ เสนอ ขอบข่ายการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังนี้

1. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1 สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

1.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

2.1 ส่งเสริมการพัฒนาดตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

2.2 สร้างขวัญ และ กำลังใจแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

3. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

4.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

4.3 ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

5. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

6. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

6.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

6.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

6.4 สร้าง และพัฒนาความร่วมมือ กับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลูเนนเบิร์ก,และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 537-539) ได้เสนอแนะการฝึกอบรมและการพัฒนา ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอนเพื่อจัดโครงการพัฒนาครู การประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการสอบถามครู

2. การตั้งจุดประสงค์การฝึกอบรม อาจเป็นการให้ความรู้ การเปลี่ยนเจตคติ หรือการพัฒนาทักษะ

3. การกำหนดวิธีการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์

4. การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม โดยดูจากปฏิกิริยาของ ผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ พฤติกรรม ผลจากการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรอาจจัดทำได้หลายประการ นอกจากการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วอาจใช้กิจกรรมต่อไปนี้เป็นคือ การประชุมนิเทศครูใหม่ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การส่งเสริมระเบียบวินัยด้วยการเชิญวิทยากรมาอบรมการจัดทำคู่มือ เป็นต้น

จากที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา มีขอบข่ายการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนา
2. การตั้งจุดประสงค์การฝึกอบรม
3. การประเมินผลการฝึกอบรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
4. การส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อ
5. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามความเหมาะสม
6. การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร

5. การจัดสวัสดิการให้บุคลากร

5.1 ความหมายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2542, หน้า 148) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร หมายถึง รูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงิน หรือรางวัลให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการ จ้างงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 214) ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ

คำว่า "ค่าจ้าง" (wage) หมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง

คำว่า "เงินเดือน" (salary) หมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543, หน้า 247) ได้กล่าวว่า เงินเดือน (salary) ค่าจ้าง (wage) ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึงสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่

ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในองค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการให้บุคลากร จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษ นอกเหนือจากค่าจ้าง และคุณความดี (คุณสมบัติที่ดี)

จากที่กล่าวมาสรุปความหมายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้างและคุณความดี เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินชดเชย แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในองค์กร

5.2 ขอบข่ายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545, หน้า 250 – 253) ได้กล่าวถึง การจัดสวัสดิการให้บุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทน จะต้องศึกษา วิเคราะห์และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างานสามารถกระทำได้ 2 วิธีดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาลักษณะงาน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาลักษณะงานเพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนโดยการพิจารณาลักษณะงานจะสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1.1 วิธีการจัดลำดับความสำคัญ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน แล้วทำการจัดเรียงลำดับตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีข้อดีที่สามารถดำเนินการได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย

1.2 วิธีการกำหนดราคาตลาด วิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะทำการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากภายนอกองค์กร แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน

1.3 การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากราคาตลาดจะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเป็นจริง

1.4 การพิจารณาอาชีพ วิธีการนี้ผู้ทำการจำแนกงานออกเป็นกลุ่ม แล้วทำการศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียด โดยสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี คือ

1.4.1 การพิจารณาอาชีพวิธีการนี้ ผู้ทำการศึกษาจะทำการจำแนกประเภทงานทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น

1.4.2 การกำหนดชั้นงาน วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการกำหนดชั้นของงานขึ้นตามความสำคัญเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าและกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

2. การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

2.1 วิธีกำหนดคะแนนเป็นตัวเลข วิธีการนี้จะศึกษาปัจจัยของแต่ละงานแล้วทำการกำหนดคะแนน เพื่อสร้างมาตรฐานและความชัดเจนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน

2.2 วิธีใช้ปัจจัยอื่นแทนปัจจัยการปฏิบัติงาน วิธีนี้ผู้ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมที่อื่นที่นอกเหนือจากปัจจัยในการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน เช่น อายุงาน ประสบการณ์ และการศึกษา เป็นต้น

การกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละวิธีจะมีลักษณะเด่นและด้อยที่ต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และเหมาะสมกับเหตุการณ์มากที่สุดมาใช้งาน

บรยองค์ โดจินดา(2543, หน้า 266-267) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ดังนี้

1. การประเมินค่างาน (job evaluation) การประเมินค่างานเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อตีค่างานภายในหน่วยงาน เป็นการกำหนดค่าของงานโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจ่ายเป็นสำคัญและมุ่งให้มีความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานตามที่พนักงานได้ปฏิบัติงาน การประเมินค่างานมีขั้นตอนดำเนินงานโดยการวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อจะทราบลักษณะงานดังนี้

1.1 ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ วิธีการทำงาน สภาพการทำงาน คุณสมบัติของตำแหน่ง

1.2 การเลือกองค์ประกอบในการประเมินค่างานนั้น เพื่อจะใช้ตัดสินใจการตีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เช่น ความรู้ความชำนาญ ความตั้งใจและความอดทน ความรับผิดชอบ สภาพของการทำงานและความปลอดภัย

1.3 การเลือกวิธีการในการประเมินค่าของงาน โดยการจัดลำดับงานพิจารณาจากความรับผิดชอบและสภาพการทำงาน แบ่งแยกมาตรฐานของงานเป็นกลุ่มเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ละเอียดมากโดยต้องเลือกองค์ประกอบที่ใช้เปรียบเทียบ แล้วจึงแบ่งระดับขององค์ประกอบดูว่าในแต่ละระดับองค์ประกอบใด เช่น จบระดับการศึกษาระดับใดทำงานมีประสบการณ์กี่ปี

2. การกำหนดระดับค่าจ้าง (wage level) ควรพิจารณาจากหลายด้านด้วยกัน สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ค่าจ้างในตลาดแรงงาน สิ่งที่หน่วยงานควรปฏิบัติได้แก่ การสำรวจค่าจ้างเพื่อรับรู้ข่าวสารของค่าจ้างที่องค์กรอื่นจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน โดยกำหนดขอบเขตลักษณะและขนาดของที่ไปสำรวจ คัดเลือกองค์การที่ไปสำรวจ ต้องคำนึงถึงขนาดของกิจการ

และวิธีการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ เมื่อทำการสำรวจแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาอัตราเฉลี่ยของค่าจ้าง และเงินเดือน แจ้งผลการวิเคราะห์ไปที่องค์กรที่สำรวจและองค์กรของตนเองเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนให้กับพนักงาน (individual wage progression) หน่วยงานมีหน้าที่ในการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานทำงานผ่านไปโดยมีการพิจารณาขึ้นตามอัตราตัวตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ เช่น ร้อยละ 5 ของอัตราเงินเดือน หรือมีบัญชีเงินเดือนกำกับไว้ ขึ้นตามผลงานที่ทำ ขึ้นในกรณีเลื่อนขั้น หรือโยกย้ายตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือในกรณีพิเศษ เช่น ปรับตามสภาพค่าครองชีพในปัจจุบัน เป็นต้น

ลูเนนเบอร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 545-553) ได้เสนอแนะการจัดสวัสดิการไว้ ดังนี้ การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรโรงเรียนต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู อาจารย์ในโรงเรียน และยังเป็นการรักษาครูให้ทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ เช่น สวัสดิการเงินกู้ สวัสดิการรักษายาบาล การมีเงินโบนัสประจำปี เงินค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

สรุปได้ว่าถึงแม้เงินจะมีได้เป็นปัจจัยจูงใจ (motivation) ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) แต่ต้องยอมรับว่าคำตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจ่ายค่าตอบแทน
2. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเกิดจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์
3. ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนจะต้องเข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บรยงค์ โคจินดา (2543, หน้า 216) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ ของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (value judgement)

ชูชัย สมितिไกร (2547, หน้า 305) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณา (Mathis & Jackson, 2000) การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน และยังทำให้

ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 188) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน เช่น ตัดสินว่า สุดาทำงานดีเยี่ยม ก็ต้องอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่า น่าอะไรมาวัดการทำงานดีเยี่ยม เป็นต้น

ลูเนนเบอร์ก, และออสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวกับการประเมินคุณค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พอสรุปเป็นความหมายของการประเมินผล ได้ว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน

6.2 ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บรยองค์ โดจินดา(2543, หน้า 222-224)กล่าวถึงวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี การประเมินผล และมีเทคนิค 2 ประการ คือ

1. การใช้วิธีการประเมินค่า เทคนิคการใช้วิธีการประเมินค่ามี 9 วิธี

1.1 การประเมินโดยกลุ่ม (group appraisal) เป็นการประเมินในลักษณะของคณะกรรมการ หรือกลุ่มบุคคลซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่น คณะกรรมการจะใช้วิธีการประชุมหารือกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการที่นำจุดมุ่งหมายเพื่อการฝึกอบรมซึ่งช่องทางการพัฒนาพนักงาน ตัดสินใจเรื่องเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่ง

1.2 การประเมินผลตามผลงาน (appraisal results) โดยถือเอาผลการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.3 การตรวจสอบรายการ (check-list) ประกอบด้วยรายการที่แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึกเครื่องมือนี้มีประโยชน์ต่อการเก็บข้อมูลของกระบวนการ หรือวิธีการที่ได้แบ่งแยกการกระทำ การแสดง หรือการปฏิบัติต่างๆ ออกอย่างชัดเจนผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของคนแต่ละคนแล้วนำเอาผลไปใช้ให้คะแนนตามความสำคัญ

1.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) ผู้บริหารจะเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร ในการบันทึกจะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน

1.5 การทบทวนการปฏิบัติงาน (field review) ใช้วิธีสอบถามหัวหน้าของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง และส่งกลับมาให้ผู้บริหาร เพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งไม่ต้องใช้ปัจจัยหรือเครื่องวัดใดๆ ก็ได้

1.6 การเขียนรายงาน (free-form essay) เป็นการให้ผู้บริหารเขียนข้อความผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ประเมินต้องมีความละเอียดในการประเมิน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจบุคลากรและงานเป็นอย่างดี

1.7 การจัดลำดับ (ranking plan) เป็นวิธีการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธีการจัดอันดับความสำคัญ เป็นการพิจารณาคุณสมบัติโดยรวมเมื่อเปรียบเทียบกับว่าอยู่ในอันดับใด

1.8 การกระจายเป็นกลุ่ม (forced distribution) วิธีนี้เป็นการป้องกันความลำเอียงที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานออกเป็นรูปโค้งปกติ ซึ่งจะถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก

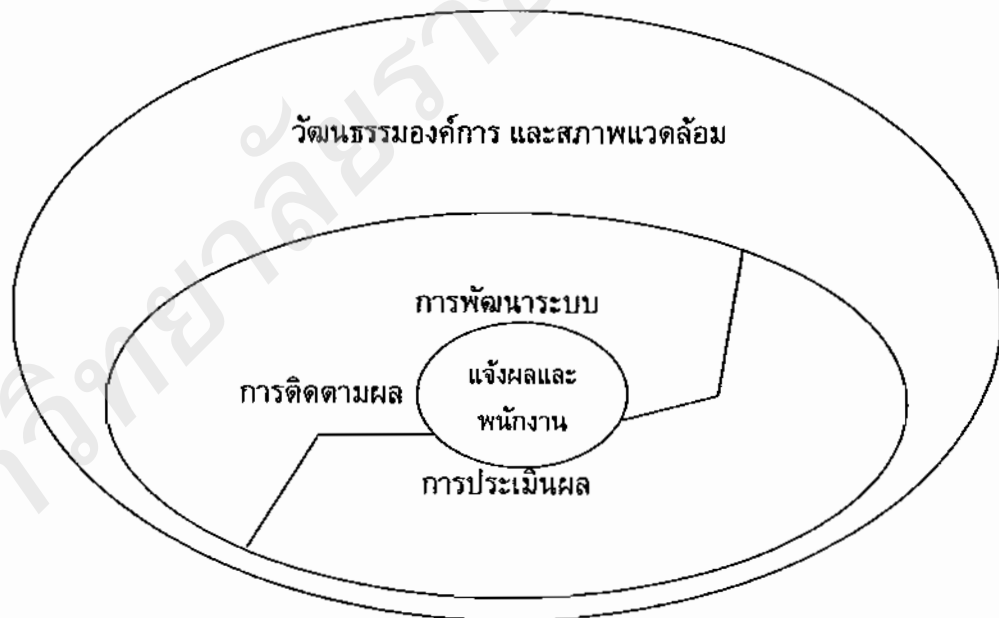
1.9 การประเมินโดยกราฟ (graphic rating scales) เป็นวิธีที่ใช้กันมาก และใช้กันมานาน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้บนมาตราส่วน แล้วเลือกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ผู้ประเมินจะต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด ซึ่งต้องแบ่งลักษณะงานเสียก่อน

2. เทคนิคการประเมินโดยวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective)

เทคนิคนี้ได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทต่างๆ หลายแห่ง เพราะเป็นวิธีที่หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป้าหมายจะมีขอบเขตระยะเวลาใน ช่วงสั้น และสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ข้อดีของการประเมินผลแบบมุ่งวัตถุประสงค์ (M.B.O.) คือมีมาตรฐานที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนบนพื้นฐานของความพิเศษและคุณลักษณะเฉพาะของงานที่ทำให้พนักงานรู้และเข้าใจงาน และนางานที่ตนทำมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาตนเองว่าสามารถทำให้สำเร็จหรือไม่ เพื่ออนาคตของตัวเอง การประเมินผลแบบมุ่งวัตถุประสงค์ (M.B.O.) เป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคตสอดคล้องกับวิธีการประเมินค่าที่เน้นอนาคตกับวิธีการประเมินค่าที่เน้นอนาคต ข้อดีของการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั้น สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงานได้มากขึ้นพร้อมๆ กับการวางแผนควบคุม ดูแลได้ดียิ่งขึ้น สำหรับข้อจำกัดก็คือ การที่พนักงานอาจจะไม่มีความต้องการที่จะร่วมมือกับหัวหน้างาน ในการกำหนดเป้าหมาย เพราะฉะนั้น จะต้องมีการใช้วาจาที่ดีต่อกัน ซึ่งหัวหน้างานอาจจะเป็นผู้ให้ตรง

กับความปรารถนาของหัวหน้างาน รวมทั้งการไม่สามารถทำการเปรียบเทียบข้อมูลสำหรับเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนและปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547, หน้า 308-311) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรมควรมีความน่าเชื่อถือ และความแม่นยำ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการเตรียม วางแผน และดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์นี้จึงจะขอกกล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้วกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมินและการแจ้งผล (Gilliland, & Langdon, 1998) ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบ (system development) คือ การสร้างระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเกณฑ์ของการประเมินผล การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดบุคคลผู้ทำการประเมิน การสร้างหรือดัดแปลงเครื่องมือประเมินการสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการแจ้งผลประเมิน ซึ่งจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะนำผลการประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์ด้านใด เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

2. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน โดยทั่วไปแล้วองค์กรอาจใช้เกณฑ์
 ใดๆ อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.1 ผลงาน เกณฑ์ข้อนี้หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน
 โดยอาจประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน

2.2 พฤติกรรมการทำงาน เกณฑ์การประเมินข้อนี้พิจารณาจาก วิธีการ
 ทำงาน การปฏิบัติตนและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตัวอย่างเช่น

2.2.1 การปฏิบัติตามระเบียบวิธีการทำงาน

2.2.2 การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

2.2.3 ความคิดสร้างสรรค์

2.2.4 การให้ความร่วมมือกับกลุ่ม

2.2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.2.6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2.2.7 การปฏิบัติต่อลูกค้า

2.2.8 ความตรงต่อเวลา

2.2.9 ความรับผิดชอบ

2.2.10 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานที่จะใช้
 เป็นสิ่งเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานว่า พนักงานสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จมากน้อย
 เพียงไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นไม้บรรทัดสำหรับวัดความน่าพึงพอใจของผลการ
 ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์อาจกำหนดไว้ที่
 จำนวน 15 คันต่อเดือนหากพนักงานสามารถขายรถยนต์ได้ตั้งแต่ 15 คันขึ้นไปต่อเดือนก็ถือว่า
 มีผลงานที่น่าพอใจเป็นต้น

4. กำหนดตัวผู้ประเมินองค์กรจะต้องกำหนดว่าบุคคลใด ที่สมควรจะเป็น
 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมักกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานเป็น
 ผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม บางกรณีอาจมีบุคคลอื่นๆ ที่สมควรจะเป็นผู้ประเมินด้วย อาทิ เพื่อน
 ร่วมงาน หรือลูกค้า ซึ่งการพิจารณาว่าจะให้บุคคลใดเป็นผู้ประเมินก็พิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่
 ได้กล่าวไปแล้ว

5. คัดเลือกหรือสร้างวิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมิน วิธีการและ
 เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายชนิด แต่การเลือกใช้วิธีการ
 และเครื่องมือจะต้องให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

6. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อสร้างความยอมรับ
 และความร่วมมือองค์กรควรจะได้ประชุมชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่ายเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลให้แก่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

การดำเนินการประเมินผล

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การสังเกตและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน การประเมินตัดสินและการกรอกแบบประเมินผล ในทางปฏิบัติ องค์กรควรจะได้จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการดำเนินการและความคุ้มครองการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม และบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด

การแจ้งผลและติดตามผล

การแจ้งผล (performance feedback) คือ การสื่อสารหรือบอกให้บุคลากรทราบถึงผลการประเมินว่าทำงานดีมากน้อยเพียงไร รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

นอกจากการแจ้งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแล้ว องค์กรควรจะได้มีการติดตามผลว่า การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีการนำผลการประเมินไปใช้อย่างไรบ้าง พนักงานมีความรู้สึกอย่างไรบ้าง และควรนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ปราชญา กล้าผจญ, และพอลดา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 240-241) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการสำคัญ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ต้องถือว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (ประเมินผลงานของเขา)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเองก็ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วย (อาจจะแบ่งประเมินเป็นระยะ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือปีละครั้ง)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีคามแม่นยำในการประเมิน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสองตัวได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นได้ (reliability) และ 2) ความเที่ยงตรง (validity) ของการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักในการประเมิน เครื่องมือสำคัญๆ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลปฏิบัติงาน ระเบียบงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมิน (ได้

ทราบเป็นส่วนตัว) ถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน ในสายตาของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอทราบคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ และต่อเนื่องสม่ำเสมอ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 9 ขั้นตอน ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการประเมิน

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงาน

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ให้ทราบทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับ และร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน (ปีละครั้ง หรือปีละสองครั้ง)

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคล หรือบริษัทที่ปรึกษา เข้ามาให้คำแนะนำ หรือร่วมดำเนินการกับฝ่ายบุคคล

6.7 ดำเนินการ และควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมิน ทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบ จะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการประเมิน เป็นการสื่อสารกลับไปยังตัวผู้ถูกประเมินด้วย

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด

ลูเนนเบอร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 539-545) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่โรงเรียนจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และยังใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และสื่อสารให้บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และการขอใบประกอบวิชาชีพครู

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจ วินิจฉัย การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง และอคติของผู้ประเมิน ประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การรวบรวมเอกสารหลักฐานหลังการประเมิน และเครื่องมือในการประเมินผล
6. สรุปผลการประเมินและแจ้งให้บุคลากรทราบ
7. การจัดทำรายงานและเผยแพร่รายงานสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญยิ่ง ต่อการดำเนินงานช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญมาจากบุคลากรเพราะบุคคลเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนงาน ให้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดสรรและคัดเลือกบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานในหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูง และควรมีการจัดสวัสดิการในการครองชีพของบุคลากร เพื่อสร้างเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ประทวน สมบูรณ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการครูจำนวน 335 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเพียงด้านเดียวคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร นอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ถ้าเรียงลำดับปัญหาจากน้อยไปมากได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากร พบว่า เพื่อการพัฒนาการบริหารบุคลากรให้มีคุณภาพสูงสุด ควรจะให้อันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ งานวางแผนเพื่อพัฒนาครู งานประเมินการปฏิบัติงานของครู และงานนิเทศภายในโรงเรียน

สะอาด อูสมมา (2541, บทคัดย่อ) การศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 มีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหาและเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากร ตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 181 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมและด้านการให้ได้มาเพื่อสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน การให้บริการบุคลากรในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

วรภรณ์ อินทร์กำแหง (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. ข้าราชการครู โดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนมีปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรโดยรวมและรายด้าน ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรโดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ครูอาจารย์มีปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมากกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดต่างกันมีปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาด้านการจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย วิริยะคุปต์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้าน การวางแผน การจัดวางบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียนเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผน คือ การจัดทำแผนงานบุคลากรของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ด้านการจัดวางบุคลากร คือ จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบของครูเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน และด้านการ

พัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ หรือเข้าประชุม สัมมนา ทางวิชาการ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรที่พบในระดับสูงสุดแต่ละด้านได้แก่ โรงเรียน ไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งครูตามสาขาวิชาเอกตามที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนไม่สามารถจัดครู เข้าสอนได้ตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และสาขาวิชาเอก ขาดสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ และขาดแคลนงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนา บุคลากร

สมยศ บุญชม (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคการบริหาร งานบุคคลเฉพาะกรณีศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร มี 4 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคนและ กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหา และอุปสรรคการ บริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู – อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง 2) มีการบริหารงานบุคคลตามความ คิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู – อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย 3) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหา และอุปสรรคการบริหารงานบุคคลกับปัญหา และอุปสรรคการ บริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะในการศึกษา ควรให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรม วิศวกรรมเกษตร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคนและกระบวนการสรรหา คัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรดำเนินการอยู่ในระดับมากหรือระดับมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของศูนย์ ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร

สินธุ์ แสงเนตร (2545, หน้า 95) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงาน บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบสภาพ ที่เป็นปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ใน ระดับปานกลาง 2 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานและด้าน การพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษาและอายุราชการต่างกันมี ปัญหาไม่แตกต่างกัน

อุไร พันธุ์ไพโรจน์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กลุ่มที่ 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลใน 6 ด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การ

บำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการให้บุคลากรพ้นจากงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาน้อยทุกด้าน ครูเห็นว่ามีปัญหาน้อย 4 ด้าน อีก 2 ด้าน คือ การวางแผนบุคลากรและการบำรุงรักษาบุคลากร มีปัญหาปานกลางและการเปรียบเทียบการบริหารงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนอีก 3 ด้านคือ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร นั้น ไม่แตกต่างกัน

ณัฐธิดา ทองช่วย (2546, บทคัดย่อ) การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ คือ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศและการประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 4) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

จตุพร สุทธิรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน การบริหารงานบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่าแตกต่างกัน 3 ด้าน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่มีอายุต่างกัน การบริหารงานบุคลากรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน การบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาลัย อ่อนละเอียด (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ

มากกว่า 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาทำงาน 0 ถึง 5 ปี เงินเดือนที่ท่านได้รับ (เป็นฐานเงินเดือนและไม่รวม ค่าพิเศษอื่นๆ) อยู่ในระหว่าง 6,000 ถึง 10,000 บาท ขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (500 ถึง 1,499 คน) การบริหารบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน อันดับแรก คือด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร และอยู่ในระดับ ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ 2) การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศพบว่า แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน เงินเดือนที่ท่านได้รับ (เป็นฐานเงินเดือนและไม่รวมพิเศษอื่นๆ) และขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แคทเธอริน (Catherine, 1995, p. 197) ได้ทำการวิจัยเชิงบรรยายเรื่อง บทบาทของหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่เลือกมาตามการรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะอาจารย์ใหญ่ในแคลิฟอร์เนียได้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการอธิบายการรับรู้ของผู้บริหารส่วนบุคคลในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการศึกษาสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ว่า ภาระงานของผู้บริหารคือ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้าง ส่วนความคาดหวังในตัวผู้บริหารฝ่ายบุคคล ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ นอกจากนี้ ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนใหญ่ๆ ต้องการให้ผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารระดับท้องถิ่นมาก่อน และผู้บริหารท้องถิ่นสามารถทำหน้าที่แทนผู้บริหารจากส่วนกลางได้

เบลดานซา (Baldanza, 1994, p. 409) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่ การศึกษามีการวางเป้าหมายระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอน และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกัน และต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากร

กับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผล รวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ด้วย

บริมเบิลคอมบี้, และคนอื่นๆ (Brimblecombe, et al., 1995, abstract) ได้ศึกษาเรื่องแรงกดดันเกี่ยวกับวิชาชีพ และการตรวจสอบโรงเรียน ตามทัศนคติของครู พบว่า ในปีแรกของโครงการวิจัยระยะ 3 ปี ในหัวข้อความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการตรวจสอบนั้น ข้อมูลในแบบสอบถามครู จำนวน 821 คน ในทุกระดับชั้นจากโรงเรียนระดับชาติ 35 โรงเรียน ในปีแรกแบบเต็มรูปแบบของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (OFSTED: Office for standard in Education) การตรวจสอบและข้อมูลในการสัมภาษณ์ ที่มงานในทุกระดับชั้น 30 ที่มงาน ใน 5 โรงเรียน ได้ถูกวิเคราะห์เพื่อรายงานชิ้นนี้ โดยมุ่งความสนใจเจาะจงไปที่หนึ่งในปัญหาซึ่งมีมากมายตามที่ปรากฏออกมาจากการศึกษา นั่นคือ ภาวะตึงเครียด หรือแรงกดดันหรือการบีบบังคับ จากการตรวจสอบ จุดประสงค์ วิธีการ หรือ ข้อบ่งชี้ การจัดการและผลกระทบต่างๆ ส่วนข้อดีของการวิจัย มีรายงานว่าครูทั้งหลายกำลังตกอยู่ในภาวะที่ตรงกับผู้เชี่ยวชาญมีข้อมูลอยู่ อย่างที่เคยมีมาตลอด คือ กำลังพัฒนากลยุทธ์ สู่อุบัติความสำเร็จเพื่อลดความตึงเครียดที่อาจซ่อนเร้นอยู่ ปรากฏการณ์ 2 ประเด็นหลักของความเครียด กล่าวคือ ระดับของความสัมพันธ์ในการควบคุม กับกระบวนการตรวจสอบ และความเครียดหลากหลาย ที่ผลักดันครูไปในทิศทางต่างๆ พร้อมกันในเวลาเดียวกัน

เบลค, และเบส (Blade, & Blasé, 1996, abstract) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารซึ่งมีอยู่ในระหว่างการอบรม หรือการฝึกงานเป็นศึกษานิเทศก์ เช่น ผู้บริหาร หรือศึกษานิเทศก์ โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จหลังการสังเกตถูกค้นพบขึ้น ชักนำสู่การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ 4 ด้าน ที่ถูกใช้โดยผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งบุคลากร เจ้าหน้าที่ทางราชการ การเจรจาข้อตกลง และสถานการณ์ต่างๆ ข้อมูลยังระบุถึงการบรรลุผลสะท้อนกลับในเบื้องต้นและสถานการณ์การประชุมแบบแลกเปลี่ยนโดยเสรี ตระหนักถึงเป้าหมายของการประชุมเพื่อชี้แนะให้ดีเป็นสิ่งยากที่จะสำเร็จ และเป็นเรื่องซับซ้อนลึกซึ้ง ด้วยวิธีการที่ผู้ร่วมงานจะใช้พลังอย่างไร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า เรื่องที่ดำเนินการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลส่วนมากใช้ขอบข่ายดังนี้ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ด้านการประเมิน ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลพบว่า ปัญหาที่สำคัญคือ โรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งครูตามสาขาวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ ส่วนเรื่องที่ปฏิบัติกันมากคือ การพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยต่างประเทศ เรื่องที่ดำเนินการวิจัยค่อนข้างมีน้อย ผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้เป็นบางส่วนที่พิจารณาเห็นว่าใกล้เคียงเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้กับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการในครั้งนี้ได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล ถูกจัดแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการให้บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจมีข้อแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดของแต่ละองค์กร ทั้งภาครัฐ เอกชน หน่วยงาน สถานศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพและปัญหาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป