

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2553 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี มีเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายการบริหาร
 - 1.2 ความหมายการบริหารการศึกษา
 - 1.3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา
2. การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน
3. การบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล
 - 3.2 ความสำคัญการบริหารงานบุคคล
 - 3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชน
 - 3.3.1 การวางแผนกำลังคน
 - 3.3.2 การสรรหาบุคคล/การคัดเลือกบุคคล
 - 3.3.3 การบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3.4 การพัฒนาบุคคล
 - 3.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล
 - 3.3.6 การสวัสดิการและกองทุนบุคคล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า การ “บริหาร” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการบริหารในลักษณะใด ดังนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

Carter V. Good (1973: 13) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

Dejon (1978) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร อันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบาย การบริการ และการควบคุม

Herbert A. Simon (1966 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2552: 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างรวมกัน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 1) กล่าวถึงความหมายการบริหารคือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2549: 3) กล่าวถึงความหมายของการบริหาร คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบและกฎเกณฑ์ รู้จักใช้ทรัพยากร เทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ชัดเจน ที่ทุกคนรับรู้เห็นด้วยกัน

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผ่านทางบุคคลและทรัพยากรอื่น รวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร อันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบาย การบริการ และการควบคุม

1.2 ความหมายการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร บุคลากร ตลอดจนประชาชนที่จะต้องร่วมกันดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

ภาริศา ชาราศรีสุทธิ (2542: 6) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้ค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่าการบริหารงานการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน อันที่จะพัฒนา สมาชิกของสังคมให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ ดึงตามทีสังคมต้องการ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

1.3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

ปัจจุบันกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์ กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตามมาตรา 34(2) ของระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษา มีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (School Based Management: SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับ

บทบัญญัติดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น
 นิติบุคคลขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้
 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1.3.1 ด้านวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร
 หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3) การโอนเงินงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ
 ผลการดำเนินงาน
 - 3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 4.1) การจัดการทรัพยากร
 - 4.2) การระดมทรัพยากร
 - 4.3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - 4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 4.5) กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน
 - 5.1) การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2) การรับเงิน
 - 5.3) การเก็บรักษาเงิน
 - 5.4) การจ่ายเงิน
 - 5.5) การนำส่งเงิน
 - 5.6) การกักเงินไว้เบิกเหลือปี
- 6) การบริหารบัญชี
 - 6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 7.2) การจัดหาพัสดุ
 - 7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - 7.4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

1.3.3 การบริหารงานบุคคล

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

1.3.4 การบริหารงานทั่วไป

- 1) การดำเนินงานธุรการ

- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหาร

ทั่วไป

- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ

ตามอัธยาศัย

- 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่าขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้มีการกระจายการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

บทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นกิจกรรมการศึกษา ที่เอกชนได้ใช้ทรัพยากรบุคคล ทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และอื่นๆ ที่ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม ความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538: 120) ได้กล่าวสรุปไว้ดังนี้

การศึกษาเอกชนนั้นเริ่มจัดมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย ซึ่งเป็นการศึกษาแบบธรรมคาวิสัย ไม่มีแบบแผนแน่นอน สถานศึกษาคือ บ้าน วัด และวัง ต่อมาในสมัยอยุธยาการจัดการศึกษาเอกชนได้จัดกันอย่างกว้างขวาง โดยคณะมิชชันนารีชาวฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรขึ้นได้รับความนิยมนมาก จนกระทั่งสมัยกรุงธนบุรีและสมัยกรุงรัตน โกสินทร์ก็เริ่มชบเซาลงและเริ่มฟื้นฟูอีกครั้งหนึ่งในสมัย รัชกาลที่ 3 โดยมีมิชชันนารีอเมริกันได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา

เป็นการบุกเบิกจัดตั้งโรงเรียนแบบสมัยใหม่ขึ้นและเรียกว่า โรงเรียนราษฎร์ จนถึง พ.ศ.2461 ในรัชสมัย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ออกมาบังคับใช้ ครั้งแรก มีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักรและเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบโรงเรียนเอกชน ทำให้การจัดการโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยเข้าสู่ความเป็นระเบียบ เรียบร้อย มีหลักการและกฎเกณฑ์รัดกุม จนถึงปี พ.ศ.2476 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติของ กระทรวงศึกษาธิการโดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้น ต่อมาคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน และในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเดิมที่ควบคุมให้โรงเรียนเอกชนดำเนินการ ไปตามระเบียบของทางราชการ มาเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งก้าวเข้าสู่ความมีมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน รูปแบบที่ 1 คือ การจัดการ การศึกษาในระบบโรงเรียนในสายสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนอนุบาล ประถม มัธยมศึกษา มัธยมศึกษา และโรงเรียนอาชีวศึกษา เป็นโรงเรียนตามกฎหมายประเภท 15(1) รูปแบบที่ 2 คือ การจัดการศึกษา เพื่อสนองความต้องการของคนหลายกลุ่มเป็นโรงเรียนตามกฎหมายประเภท 15(2) ส่วนรูปแบบที่ 3 คือ การจัดการศึกษาพิเศษและการจัดการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ที่มีลักษณะ พิเศษ หรือมีความบกพร่องในทางร่างกายหรือทางสมอง และจัดให้แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้เป็น โรงเรียนตามกฎหมายประเภท 15(3) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2536: 28)

สรุปได้ว่าเอกชนนั้นได้จัดการศึกษามานานแล้วตั้งแต่สมัยก่อนเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน และ เพื่อให้การจัดการศึกษาเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติ การศึกษาเอกชนขึ้น นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาการศึกษาเอกชนก็ได้รับการพัฒนาให้มีจำนวน โรงเรียน มากขึ้น และได้มีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ตลอดจนสภาพการบริหารโรงเรียนให้มี มาตรฐาน และรัฐบาลก็ได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาเอกชนเป็น การเฉพาะ ในชื่อว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (personnel management) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 3) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้มีกิจกรรมพัฒนา ชำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพการและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 140) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีการนี้ไว้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

วิโรจน์ สารัตนะ (2542: 81) ให้ความหมายของการบริหารบุคคลากรว่า หมายถึงการบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมินการบำเหน็จจอบแทนและการชำระรักษาคคนงานให้มีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2542:17) กล่าวว่าการบริหารบุคคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมในกิจกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันองค์กรก็จะเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการด้วย การบริหารบุคคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ องค์กร (หรือเจ้าของหน่วยงานนั้น) และแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์ (2546: 5) ได้กล่าวสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่าเป็นการบริหารงานบุคคลากรเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนงานบุคคลากร การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรและ
แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยทางด้านบุคลากร

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546: 2) ให้ทัศนะว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง
กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการสรรหา และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งมีการพัฒนา บำรุงรักษา ให้สมาชิกในองค์กรได้เพิ่มความรู้
ความสามารถและการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548: 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลในเอกสาร
คำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การร่วมกันใช้ความรู้และ
ประสบการณ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้เข้ามา
ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้ความสนใจในการธรรมรักษาและพัฒนาให้บุคลากรของ
องค์การมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้น ให้มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วย
ส่งเสริมสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลบางประการให้
สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีกิจกรรมต่างๆ
ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรดังนี้

- 1) ก่อนที่บุคคลจะเข้ามาทำงานในองค์กร
- 2) ขณะที่บุคคลปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร
- 3) เมื่อบุคคลพ้นจากสภาพการทำงานในองค์กร

Beach (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 20) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง
การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนงานการเลือกสรรการฝึกอบรมการกำหนดค่าตอบแทน การจัด
อัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์
และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

Fippo (1984: 5 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 20) ได้สรุปการบริหารงาน
บุคคลไว้อย่างกะทัดรัดว่า การวางแผนการจัดองค์การ การอำนาจการ และการควบคุมทรัพยากร
มนุษย์ เกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการให้
ออกจากงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบุคคลองค์การ และสังคมบรรลุความสำเร็จ

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้พอที่จะสรุปได้ว่าการบริหารงาน
บุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนา บำรุงรักษา ประเมินผล ตลอดจน
การให้พ้นจากงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบุคคลมี
ความเจริญก้าวหน้าทั้งหน้าที่และการทำงาน มีความพึงพอใจในองค์กร

3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรและบุคลากรทำงาน เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้น หมายถึงความเจริญเติบโตขององค์กรและสามารถทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าทั้งหน้าที่และภาระงาน มีความพึงพอใจในองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537: 7) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงาน และเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่สิ้นสุดเพียงเท่านั้นแต่ยังดำเนินการต่อเนื่องเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในองค์กรทำการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปเช่น ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอื่นๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในด้านสำนักงาน มีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่างๆ แทนแรงงานคน การการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความสามารถในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความตระหนักถึงสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่างๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมากอันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั้นๆ

วรนารถ แสงมณี (2543: 6-7) อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าในสมัยก่อนผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล หรือแม้แต่ในปัจจุบันสำหรับองค์กรขนาดเล็กส่วนมากก็ไม่เคยจัดให้มีแผนบริหารงานบุคคลเพราะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานง่ายๆ คงไม่มีปัญหาอะไร ตางมุ่งไปให้ความสนใจทางด้านเทคนิคหรือวิธีการทำงานมากกว่า เพราะคิดว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นต่างๆ ที่มีเครื่องมือเป็นอย่างดีช่วยในการปฏิบัติงานจึงค่อยย้อนกลับมาคิดกันว่าต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญทัดเทียมหรือมากกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจและให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้น และก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่ ต่อคน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนภายในองค์กรก็มีความราบรื่น

ตลอดจนความขัดแย้ง ก็เบาบางลงจนอยู่ในระดับที่ความขัดแย้งนั้นนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ แทนที่

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546:2) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากรว่าการบริหารบุคลากรที่ดีจะช่วยให้องค์กรมั่นคง และเจริญเติบโตซึ่งผลจากการได้มาบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานกับองค์กร มีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์กร และลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548:7) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 18) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารบุคคลว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีส่วนประกอบสำคัญที่สุด หรือถือว่าเป็นหัวใจต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ คนเป็นผู้ออกแบบ ประดิษฐ์ คิดค้น ดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ คนควบคุมทรัพยากรการเงิน และคนยังเป็นผู้บริหารทรัพยากรคนในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เงิน ทรัพยากรคนแล้ว จะประจักษ์ว่าคนเป็นทรัพยากรที่ขาดการณหรือทำนายไม่ได้แน่นอนเหมือนทรัพยากรอื่น นอกจากนั้นยังเป็นปัจจัยที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากที่สุด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคล (personal satisfaction) และความต้องการของงาน (work needs) ตลอดจนให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (organization objectives)

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ตั้งแต่การเลือกสรรบุคลากร การพัฒนา การธรรมรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพราะว่าสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้และจะทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในองค์กร

3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน

การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามขอบข่ายกลุ่มงาน 6 ด้าน ดังนี้

3.3.1 การวางแผนกำลังคน

การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) สามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 20) ได้ให้ความหมายการวางแผนกำลังคนไว้ว่า หมายถึง การคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรนั้นๆ สักเพียงไร

อาทิตย์ ชัยคุนา (2542: 32) ได้กล่าวสรุปความหมายของ การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานเกี่ยวกับการคาดคะเนปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่เดิมและที่จะมีเพิ่มขึ้นและเลือกสรรมาดำรงตำแหน่งต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุดอย่างมีระบบ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542: 63) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลคือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากร มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรและสังคม

วรนาถ แสงมณี (2543:36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำลังคนในอนาคต (Employment Planning and forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในองค์กรเพื่อบรรจุตำแหน่งที่จะว่างหรือขาดไปในอนาคตโดยการอ้างอิงถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ ที่คาดว่าจะเปิดทำการรับ รวมถึงการพิจารณาว่าตำแหน่งดังกล่าวควรถูกเสริมจากผู้สมัครภายนอกหรือภายใน ดังนั้นการวางแผนการจ้างงานหรือกำลังคนจึงเป็นการกล่าวถึงการวางแผนเพื่อบรรจุตำแหน่งใดๆ หรือตำแหน่งทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจตั้งแต่ระดับล่างสุดถึงระดับผู้บริหาร

กิติ ตย์คานนท์ (2543: 43) ได้อธิบายว่า การวางแผนงานบุคลากรหมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล ตามความต้องการและเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องให้เชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่นๆ อีกด้วย เช่น

เศรษฐกิจ การลงทุน การวิจัย การวางแผนพัฒนางานต่างๆ และการพยากรณ์ความต้องการ และยังได้อธิบายเกี่ยวกับการพยากรณ์บุคลากรว่า ประกอบด้วย คาดคะเนความต้องการของบุคลากร การคาดคะเนความพร้อมของกำลังคนในองค์กร เช่น ความสามารถในการโยกย้ายกำลังคน กำลังผลิต การฝึกอบรมซ้ำ การรับหน้าที่ใหม่ การปรับตัวใหม่ การเลื่อนวิทยฐานะ และการคาดคะเนเกี่ยวกับการลงทุน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ

Batol & Martin (1994:344) ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการของการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนขององค์กร โดยการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ จนกว่าจะบรรลุตามความต้องการที่กำหนดไว้

อานวย แสงสว่าง (2544: 31) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning) ว่า หมายถึงกระบวนการที่องค์กรมีความสนใจว่า องค์กรจะต้องมีชนิด และจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่างๆ ให้แก่องค์กร โดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ศุดา สุวรรณภิมย์ (2548: 38) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ว่า คือ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ วิเคราะห์ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และรักษากำลังคนที่มีความมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร

ศุภาพร พิศาลบุตร (2550: 92) ได้กล่าวถึงการวางแผนบุคลากรไว้ว่ากระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับ ประเภท จำนวน และคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548: 75) ได้สรุปสาระสังเขปว่า การวางแผนทรัพยากรเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่ถูกต้อง โดยมีแผนการสรรหา การใช้ การพัฒนา และธรรมรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

Werther and Devis (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 88) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการคาดการณ์อย่างเป็นระบบของความต้องการ และการจัดหาพนักงานในอนาคตขององค์กร โดยการประมาณการจำนวน และชนิดของพนักงานที่ต้องการ การวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้หน่วยงานจัดบุคคลในองค์กรได้เหมาะสมกับเวลา และได้บุคคลที่เหมาะสม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้้องการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ได้ผลเท่านั้น แต่ช่วยปรับปรุงความสามารถของหน่วยงานสามารถสนองตอบในเชิงรุกในลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อปัญหาและความท้าทายที่เผชิญอยู่อีกด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการของการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนขององค์กรในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรนั้นๆ

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

ในการพยากรณ์กำลังคนถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญมาก เพราะถ้าหากสามารถวางแผนกำลังคนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงความเป็นจริงแล้วจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคง และผลงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2552: 62-63) ได้อธิบายถึงความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนกำลังคนว่า

1) ทำให้้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นระบบเป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่างๆ จำนวนบุคคลที่แปรผันไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และระยะเวลาที่ต้องการบุคคลเหล่านั้นซึ่งเป็นผลทำให้้องค์กรมีความเจริญเติบโต ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเพราะได้มีการวิเคราะห์ว่าปีใดจะมีพนักงานครบเกษียณจำนวนเท่าใด พนักงานประเภทใดที่ต้องรับเข้ามา แทนที่ และถ้า้องค์กรมีการขยายงาน และความเจริญเติบโตในอนาคต ก็สามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของ้องค์กร

2) ทำให้้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันด้านธุรกิจต่างๆ จะเป็นแนวทางให้ันักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์กรได้นำมาเป็นแนวพิจารณา กำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถของบุคคลที่้องค์กรต้องการ และวิธีการที่จะดำเนินการ

พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรอบรู้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกัน แสวงหากลยุทธ์ต่างๆ ที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

3) ทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคล อย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน และ ฝึกอบรม ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในองค์กร อันจะส่งผลต่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในบั้นปลาย

จากข้อความข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนนั้น ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการ ภาระงานขององค์กร ได้อย่างสมบูรณ์แบบและมั่นคง และมีแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กระบวนการวางแผนกำลังคน

กระบวนการวางแผนกำลังคนนั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญหลาย ประการด้วยกัน กล่าวคือ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 93) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนกำลังคน ไว้ 3 ข้อ คือ

1) การพิจารณาบัญชีทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (The Human Resource In Ventry) การพิจารณาขั้นตอนแรกของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้ คือ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับ พนักงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เพศ อายุ การฝึกอบรม การศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ตลอดจนคุณสมบัติ ต่างๆ การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้มองเห็นแนวโน้มที่น่าสนใจบางประการ เช่น กลุ่มอายุอาจ วิเคราะห์โดยใช้เพศ ระดับชั้นของงานหรือระยะเวลาที่ทำงาน หรือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้าง อาจ วิเคราะห์โดยใช้อายุ เพศ หรือระยะเวลาที่ทำงาน การพิจารณาบัญชีทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ใน ปัจจุบันช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าจะเพียงพอหรือไม่กับ การขยายงานขององค์กรในอนาคต การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ความต้องการใน การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ตลอดจนความเพียงพอสำหรับ โครงการขององค์กร ในอนาคต และยังช่วยคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วย

2) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Audit) การตรวจสอบ เป็นความพยายามที่จะพิจารณาตัดสินสิ่งที่เป็นอยู่และจะเกิดขึ้นกับกำลังคน ในขณะที่พิจารณา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นการรวบรวมข้อมูล แต่การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ เป็น การวิเคราะห์สัดส่วน และแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและในอนาคต การตรวจสอบ ทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อทำให้การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เชื่อถือได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยฐานข้อมูล

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการตรวจสอบ การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต อาจพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงของการเลื่อนชั้น โอนและโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายและแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคนิควิทยาการผลิต และการเปลี่ยนแปลงแผนการทำงานขององค์กร

3) แผนทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหาลูกจ้างให้ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่ หรือแสวงหาจากภายนอก ซึ่งองค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางกำลังคนทดแทน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่าตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ และกำลังคนประเภทใดไม่อาจหามาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้ นอกจากนี้ยังพิจารณาได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งผู้บริหารรู้ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงานที่จะต้องปฏิบัติในงานนั้น วิธีการทำงาน สภาพการทำงาน ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงาน ผู้บริหารก็สามารถจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสาะหาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากข้อความข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เริ่มตั้งแต่การศึกษาข้อมูลบุคลากรในองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ แล้วนำมาทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหาลูกจ้างให้ได้ตามที่ต้องการ

3.3.2 การสรรหาบุคคล/การคัดเลือกบุคคล

การสรรหาบุคคล เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษาความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งาน ให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน อันมีผลต่อผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการงานนั้นๆ นั่นเอง ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกคนด้วย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายถึงการสรรหาบุคคลดังนี้

กิติมา ปรีดีติติก (2532: 14) ให้ความหมายของการสรรหาตัวบุคคลว่า หมายถึง การเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ มีการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัครการประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบการคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและทั้งนอกหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 123-124) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาพนักงานคือการดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ การสรรหาพนักงานเริ่มจากการวางแผนกำลังบุคคลเพื่อระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อมที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 120-121) กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คณัย เทียนพุด (2543: 21) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็น การเสาะแสวงหาเพื่อคัดเลือกสรรหาให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 112) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคคลคือ วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการมาจากแหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

สุดา สุวรรณภริมย์ (2548: 46) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า คือ การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่ต้องการต่างๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหาเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การสรรหาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่ง ที่ผู้บริหารสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงกับสายงานที่ต้องการ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กร

สุดา สุวรรณภริมย์ (2548: 46-49) ได้อธิบายถึงระบบ คุณสมบัติผู้สรรหา แหล่งที่มา การสรรหาบุคคล/การคัดเลือกบุคคล ตลอดจนถึงผลดี ผลเสีย วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1) หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กรคือระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับ

ตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2) ระบบการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคคลที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน 2 ระบบ

2.1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กร โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดางานคุณาญาติ มิตร พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการคัดเลือก จะพบว่าในระบบองค์กรที่มีการบริหารที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามขององค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลง และสุดท้ายขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

2.2) ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ มีดังนี้

ประการที่ 1 ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้รับสมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะพบว่าการใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะ ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคงเป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกีดกันแก่งแย่งในการทำงานไม่ถูกกลโกง หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรม เลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประกาศที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์กรจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลางทางการเมืองโดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุนของพรรคการเมืองหรือนักการเมือง

3) คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์กรรับเข้ามาทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องของคุณภาพของบุคคลที่จะมาสัมภาษณ์กับองค์กร ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหาแสวงหาและจูงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์กร จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 3.1) มีบุคลิกที่ดี มีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
- 3.2) มีความชอบและความพอใจในการทำงานที่ชอบพบปะบุคคลและมีใจรักในการบริการ ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
- 3.3) เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิก รูปร่างหน้าตา และการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
- 3.4) มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ
- 3.5) มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
- 3.6) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่
- 3.7) มีความรู้ในตำแหน่งงานที่ว่างลงที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
- 3.8) มีความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่างๆ
- 3.9) มีความรู้ ประสบการณ์ในการใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน
- 3.10) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เช่น ตรงต่อเวลา มีความจริงใจ และขยันในการทำงาน

4) แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของบุคลากรซึ่งทำได้จาก 2 แหล่งที่มาดังนี้

- 4.1) การสรรหาจากภายในองค์กร เมื่อมีตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือเปิดขึ้นใหม่ องค์กรสามารถที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจากภายในองค์กร โดยพิจารณา

จากประวัติของบุคลากรในฝ่ายที่ต้องการและพิจารณาจากฝ่ายอื่นด้วย การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คำนึงกับระบบการทำงานและมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กร มีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าโดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะกระทำได้สำเร็จย่อมขึ้นกิจการขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถที่ใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไปที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก

ผลดี จากการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร มีดังนี้

(1) เป็นการให้หลักประกันในการทำงาน โดยให้โอกาสแห่งความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงาน มีผลงานออกมาอยู่ในระดับดี มีอายุการทำงานพอสมควรก็จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น

(2) เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร

(3) สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลประวัติการทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลอยู่แล้วสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรได้ดีกว่าการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร

(4) เป็นการจูงใจให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้และความสามารถได้ทราบข้อมูลว่า องค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

(5) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายจัดทำการประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหาจนกระทั่งได้บุคลากรมาตามที่ต้องการ

(6) องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะเป็นบุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร อุดมการณ์ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างได้ผลมาก

ผลเสียจากการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรมีดังนี้

(1) ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการขีดวงจำกัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนา และการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่องค์กร

(2) การหมุนเวียนการทำงาน หรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานสำหรับบุคลากรภายในองค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องใช้เวลาจำนวนหนึ่งเพื่อแนะนำงาน หรือนิเทศให้แก่บุคลากรผู้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ย่อมทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์รายได้จากการดำเนินงานของบุคลากรใหม่จนกว่าจะเกิดประสบการณ์ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

(3) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เช่น คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติความประพฤติ อาจจะทำให้การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียหลาย โดยเฉพาะในทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร

(4) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อมทำให้ขาดกำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงานตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ

4.2) การสรรหาจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถจากภายนอกองค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ ซึ่งการสรรหาบุคลากรจากภายนอกนี้ได้ทั้งผลดีและผลเสียดังต่อไปนี้

ผลดีจากการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร

(1) องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหาได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะว่างค์กรสามารถสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

(2) เปิดโอกาสและให้ความเท่าเทียมกันแก่บุคคลทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์กรประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่

(3) เป็นการช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลังจากเวลาเลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สำหรับใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์กร

(4) ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีระบบการทำงานล้าสมัย ขาดความสามัคคีในการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบ ไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องจึงมีความจำเป็นที่ต้องการมีบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านความคิด และการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่ดีได้ง่ายกว่าบุคลากรเดิม

กระบวนการสรรหาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 125) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้

1) กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

2) การพิจารณาการวางแผน การสรรหาเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่าควรจะเสาะหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป

3) สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจนทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทน และคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่องาน

4) การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540: 124) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสรรหาว่ามีจุดมุ่งหมายในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่วางทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ กระบวนการวางแผนกำลังคนควรจะทำความกระจ่างกับปัญหา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งภายใน (Internal Promotion) กับการสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) นอกจากนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกระบวนการวางแผนกำลังคน ควรจะสร้างขอบข่ายของโปรแกรมการศึกษาอย่างต่อเนื่องที่จะจัดให้บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาสามารถเลื่อนระดับ ผู้ตำแหน่งที่

สูงขึ้น กระบวนการสรรหาไม่ใช่กระบวนการอื่นๆ เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรร (การบรรจุแต่งตั้ง) การแนะนำเบื้องต้นและการพัฒนาเป็นต้น

สรุปได้ว่าการสรรหานั้นย่อมประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญหลายประการ เช่น หลักการสรรหา ระบบการสรรหา คุณสมบัติผู้สรรหา แหล่งที่มาของการสรรหาตลอดจน กระบวนการสรรหาและอื่นๆ

การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 132-133) ได้อธิบายถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้ การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์การต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร

ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติงานตามสายงานการบริหารงานขององค์กร ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ 6 ประการคือ

ประการที่ 1 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารองค์กร เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษย์สัมพันธ์ และสุขภาพ

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับ ปัจจัย ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำงาน ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และจะพบว่าการดำเนินงานขององค์การจะอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำหรืออาจ ทำให้องค์การมีผลกำไรน้อย

ประการที่ 3 ใช้การพิจารณาคัดกรอง คัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลา ในการสรรหาบุคลากร ใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐานใบ ประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือก บุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การ

ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งมีความสำคัญมากต่อองค์การ ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงานสามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์การได้

ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติได้ เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้าง แล้วยังต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็น การกระทำที่อันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน เป็น การทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ 6 คณะกรรมการในการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัย การศึกษาประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิค การคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น องค์การที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากร ก็จะสามารถคัดเลือกได้ บุคลากรที่ดีสมตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือก

ความมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่สำหรับองค์การ คือ ระบุ และใช้บุคลากร แต่ละบุคคลที่มีคุณภาพดีที่สุดสำหรับตำแหน่งงานเฉพาะที่กำหนดในการคัดเลือก บุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่ดีที่สุดให้เหมาะสม กับตำแหน่งงานที่ประกาศ รับสมัครจากกลุ่มผู้สมัคร ระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และผู้มีประสิทธิภาพต่ำย่อมมี

ผลกระทบต่อองค์กร เราสามารถสรุปได้ว่า องค์กรที่สามารถคัดเลือกลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถให้ผลตอบแทนแก่องค์กรได้อย่างมากมาย

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร/คัดเลือกบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งในส่วนของการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการและขั้นตอนต่างๆ อีกหลายประการ เช่น หลักการสรรหา ระบบการสรรหา คุณสมบัติผู้สรรหา แหล่งที่มาของการสรรหา กระบวนการสรรหา และตลอดจนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้มาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ

3.3.3 การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งหมายถึงการที่กำหนดให้พนักงานที่เพิ่งรับเข้ามาทำงานใหม่ให้เข้าไปทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนต่างๆ มาแล้ว นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือก จนกระทั่งตรวจสอบประวัติภูมิหลัง จึงมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลนั้นๆ เข้าดำรงตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งนั้นต่อไป

สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 263-266) ได้อธิบายเรื่อง การบรรจุและการแต่งตั้ง และวิธีการ ขั้นตอนต่างๆ ของการบรรจุและแต่งตั้ง กล่าวคือ

ความหมายของการบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและการแต่งตั้งหมายถึงการกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากได้ผ่านกรรมวิธีต่างๆ ในการจ้างและได้ประกาศผลแล้ว คือนับตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการ ตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้างานต่างๆ มักจะเป็นผู้พิจารณาเอง โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน(Probation) อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี

วิธีการบรรจุแต่งตั้ง

วิธีการบรรจุแต่งตั้งโดยปกติแล้วการพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง มีวิธีการอยู่ 2 วิธี คือ

1) การบรรจุและแต่งตั้ง จากผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้ จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบได้ที่หนึ่งก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้ การบรรจุโดยวิธีนี้เรียกว่า Rule of One หรือ Rule of Thumb

2) การบรรจุและแต่งตั้งโดยใช้หลัก Rule of Three เป็นการบรรจุและแต่งตั้ง โดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คนแรก

ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง หากมีว่างอยู่ 2 ตำแหน่ง ก็พิจารณาเลือกผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรกเพียง 2 คนเท่านั้น องค์การต่างๆ ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีแรกคือ Rule of One ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน เช่นเดียวกับระบบราชการ

การทดลองงาน(Probation)

การทดลองงานหมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดตั้งแต่ 1 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เพื่อดูว่าบุคคลใหม่นั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะทำงานต่อไปหรือไม่

- 1) วัตถุประสงค์ของการทดลองงาน มีดังนี้
 - 1.1) เพื่อทดลองปฏิบัติงานจริง
 - 1.2) รู้หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
 - 1.3) เพื่อทดสอบวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ
 - 1.4) เพื่อการปรับตัวเองต่อหมู่คณะ
 - 1.5) เพื่อคู่มือที่แตกต่างที่เกิดขึ้น
- 2) หลักเกณฑ์การทดลองงานประกอบด้วย
 - 2.1) ระยะเวลาทดลองงาน
 - 2.2) ความรับผิดชอบ
 - 2.3) การประเมินผลระยะเวลาทดลองงาน

การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานจากหัวหน้างาน และกรณีผู้ที่ผ่านการทำงานมาแล้วก็ยังได้รับคำแนะนำชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง จุดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา และได้รับการแนะนำแก้ไขทันที ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำแนะนำอย่างใกล้ชิดย่อมมีขวัญและกำลังใจดี

เทคนิคการสอนงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นการสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับติดต่อกันไปเพียงระดับเดียว เช่น หัวหน้าสอนงานคนงาน หัวหน้าสอนผู้ช่วยหัวหน้างานที่จะมาทำหน้าที่แทนเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว

- 1) วัตถุประสงค์ของการสอนงานเพื่อให้บุคลากรใหม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่และได้รับในขณะที่ปฏิบัติงานที่ได้จากการสอนงานนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไปนี้

- 1.1) เพื่อให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการทำงานได้
- 1.2) เพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่บุคลากรได้
- 1.3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 1.4) เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จตามต้องการ
- 1.5) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

2) วิธีการสอน (Coaching) และการแนะนำให้คำปรึกษา (Counseling) หลักสำคัญของการสอนงาน มีลักษณะสำคัญอยู่ 4 ประการคือ

- 2.1) การเตรียมผู้รับการสอน หมายถึง การเตรียมลูกน้องหรือผู้รับการสอน โคนกระตุนเร่งเร้าให้เขามีความขวนขวายใคร่เรียนรู้
- 2.2) การเสนอวิธีการทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงาน ทีละขั้น ด้วยความอดทนจนกว่าผู้รับการสอนจะมีความรู้ในเรื่องนั้น
- 2.3) เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนได้ทดลองปฏิบัติในหลักการก็คือเขาจะได้ทดลองทำหน้าที่ที่ได้รับการสอนมานั้นให้เป็นที่ไปตามที่เขาเข้าใจ และหากผิดพลาดจะได้แก้ไขในสิ่งนั้นได้ถูกต้อง
- 2.4) ให้ผู้รับการสอนลงมือทำงานด้วยตัวของตัวเอง ผู้บังคับบัญชาจะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับการสอน ได้ลงมือด้วยตนเองแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะทำการประเมิน และติดตามดูว่าผลงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัญหาและข้อเสนอแนะการทดลองงานและการสอนงาน

- 1) ปัญหาการทดลองงาน
 - 1.1) การติดต่อสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.2) การปฏิบัติงานในช่วงแรก อาจยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทำให้หัวหน้างานไม่พอใจ
 - 1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.4) หัวหน้างานไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ
- 2) ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการทดลองงาน
 - 2.1) ควรมีการพูดคุยตกลงกันในเรื่องของการทดลองงานและการประเมินผลระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน
 - 2.2) หัวหน้างานควรทำใจให้กว้าง และควรทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานใหม่

2.3) ควรมีการจัดกิจกรรมขึ้นเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและผู้เรียนงาน

2.4) ควรมีการพูดคุยตกลงกันในเรื่องการทดลองงานและการประเมินผลระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน

3) ปัญหาของการสอนงาน

3.1) คุณค่าของการสอนงานจะมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนงานเป็นสำคัญ

3.2) เป็นการยากมากที่จะให้ผู้สอนงานใช้เวลาจำนวนมากให้กับการสอน

3.3) ผู้เรียนบางรายอาจกลายเป็นผู้เลียนแบบพฤติกรรมของผู้สอนงานได้

3.4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนงาน

3.5) การติดต่อสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานกับผู้เรียนงาน

4) ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการสอนงาน

4.1) ควรมีการคัดเลือกผู้สอนงานที่มีความรู้ความสามารถขึ้นมาปฏิบัติงาน

4.2) ควรกำหนดหน้าที่ของผู้สอนงานให้ชัดเจน

4.3) ควรให้ผู้เรียนงานปฏิบัติงานจริง และผู้สอนงานให้คำปรึกษา

4.4) ควรมีการจัดกิจกรรมขึ้นเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและผู้เรียนงาน

ผู้เรียนงาน

4.5) ควรมีการพูดคุยตกลงกันในเรื่องของการสอนงานระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

ผู้เรียน

ผู้วิจัยพอที่จะสรุปเรื่องการแต่งตั้งและบรรจุบุคลากรเป็นประการสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ การบรรจุและการแต่งตั้งนั้นมีอยู่ 2 วิธีด้วยกันคือ 1) เลือกเอาบุคคลที่สอบคะแนนได้สูงสุด 2) เลือกเอาคนเดียวจากผู้ที่ได้สอบได้คะแนนสูงสุด ต่อมาให้บุคลากรนั้นทดลองปฏิบัติงานก่อนจะเป็นระยะเวลา 3 เดือน หรือ 6 เดือนก็แล้วแต่ พร้อมด้วยการสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.3.4 การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล ถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอีกกระบวนการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายถึงการพัฒนาบุคคล (บุคลากร) ไว้ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิตร (2535:2) ได้กล่าวว่าครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนา สังคมและชาติบ้านเมือง ทั้งนี้เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญ งามอย่างเต็มที่ จนบุคคลเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติ บ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาคูให้เป็นคนที่มีศักยภาพสูงสุด จึงเป็นงานที่นักวิชาการศึกษา ผู้นิเทศหรือผู้บริหารการศึกษา จะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปการพัฒนาคู ก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

- 1) ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอนมีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ช่วยประหยัดเวลาและความสูญเปล่าทางวิชาการ
- 3) ช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่เร็วขึ้น เช่น ครูย้ายไปทำการสอน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่
- 4) ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
- 5) ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงาน
- 6) ช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543: 118) ได้สรุปถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ประสพการณ์ให้บุคลากร ในองค์กร ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบ ต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิติ ตยัคคานนท์ (2543:114) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรมและมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด

สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 5) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การศึกษา เพราะงานทุกชนิดของโรงเรียนจะดำเนินการ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จ ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

กันตยา เติมผล (2544: 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือเป็นหลักการพัฒนาเบื้องต้น เพราะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในองค์กร และเป็นตัวปรุงแต่งปัจจัย อันได้แก่ งานต่างๆ ในสังคมให้สำเร็จลงได้ เพราะบุคคลเป็นผู้สร้างวัตถุ สร้างกฎระเบียบ เป็นผู้กำหนดนโยบายหลัก ปฏิบัติในองค์กร อีกทั้งยังเป็นผู้สืบสานเจตนารมณ์ขององค์กร เมื่อบุคลากรได้พัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาดีแล้ว ก็จะร่วมกันพัฒนางานและองค์กรให้ดียิ่งๆ ขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2544: 136-137) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า มีความหมายกว้างไกลกว่าการฝึกอบรมอย่างที่เราได้รับรู้และเข้าใจกัน การพัฒนาบุคลากรมีความหมายรวมถึง การให้การศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการวางแผนระบบความก้าวหน้า ในอาชีพการงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการ หรือวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นที่จะส่งผลดีโดยรวม ต่อองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้อย่างมั่นคง

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 135) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

- 1) กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กร พัฒนาทุกๆ ฝ่ายให้พัฒนา สอดคล้องกันกับเหตุการณ์
- 2) วางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายขององค์กร ได้แก่ จะจัดทำไม จะจัดอย่างไร จะจัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร
- 3) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการ ประสานงาน และการมีส่วนร่วมกันนำไปสู่จุดหมายขององค์กร
- 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคคลซึ่งจะมีการประเมิน 2 ประการ
 - 4.1) ประเมินวิธีการดำเนินการ ใช้เทคนิค วิธีการใด มากน้อยเพียงไรละเอียด รอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาที่เที่ยงตรง แน่นนอนเพียงใด
 - 4.2) ประเมินผลดำเนินการ ว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ในองค์กรมากน้อยเพียงไร

วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 78) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้

2 ประการ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ขององค์การคือ

1.1) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2) เพื่อลดความสูญเสีย จากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาท
เลินเล่อรวมทั้งความไม่รู้จักริธีการปฏิบัติงาน

1.3) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับกับหัวหน้างาน
เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.4) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการ
ต่างๆ

1.5) เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่
หรือบุคคลที่ต้องสูญเสียไป

2) วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การคือ

2.1) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูง
ของบุคคล

2.2) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าได้รับ
ความเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าจากองค์การอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

2.3) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2.4) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบายและความจำเป็นในการดำเนินงาน
ของผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลนั้นมีวัตถุประสงค์ก็
เพื่อว่าให้้องค์การนั้นได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นั้นหมายถึงการอยู่รอดของ้องค์การนั่นเอง

3.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่สำคัญต่อ
ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพราะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถรู้ได้ว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานแล้วนั้น
สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือมีข้อขัดข้องตรงไหน เพื่อที่จะนำ
ข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจและบริหารงานบุคคลต่อไป

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2535: 87) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่าคือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของผลงานที่ผู้บังคับบัญชารับบันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

Mondy and Noe (1996:326) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่เป็นทางการของการทบทวน และประเมินปฏิบัติงานของบุคคล และของทีมที่เป็นระยะเวลา

วิโรจน์ สารัตนะ (2542: 82) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง กระบวนการกำหนดความคาดหวัง ในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลกับการคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้จุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา และประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 114) อธิบายว่าการประเมินผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นวิธีการที่ใช้ในการประเมินค่าผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต หรือวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

วิเชียร วิทยอุดม (2549: 126) ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่า พวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินการอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผล

การปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่จะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผลถึงระดับความพยายามของพวกเขในการปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดี และมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานแล้ว ก็จะทำให้พวกเขามีความมานะอดสาหะในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความชัดเจนในแผนการต่างๆ สำหรับการประเมินผล และทำการสื่อสารให้พนักงาน มีความเข้าใจในการประเมินผลในการปฏิบัติหน้าที่การงานของพวกเขาได้เป็นอย่างดีเสียก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 193) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินบุคคลอันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าซึ่งจะส่งให้องค์การเจริญเติบโต

พยอม วงศ์สารศรี (2552: 196) ได้ให้ความหมายของการประเมิน ผลว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) และไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน เช่น ตัดสินว่าสุดาทำงานดีเยี่ยม ก็ต้องอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าอะไรมาวัดการงานดีเยี่ยม เป็นต้น

สรุป วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลงานที่ผู้บังคับบัญชาบันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล

ความสำคัญของการประเมินผลปฏิบัติงานบุคคลมีหลายประการด้วยกันคือ

พยอม วงศ์สารศรี (2552: 179-198) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลพนักงานว่า

- 1) องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่รับเข้ามาอยู่ในระดับใดมีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งในสายงานดังกล่าว ซึ่งจะจัดออกมาในรูปแบบเส้นทางเดินของงาน (Career Path) ทั้งนี้เพื่อเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน (Career Development)

2) องค์กรทั้งหลายปรารถนาที่จะทำให้เงินทุกบาทที่ตนลงทุนไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่าเพราะองค์กรมีการวางแผนสายงาน (Career Planing) ทุกครั้งที่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามา องค์กรจะต้องพิจารณาว่าบุคคลที่รับเข้ามาเป็นพนักงานสามารถเติบโตก้าวหน้าสู่ระดับสูงขึ้นไปในสายงานนั้นๆ หรือไม่ ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่า คุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่

3) ในองค์กรใดๆ จะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้น ฉะนั้นจำนวนพนักงานจะต้องมีการเพิ่มและมีการลดในตำแหน่งต่างๆ จากสภาพการดังกล่าวองค์กรจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ สายงานระดับต่างๆ

4) ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของ ทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law Of Effect) ฉะนั้นตัวพนักงานเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน

5) ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการคือ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลพนักงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินดังกล่าวคือ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549: 126-127) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการคือ

1) เพื่อปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้นว่า จะต้องมีการกำหนดและปฏิบัติการอย่างไร เพื่อจะก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น โดยการหาจุดอ่อนของพนักงานและทำการประเมินผล พร้อมกับมีการจัดฝึกอบรม และพัฒนาให้กับพนักงาน จึงช่วยทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการกำหนดเป้าหมาย มีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา

2) เพื่อการประเมินผล และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เช่น การตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นผู้ได้รับ การเลื่อนขั้นและมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในระดับนั้น ได้อย่างไร หรือมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับพนักงานและมีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นอย่างไร

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้และรับทราบถึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถ จุดด้อยจุดเด่น และส่วนที่ควรแก่การพัฒนาปรับปรุงของพนักงานหรือบุคลากรแล้วสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาความดีความชอบและสามารถเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงต่อไป

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ

อุทัย หิรัญโต (2531:141) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
- 2) กำหนดรูปแบบที่ใช้ในการประเมิน
- 3) กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมิน
- 4) กำหนดวิธีประเมิน
- 5) วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 198) ได้กล่าวไว้ว่า ในการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจะเริ่มจากการระบุเป้าหมายเฉพาะของการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะระบบการประเมินย่อมไม่สามารถสนองความมุ่งหมายหลายอย่างที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรเลือกเป้าหมายเฉพาะในการประเมินการปฏิบัติงานที่เห็นว่าสำคัญที่สุด และจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างแท้จริง เช่น บางองค์การประเมินการปฏิบัติงานเพื่อต้องการเห็นการพัฒนาของพนักงาน ขณะเดียวกันบางองค์การอาจมุ่งไปที่การตัดสินใจทางการบริหาร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว เพราะองค์การและผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าการประเมินนั้นต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเรื่องอะไร การบริหารการประเมินจึงมักคาดหวังให้ได้หลายอย่างจากการใช้วิธีการประเมินเพียงครั้งเดียว หลังจากการกำหนดเป้าหมายการประเมินการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงแล้ว องค์การและผู้บริหารจะต้องเข้าใจ

สิ่งที่ได้รับการคาดหวังจากพนักงานในงานที่ทำ สิ่งที่คาดหวังจากพนักงานจึงสำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานสัมพันธ์กับงาน

ขั้นสุดท้ายของการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินทำการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและประเมิน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินสื่อสารกับพนักงาน การที่พนักงานมีโอกาสอภิปรายผลการประเมินการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้มีการกำหนดความต้องการงานใหม่

สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเสียก่อน แล้วหลังจากนั้นก็มากำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการตลอดจนการประเมินแล้วนำมาอภิปรายและสรุปผลต่อไป

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Methods)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Methods) คือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กัน มีอยู่มากมายหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งในแต่ละวิธีจะนำมาใช้นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดไว้ในองค์กร และยังขึ้นอยู่กับการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 199) ได้แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 วิธี คือ วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นอดีต (Post-Oriented appraisal methods) และวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นอนาคต (future-Oriented appraisal methods)

พยอม วงศ์สารศรี (2552: 204-212) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียดกล่าวคือการประเมินผล โดยทั่วไป จะประเมินจากการวัดความรู้ (พุทธิพิสัย)(Cognitive Do-Main) ความรู้สึก (จิตพิสัย) (Affecetive Domain) และการปฏิบัติ (ทักษะพิสัย) (Psychomotor Domain) สำหรับการประเมินผลพนักงานมักจะมุ่งตรงการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง แฮมเมอร์และแชมปี (Hammer and Champy) ได้ระบุไว้ในโลกใหม่ของการ Reengineering ว่าให้เปลี่ยนการวัดผล การปฏิบัติงานและการพิจารณาค่าตอบแทนจากกิจกรรมที่ทำมาเป็นผลงานที่เกิดจากกิจกรรมนั้น เปลี่ยนเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงานมาเป็นการพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ระบบการประเมินผลได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ใช้ได้ผล และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังจะเห็นได้จากวิธีการประเมินผลพนักงานโดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1) ใช้แบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วยรายการที่แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึก เมื่อเห็นว่ารายการนั้นๆ เกิดขึ้น

แบบสำรวจรายการนี้ เพียงแต่ให้ผู้สังเกตทราบ ว่าการกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆ เกิดขึ้นตามรายการที่กำหนดไว้หรือไม่เท่านั้น แต่ไม่ได้ช่วยในการพัฒนาคุณภาพ หรือจำนวนครั้งของการกระทำที่เกิดขึ้น ก็ไม่ควรใช้แบบสำรวจรายการ ควรใช้เครื่องมืออย่างอื่นแทน แต่อย่างไรก็ดี เครื่องมือนี้มีประโยชน์ของการเก็บข้อมูลของกระบวนการหรือวิธีการที่ได้แบ่งแยกการกระทำ การแสดงหรือการปฏิบัติต่างๆ ออกอย่างชัดเจน เช่น กระบวนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ลำดับในการสร้างแบบสำรวจ

- 1.1) ต้องระบุถึงการกระทำ หรือผลงานที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนเหมาะสม
- 1.2) เขียนรายการพฤติกรรมที่สำคัญๆ
- 1.3) จัดเรียงพฤติกรรมที่เขียนไว้
- 1.4) เขียนคำสั่งวิธีการใช้

วิธีการให้คะแนน

ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสำหรับนักประเมินที่จะให้คะแนนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ก็มีคำถามบางประการที่จะช่วยประกอบการพิจารณาของผู้ประเมินได้ เช่น รายการต่างๆ ในแบบสำรวจรายการนั้นล้วนแต่สำคัญเท่ากัน รายการต่างๆ เหล่านั้นมีความจำเป็นระดับความสำเร็จขนาดไหนที่ถือว่าผู้ปฏิบัติงานรอบรู้

2) ใช้การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินค่าของสถานการณ์ หรือคุณลักษณะต่างๆ ออกมาเป็นระดับต่างๆ กันได้มากกว่าแบบสำรวจรายการ (Checklist) ที่บอกว่ามีหรือไม่เท่ากันลำดับขั้นในการสร้างมาตรการจัดอันดับคุณภาพ

- 2.1) ระบุพฤติกรรมที่ต้องการวัดอย่างชัดเจน
- 2.2) เขียนรายการพฤติกรรมที่ชัดเจน
- 2.3) สร้างมาตรวัด (Scale)
- 2.4) เขียนคำสั่งการใช้

ชนิดของมาตรการจัดอันดับ

1) มาตรการจัดอันดับแบบพรรณนา (Descriptive Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบพรรณนานี้จะเขียนคำบรรยายบอกระดับของคุณลักษณะนั้นๆ ไว้ว่าเป็นอย่างไร ระดับคุณลักษณะมักจะเขียนเป็นจำนวนคี่ คือ 3, 5, 7 ระดับเมื่อเลือกว่าคุณลักษณะของสิ่งนั้นตรงกับระดับใดก็บันทึกเครื่องหมายลงที่ระดับนั้น

2) มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้ทำขึ้น โดยให้รหัสเลขสำหรับลักษณะต่างๆ ของแต่ละบุคคล รหัสตัวเลขจัดขึ้น แทนคำบรรยาย เช่น ใช้ 1 หรือศูนย์แทนสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นเลย 2 แทนนานๆ จึงจะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว 4 แทนเกิดขึ้นบ่อยๆ 5 แทนเกิดขึ้นเป็นประจำ มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้จะมีประโยชน์เมื่อ ลักษณะต่างๆ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะจัดอันดับสามารถแยกแยะขอบเขตจำนวนเป็นชั้น

3) มาตรการจัดอันดับแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบ นี้จะถามคุณลักษณะใด ก็จะเขียนคุณลักษณะนั้นไว้ แล้วมีระดับความเข้ม ความถี่ โดยแบ่งเป็น ช่วงระดับ แล้วมีคำบรรยายอยู่ข้างใต้ด้วย แล้วผู้จัดจะต้องพิจารณาว่าพนักงานมีคุณลักษณะตรงกับ ช่วงระดับใดก็บันทึกสรุปในช่วงนั้น ซึ่งต่างจากมาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขตรงที่ใช้คำต่างๆ แทนตัวเลข

4) ใช้วิธีเปรียบเทียบพนักงานซึ่งกันและกัน (Employee Comparison Method) เป็นวิธีการประเมินพนักงานด้วยการเปรียบเทียบพนักงานซึ่งกันและกัน โดยจัดอันดับจากดีที่สุด ไปจนถึงด้อยที่สุด ข้อเสนอคือ ควรเลือกคนที่ทำงานดีที่สุดเทียบกับคนที่ทำงานด้อยที่สุด ออก จากแถวเสียก่อนเพราะทั้งสองคนมีความแตกต่างกันอย่างเห็น ได้ชัด วิธีดังกล่าวคล้ายๆ กับการ ประกวดนางสาวไทยแล้ว จึงดำเนินการพิจารณาพนักงานอื่นๆ จำแนกความแตกต่าง แล้วเรียงลำดับ คือจะทำเช่นนี้เช่นเดียวกับการกระทำคนอื่น ในที่สุดก็จะได้การประเมินที่ค่อนข้างถูกต้อง

ข้อเสนอแนะ การแบ่งการประเมินออกเป็น สามระดับคือ ระดับแรกจัดอยู่ ในระดับต่ำกว่าเฉลี่ย และสูงกว่าเฉลี่ย หรือการใช้ หลักคู่ คือ เปรียบเทียบกันทีละสองคนๆ สลับกัน ไปอย่างทั่วถึง ก็จะ ได้ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม ไปถึงต่ำสุดได้เช่นกัน

ข้อเสีย ถ้าพนักงานได้บังคับบัญชาดีมาก วิธีนี้อาจใช้เวลามากเกินไปทำให้ การคาดคะเนในใจและการใช้สมองตัดสินใจอาจคลาดเคลื่อนได้ ยิ่งกว่านั้นคู่แข่งอาจมีความ แตกต่างกันน้อยมาจนไม่น่าที่จะจัดอันดับได้ว่าใคร ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านพฤติกรรม ที่แสดงออกอาจยากแก่การวัด

ทางแก้ คือ การแบ่งเปอร์เซ็นต์ของพื้นที่โค้งปกติจากซ้ายไปขวา กล่าวคือ กำหนดให้ 10% ของพนักงานทั้งหมดอยู่ยอดสูงสุด ถัดยอดสูงสุดมาอีก 20% เป็นกลุ่มที่สอง กลุ่มที่ สามคือตรงกลางประมาณ 40% กลุ่มที่ถัดไปซึ่งเริ่มต่ำลงอีก 20 กลุ่ม กลุ่มที่ห้าต่ำที่สุดอีก 20% เป็นต้น แม้จะแบ่งออกเป็นสามระดับ คือสูงกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่ามาตรฐานก็ใช้หลักเกณฑ์นี้ โดยขยับแบ่งเปอร์เซ็นต์ใหม่

5) ใช้การบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่สื่อให้เห็นถึง

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน หนังสือที่ใช้บันทึกข้อความจะต้องออกแบบฟอร์มและบรรจุข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหลายๆ อย่าง เช่น การใช้ดุลพินิจ ความสามารถในการเรียนรู้ ความไว้วางใจได้ ความถูกต้องของงานที่ทำ ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม ซึ่งจะเป็นข้อความที่ใช้วัดการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีนี้จะอำนวยความสะดวกให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสใกล้ชิดปรึกษารือข้อดีข้อเสียกันอยู่ประจำเฉพาะที่เกิดขึ้นจริงๆ เท่านั้น โดยทฤษฎีแล้ววิธีนี้จะช่วยให้ผู้ถูกประเมินพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชาก็จะเอาใจใส่การปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างใกล้ชิด ข้อเสียก็คือจะมีผู้บังคับบัญชาสักกี่คนที่จะเพาะนิสัยเป็นคนช่างจดช่างสังเกตและเขียนลงบันทึก

6) ใช้วิธีสอบถามผู้บังคับบัญชา (Feid Review)

การประเมินผลโดยวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มใดๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลไปสอบถามผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานเหล่านั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก็จะบันทึกคะแนนส่งกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นเซ็นรับรองหรือแก้ไขเล็กน้อยก็ใช้ได้ ไม่ต้องใช้แบบฟอร์มหรือปัจจัยเครื่องวัดใดๆ ทั้งสิ้นก็ได้ ข้อมูลอย่างกว้างๆ โดยปกติข้อมูลที่ได้มีอยู่สามระดับคือ ดีมาก พอใช้ ไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้สอบถามจะถามถึงความต้องการของแต่ละงานในหน่วยงานที่พนักงานรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานของผู้นั้นเกี่ยวกับงานนั้นๆ ผู้สอบถามพยายามสอบถามไม่เฉพาะแต่เพียงพนักงานผู้นั้น ปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเพื่อช่วยพนักงานผู้นั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

วิธีประเมิน โดยการสอบถามนี้ช่วยลดงานเขียนของผู้บังคับบัญชามาก และเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาคงหันไปเอาใจใส่พินิจพิเคราะห์ลูกน้องของตนเป็นอย่างดี เพราะมีฉะนั้นจะถูกฝ่ายบุคคลโต้แย้งเอาได้ การให้คะแนนอย่างขอไปทีคงจะไม่มี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีอิทธิพลครอบงำพนักงานที่ถูกประเมินมากเกินไปก็อาจเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้

7) ใช้วิธีการเขียนความคิดเห็น (Free – Form Essay)

วิธีนี้ไม่ใช่แบบฟอร์มกากบาทหรือเครื่องวัดอื่นใดทั้งสิ้น เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวพนักงานผู้นั้น ว่ารู้สึกประทับใจอะไรบ้าง ข้อวิจารณ์นี้อาจอยู่ภายใต้หัวข้อลักษณะของงานที่ทำให้เหตุผลพฤติกรรมที่แสดงออกลักษณะทั่วไปของลูกจ้าง และพนักงานผู้นั้นต้องการให้บริษัทช่วยพัฒนาตัวเองอย่างไรในอนาคต เป็นต้น

ถ้าจะให้ได้ดีผลแล้วผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาคอยสังเกตและมีวิจรรณญาณอย่างดี ฉะนั้นผู้ประเมินจะต้องมีประสบการณ์มาก มองคนออก มองงานออก เรียกว่าเข้าใจดีกว่า

พนักงานผู้นั้นที่จะต้องปฏิบัติงานจริงๆ เสียอีก ผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีทักษะเรื่องการเขียน และแสดงความคิดเห็นอย่างแหลมคม แต่ก็มิได้หมายความว่าลูกน้องได้คะแนนไม่ดีไปด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลต้องชี้แนะและช่วยสร้างประสบการณ์ให้ ซึ่งจะทำให้การประเมินผลอาจปรากฏออกมาได้อย่างคาดไม่ถึงก็เป็นได้

8) ใช้คณะกรรมการ (Group Appraisal)

การประเมินผลพนักงานด้วยวิธีแต่งตั้งผู้ประเมินหลายๆ ท่าน มักนิยมใช้ในยุคปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดชั้น และการพัฒนาพนักงาน การพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่ง มักดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป และผู้บังคับบัญชาคนอื่นๆ อีกที่รู้เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผู้นั้น วิธีการประเมินผลวิธีนี้คล้ายกับวิธีอื่นๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเหมาะที่จะประเมินทั้งระดับพนักงานธรรมดาทั่วไปและพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชา

คณะกรรมการพิจารณาการประเมินผลงานของพนักงานนี้ ต้องมีประธานซึ่งมักจะได้แก่ผู้จัดการที่เป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มผู้ถูกประเมิน บางบริษัทผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาจทำหน้าที่เป็นประธานก็ได้

ข้อดีคือการพิจารณาจะแผ่ขยายในวงกว้างในหลายๆ ทัศนะหลายๆ ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่ลำเอียงจะถูกขจัดออกไป การมองข้ามช่องโอกาสที่จะพัฒนา เลื่อนตำแหน่งพนักงานจะมีน้อยลง ถ้าคนเดียวประเมิน ความผิดพลาดอาจมีมาก ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือใช้เวลามาก แต่ถ้าหากได้ผลก็ต้องยอมเสียเวลา

9) ใช้วิธีตั้งจุดหมายร่วมกัน (Mutual Goalsetting)

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องนั่งคอยประเมินผลดังเช่นที่เคยปฏิบัติมา กล่าวคือพนักงานผู้นั้นจะตั้งจุดหมายการปฏิบัติงานของตนขึ้นในระยะสั้นๆ โดยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็จะคอยแนะนำการตั้งเป้าหมายร่วมกันดังกล่าว เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะปฏิบัติได้จริงๆ ตามสภาพขององค์การคือที่เป็นอยู่จะสนับสนุนให้ลูกน้องเพิ่มความระมัดระวังในการวิเคราะห์งานที่จะปฏิบัติ จุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ ผู้บังคับบัญชาจะเข้าสวมบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือแนะแนวทางให้เกิดความเข้มแข็ง ในการต่อสู้กับอุปสรรคที่เป็นอยู่และมีการทบทวนการได้ปฏิบัติเป็นระยะผลก็คือ การประเมินผลงานด้วยวิธีนี้ลูกน้องจะประเมินงานของตนเองโดยไม่รู้ตัว

วิธีการตั้งจุดหมายร่วมกันหรือวิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) นี้ มักนิยมนำมาใช้กับพนักงานระดับสูง เช่น ช่างวิชาชีพ ผู้บังคับบัญชา และนักบริหารระดับสูง วิธีประเมินดังกล่าวนี้จะเปิดทางและขยับขยายช่องว่างให้พนักงานผู้นั้นได้ตั้งจุดหมายของตนเอง

ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และหาทางแก้ไขปัญหาโดยวิธีใหม่ๆ วิธีตั้งจุดหมายร่วมกันนี้ไม่ค่อยเหมาะสำหรับผู้ที่ทำงานกินเงินเดือน แบบเช้าชามเย็นชาม เพราะงานของเขาค่อนข้างแคบ และมีข้อจำกัดขาดโอกาสที่จะริเริ่มและลองวิธีใหม่ๆ ความสำเร็จของวิธีการประเมินผลวิธีนี้ พนักงานจะต้องสนใจศึกษางานและที่เขาทำอยู่พนักงานจะต้องมีความทะเยอทะยาน มีความคิด

10) ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Appraisal)

การประเมินแบบ 360 องศา ได้แพร่หลายอย่างมากในยุคปัจจุบันเพราะการประเมินเพราะการประเมินแบบนี้เป็นการนำมุมมองของบุคคลที่เกี่ยวข้องรอบตัวของผู้ถูกประเมินมาพิจารณาด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินมีความเป็นธรรมมากขึ้น และให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง สำหรับการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนา ลูกจ้าง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้จัดการควรที่จะให้การประเมินนี้ เป็นความลับเฉพาะบุคคลและให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินตนเองด้วย พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นได้ โดยในการประเมินนั้นผู้จัดการควรมีความเข้าใจในสภาพปัจจุบันรวมถึงพฤติกรรมของบุคคลด้วย ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ตรงตามบุคคลนั้น และลักษณะของผลการประเมินที่ได้จะเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่สังเกตเห็น แต่ไม่ใช่พฤติกรรมโดยทั่วไป ผลลัพธ์ที่ได้จะอยู่ในรูปของความน่าจะเป็นมากกว่าที่จะเป็นการตัดสินว่าสิ่งใด “ดี” หรือ “ไม่ดี” ในการทำการประเมินผลนั้นควรหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการตัดสิน และควรมีการเตรียมการเพื่อรองรับผลตอบกลับทางอารมณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินไว้ด้วย

วิธีการประเมินนี้จะประสบผลสำเร็จได้ ควรจะต้องพึงปฏิบัติดังนี้

- (1) ผู้บริหารระดับสูง จะต้องกำหนดเป้าหมายและความจำเป็นสำหรับการประเมินที่ชัดเจน
- (2) ลูกจ้างและผู้จัดการ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากระบวนการประเมินผล
- (3) ลูกจ้าง จะต้องได้รับการฝึกทักษะในเรื่องของการให้และรับผลตอบกลับ (Feedback)
- (4) ลูกจ้าง ต้องบอกถึงเครื่องมือที่ใช้ประเมินแบบ 360 องศา และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน
- (5) ระบบการประเมินแบบ 360 องศา จะต้องมีการทดสอบนำร่องกับพนักงานในองค์กรส่วนหนึ่งก่อน

(6) วิธีการประเมินแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ข้อดีและข้อเสียของการประเมินผลแบบ 360 องศา

ข้อดี

- (1) ระบบดังกล่าวเป็นระบบที่มีความลึกซึ้งเนื่องจากผลการประเมินได้ถูกรวบรวมจากมุมมองที่หลากหลาย
- (2) คุณภาพของข้อมูลจะดีกว่า
- (3) ประกอบด้วยแนวความคิดของ TQM โดยมีการเน้นทั้งลูกค้าภายใน (internal Customer) ลูกค้าภายนอก (external customer) และทีมงาน (team)
- (4) เป็นระบบที่เกิดความลำเอียงน้อยเนื่องจากผลการประเมินจะมาจากบุคคลหลายคน ไม่ได้มาจากผลการประเมินของผู้ใดผู้หนึ่ง
- (5) ผลการประเมินจากผู้ร่วมงานและผู้อื่นอาจจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตัวเองมากขึ้น

ข้อเสีย

- (1) ระบบค่อนข้างซับซ้อนในการรวบรวมข้อเสนอแนะทั้งหมด
 - (2) ผลการประเมินอาจจะเป็นการข่มขู่ หรือเป็นสาเหตุให้เกิดความขุ่นเคือง ถ้าหากลูกจ้างมีความรู้สึกว่ายกฝ่ายหนึ่งทำการสร้างพรรคพวก (gang) ขึ้น
 - (3) อาจเกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันจากการรวบรวมข้อคิดเห็นต่างๆ
 - (4) ระบบการประเมินนี้จะต้องอาศัยการฝึกอบรมเพื่อที่จะทำให้ใช้งานได้
- อย่างมีประสิทธิภาพ

- (5) ลูกจ้างอาจจะประเมินผลไม่ตรงตามความเป็นจริงได้

จากที่ได้กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่าวิธีการประเมินนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกันเพื่อที่จะนำมาประเมินความรู้ ความรู้สึก และการปฏิบัติของพนักงานกล่าวคือวิธีการประเมินแบบสำรวจรายการ การจัดอันดับคุณภาพ การเปรียบเทียบพนักงานด้วยกัน บันทึกเหตุการณ์สำคัญ สอบถามผู้บังคับบัญชา การเขียนความคิดเห็น ใช้คณะกรรมการ ตั้งจุดหมายร่วมกัน การประเมินแบบ 360 องศาและอื่นๆอีก

3.3.6 การสวัสดิการและกองทุนบุคคล

ในองค์กรหนึ่งๆ ไม่ว่าจะป็นของรัฐหรือเอกชนย่อมตระหนักและเห็นความสำคัญ ของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรหนึ่งๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามท้องักการกำหนดนั้น ยังต้องการความตั้งใจและเสียสละทุ่มเทในการทำงานด้วย สิ่งเหล่านั้นจะเกิดขึ้นมิได้หากบุคลากรไม่ได้รับสวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่นอกเหนือจาก เงินเดือนปกติที่ได้รับอยู่แล้วมากระตุ้นและเป็นขวัญกำลังใจให้กับเขาในการปฏิบัติงาน

Harlow S. Persan (อ้างถึงใน สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2536: 1) ได้ให้ความหมายว่า การดำเนินการด้วยความสมัครใจของนายจ้างที่จะจัดสวัสดิการทำงานในโรงงาน หรือในบริษัทเพื่อให้ความสุขทางใจแก่คนงานในระบบอุตสาหกรรมโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่กฎหมายกำหนด ธรรมเนียมปฏิบัติในอุตสาหกรรมหรือสภาพของตลาดแรงงานหรือไม่

Dale S. Beach (อ้างถึงใน สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2536: 1) ได้ให้ความหมาย ของสวัสดิการอีกว่า ประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคลในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงินที่ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนปกติ เพื่อให้เป็นการช่วยเหลือเรื่องเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือ การออกจากหน่วยงาน โดยการลาออก หรือให้ออกโดยกะทันหัน หรือการพ้นจากองค์การ โดย เกษียณอายุ หรืออาจเป็นการให้ความสะดวกสบายบางอย่าง เช่น การลาหยุดพักผ่อนแต่ได้รับ เงินเดือนตามปกติ การจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบายน่าทำงาน

อาภัสสร ชัยคุนา (2542: 61-62) ได้กล่าวสรุปความหมายของสวัสดิการคือ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายขึ้น ลดปัญหาความคับข้องใจ ส่งเสริมสุขภาพและหลักประกันความมั่นคงให้แก่ชีวิตและครอบครัว โดยทั่วไปการจัดสวัสดิการ จะจัดให้บุคลากรทุกคน คือให้คนส่วนใหญ่ได้รับ

ธีรยุทธ พึ่งเที่ยร (2546: 122) ได้กล่าวสรุปถึงความหมายของสวัสดิการว่าเป็น ค่าตอบแทนต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการ นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นการประจำอยู่แล้ว เพื่อช่วยให้ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนราชการเกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต เป็นเรื่องมีอุงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา รับราชการและรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในระบบราชการ ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกใน การปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการและ ลูกจ้างส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผล

จากความหมายข้างต้นดังกล่าว สรุปได้ว่าสวัสดิการนั้นหมายถึงการดำเนินการ ใดๆ ที่รัฐ หรือนายจ้าง หรือผู้บริหารให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่ใช่เงินเดือนปกติที่ได้รับอยู่

เพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคง มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการให้สวัสดิการ

อภัสสรี ชัยคุนา (2542: 63-64) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้สวัสดิการไว้ 6 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

1) เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานในหน่วยงานและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์มิชอบ เช่น ขาดงาน ลางาน หรือใช้เวลาทำงานไปหารายได้พิเศษมาจุนเจือตนเองและครอบครัว

2) เพื่อจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถสนใจ และเสนอตัวเข้ามาทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะเลือกสมัครทำงานที่ใดนั้นย่อมทั้งพิจารณาอัตรา เงินเดือน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ ดังนั้นองค์การใดที่มีระบบการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ดี นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรมแล้วก็ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครเข้าทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การได้คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงมาทำงานกับองค์การต่อไป

3) เพื่อเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้เต็มใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานต่อไป ไม่คิดลาออกไปทำงานอื่น บุคลากรยังอยู่กับองค์การนานเท่าไร ก็ยังมีคุณค่าเพราะรู้งานมีความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้นเพียงนั้น การให้สวัสดิการและเกื้อกูลต่างๆ อย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการของทุกคน แม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่ผลที่ได้ย่อมคุ้มค่ากว่าการที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรขึ้นมาใหม่

4) เพื่อเป็นการเกื้อกูลบุคลากรในองค์การให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อนซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม ขณะเดียวกันก็เป็นการรักษาผลประโยชน์ขององค์การในแง่ที่ไม่ต้องได้รับความกระทบกระเทือนจากปัญหาหรือภาระต่างๆ เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาด้านครอบครัวของบุคลากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจมีผลทำให้บุคลากรไม่อาจปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

5) เพื่อช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์การกับบุคลากรขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคลากรส่วนหนึ่งมักมีความรู้สึกอยู่เสมอว่าตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ จึงมักจะมีการรวมตัวกันเรียกร้องผลประโยชน์บางครั้งถึงขั้นหยุดงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่องานและภาพพจน์ของหน่วยงานด้วย ดังนั้นการให้สวัสดิการและ

ประโยชน์ที่ก่อคุณที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้างจึงเป็นการช่วยให้บุคลากรและฝ่ายบริหาร มีความสัมพันธ์ต่อกัน ไม่มีความรู้สึกระแวงสงสัยว่าถูกเอารัดเอาเปรียบ

6) ช่วยสร้างหลักประกันความมั่นคงให้แก่บุคลากร เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย มีบริการด้านเศรษฐกิจ และสุขภาพเมื่อเจ็บป่วยได้รับการดูแลรักษา มีโอกาสแสวงหาวิชาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เป็นต้น บุคลากรที่ได้รับการสนองตอบในด้านความมั่นคงของชีวิตย่อมอุทิศตนให้แก่งานได้อย่างเต็มที่

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวพอที่จะสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการให้สวัสดิการ นั้นก็คือ เพื่อช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่ใช่เงินเดือนปรกติเพื่อสร้างความมั่นคงและหลักประกันให้บุคลากรและสามารถสร้างความเข้าใจลดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายได้

หลักการให้สวัสดิการ

ทุกๆ องค์กรจะจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างไร มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับกับองค์กรว่าจะจัดอย่างไร และมีหลักการและหลักเกณฑ์อะไรบ้างดังที่ อากัสตรี ชัยคุณา (2542: 64-65) ได้กล่าวถึงหลักการในการจัดสวัสดิการไว้ 11 ประการ คือ

1) ควรศึกษาข้อมูลต่างๆ ให้พร้อมก่อนการตัดสินใจ เช่น ตรงกับความต้องการของบุคลากรหรือไม่ ให้ประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ ผลดีผลเสียตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด

2) ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง กล่าวคือประเภทของสวัสดิการและประโยชน์ที่จัดขึ้น จะต้องเป็นความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้น มิใช่เป็นความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารบางคนที่เห็นว่าควรจัดให้มีขึ้น หรือลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น มิฉะนั้นอาจทำให้เกิดความสับสนเปลืองและสูญเปล่าเนื่องจากไม่มีผู้ใดมาใช้บริการ

3) ควรตอบสนองความต้องการของคนทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ ไม่ใช่จัดให้บุคคลหรือกลุ่มใดเฉพาะเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น หากจะจัดประกันสุขภาพหรือประกันภัย ก็ควรจัดในลักษณะการประกันสุขภาพหรือประกันภัยเป็นกลุ่ม

4) ควรให้ขอบเขตบริการที่กว้างขวางครอบคลุมบุคลากรทุกคน กล่าวคือบุคลากรทุกคนสามารถใช้บริการได้อย่างทั่วถึง ในกรณีที่สวัสดิการหรือประโยชน์ที่ก่อคุณบางประเภทไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรบางกลุ่มได้ ก็ควรจัดสวัสดิการหรือประโยชน์ที่ก่อคุณอื่นมาทดแทน

5) ควรให้ความเสมอภาคกล่าวคือ ควรให้บริการแบบเดียวกันทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ใดหรือกลุ่มใด ทั้งจะต้องไม่มีการกำหนด

เงื่อนไขใดที่จะก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคขึ้นด้วย เช่น ไม่กำหนดเงื่อนไขในเรื่องเพศ อายุ สถานภาพทางด้านสังคมและอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในทุกฝ่าย ซึ่งปัจจุบันการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลหลายฝ่าย เช่น นายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาล สหภาพแรงงาน และกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6) ควรคุ้มค้ำกับการลงทุน ควรมีการคำนวณค่าใช้จ่ายอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง เพื่อสะดวกในการติดตามผลว่าคุ้มค้ำกับการลงทุนหรือไม่ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับเป็นเกณฑ์ และพิจารณาว่าค่าใช้จ่ายที่จะตามมาในอนาคตนั้น องค์กรสามารถรับภาระได้หรือไม่

7) ควรทำการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคนได้รับรู้รับทราบถึงสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่องค์กรจัดให้อย่างทั่วถึง รวมทั้งได้รับทราบเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติต่างๆ และควรมีให้มีการทุจริต หรือการเบียดบังผลประโยชน์เกิดขึ้น

8) ควรให้ความสำคัญในด้านปัจจัย 4 โดยมุ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานในชีวิตประจำวันมากกว่าส่งเสริมความฟุ่มเฟือย ซึ่งเป็นเรื่องบุคลากรจะต้องแสวงหาเอง

9) ควรมีขอบเขตหรือข้อจำกัดตามความสามารถ และความเหมาะสมที่องค์กรสามารถที่จะให้ได้ และต้องคำนึงถึงทางปฏิบัติว่าสามารถปฏิบัติได้ในระยะยาวตลอดไปหรือไม่ เพราะสวัสดิการที่จัดขึ้นมาแล้วไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่ต้องจัดให้มีขึ้นตามกฎหมาย หรือสวัสดิการที่องค์กรจัดขึ้นเอง ล้วนเป็นข้อผูกพันที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไป สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพการจ้างอย่างหนึ่งตามกฎหมาย ดังนั้นหากจะทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงก็ต้องได้รับการยินยอมจากพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เสียก่อน

10) ควรกำหนดเงื่อนไขในการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ด้วย ในบางกรณีแต่เงื่อนไขนั้นจะต้องเป็นเงื่อนไขที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

11) ต้องถือว่าการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงอยู่เสมอ

จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการในการจัดสวัสดิการให้บุคลากร นั้น คือ ควรศึกษาข้อมูลให้รอบด้านแล้วจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกคนคุ้มค้ำแก่การลงทุน มีระเบียบหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้รับทราบ และสามารถได้ใช้บริการกันทุกคน

การวางแผนในการจัดสวัสดิการ

องค์กรนั้นมีภารกิจงานมากมายไม่สามารถกระทำได้โดยไม่มีการวางแผนงานมาก่อน หรือกระทำได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก การจัดสวัสดิการก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ดังที่ อากัสตรี ชัยคุนา (2542: 66) ได้กล่าวถึงการวางแผนในการจัดสวัสดิการไว้ 7 ประการ

- 1) ศึกษาและติดตามสวัสดิการที่บังคับใช้ตามกฎหมาย
- 2) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการด้านสวัสดิการจากคำร้องทุกข์ ร้องเรียน และข้อเรียกร้องต่างๆ ของบุคลากรที่ผ่านมาในอดีต
- 3) ตรวจสอบและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสอบถาม การประชุมอภิปราย เป็นต้น เพื่อศึกษาความต้องการในปัจจุบันและคาดคะเนความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 4) ดำเนินการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลขององค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะในองค์กรประเภทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- 5) ศึกษานโยบายขององค์กร
- 6) จัดทำโครงการ
- 7) วางแผนการประเมินโครงการ

ลักษณะและประเภทของการจัดสวัสดิการ

องค์กรจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตามต่างก็จะต้องมีการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับสถานะตามขนาดขององค์กรและความจำเป็น ในลักษณะและประเภทของสวัสดิการ ดังที่ อากัสตรี ชัยคุนา (2542: 66-68) ได้กล่าวถึง ลักษณะและประเภทของการจัดสวัสดิการคือ

ลักษณะของการจัดสวัสดิการแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

- 1) สวัสดิการที่ต้องจัดขึ้นตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการประเภทนี้เป็นสวัสดิการที่องค์กรจะต้องจัดให้มีขึ้นตามกฎหมายแรงงาน เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วม การปฐมพยาบาล การจัดให้มีบุคลากรทางการแพทย์ เช่น แพทย์หรือพยาบาล เป็นต้น
- 2) สวัสดิการที่เป็นความดำริริเริ่มขององค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามความจำเป็นเท่าที่ จะเห็นสมควร แม้ว่าจะไม่มีกฎหมายบังคับ และรัฐบาลก็มีได้ให้งบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3) สวัสดิการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่างองค์กรหรือนายจ้างกับลูกจ้างและรัฐบาลร่วมกันจัดขึ้นตามพระราชบัญญัติประกันสังคม เช่น การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วยที่มีได้เกิดจากการทำงาน การชราภาพ และมรณภาพ เป็นต้น

ประเภทของการจัดสวัสดิการได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- 1) สวัสดิการในด้านเศรษฐกิจหรือเป็นตัวเงิน เช่น
 - 1.1) ค่าเบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือต่างจังหวัด
 - 1.2) เงินสะสมเงินโบนัส
 - 1.3) เงินช่วยเหลือ การศึกษาพนักงาน การศึกษาบุตร
 - 1.4) รางวัลปฏิบัติงานดี ปฏิบัติงานนาน ปฏิบัติงานโดยไม่หยุดงาน
 - 1.5) ประกันชีวิต สุขภาพ และอุบัติเหตุ
 - 1.6) เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินเลี้ยงชีพ
 - 1.7) สหภาพสินเชื่อ (Credit Unions) เงินกู้ยืม
- 2) สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย
 - 2.1) การจัดรถรับส่ง จัดที่จอดรถ
 - 2.2) การจัดที่พักอาศัย เช่น หอพัก บ้านพักเช่าซื้ออาคารสงเคราะห์ จัดสรรที่ดิน
 - 2.3) จัดหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่าย
 - 2.4) จัดสถานรับเลี้ยงบุตรพนักงาน
 - 2.5) ให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย และปัญหาส่วนตัว
- 3) นันทนาการ
 - 3.1) การจัดงานปีใหม่ และงานตามประเพณีนิยม
 - 3.2) จัดทัศนจรและทัศนศึกษา
 - 3.3) จัดชมรมหรือกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ
 - 3.4) จัดกิจกรรมด้านกีฬา
 - 3.5) ของขวัญวันแต่งงาน
- 4) การศึกษา
 - 4.1) จัดบริการห้องสมุด
 - 4.2) จัดสอนวิชาชีพหรืองานอดิเรก
 - 4.3) จัดการศึกษานอกระบบเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา
 - 4.4) จัดทำวารสารองค์กร
- 5) สุขภาพอนามัย

5.1) ตรวจสอบภาพประจำปี

5.2) จัดบริการทางการแพทย์ อนามัย

สวัสดิการผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเอกชน

จากข้อมูลของกลุ่มงานการจัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้ระบุข้อมูล ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2552 เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชน

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 กำหนดให้ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชน ที่ส่งเงินสมทบติดต่อกันครบสองเดือน นับแต่วันที่นำเงินสะสมส่งสมทบเข้ากองทุนสงเคราะห์ มีสิทธิได้รับสวัสดิการดังนี้

- 1) ค่ารักษาพยาบาล
- 2) ค่าการศึกษาของบุตร
- 3) ค่าช่วยเหลือบุตร
- 4) เงินทดแทน

ค่ารักษาพยาบาล

ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ ว่าด้วยเงินสวัสดิการสงเคราะห์ เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2551

ผู้มีสิทธิ

ได้แก่ 1 ผู้อำนวยการ 2. ครู บุคลากรทางการศึกษา 5 ประเภทได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ งานบรรณารักษ์ งานแนะแนว งานเทคโนโลยี งานทะเบียนวัดผล และงานบริหารงานทั่วไป

วงเงินที่มีสิทธิเบิก

เบิกได้ปีละ 100,000 บาท โดยการนับระยะเวลาหนึ่งปี ตามปฏิทิน (1 ม.ค. – 31 ธ.ค.) สิทธิที่จะได้รับ

1) ค่าห้องและค่าอาหาร เท่าที่จ่ายจริง ไม่เกินวันละ 600 บาท ระยะเวลา ไม่เกิน 15 วัน

2) ค่ารักษาพยาบาลเบิกได้ตามประเภทต่างๆดังนี้

- 2.1) ค่ายา ค่าเลือด และอื่นๆ ที่ใช้ในการบำบัดรักษาโรค
- 2.2) ค่าบริการทางการแพทย์ ค่าตรวจ ค่าวิเคราะห์โรค
- 2.3) ค่าอวัยวะเทียม อุปกรณ์ ค่าซ่อมแซมเบิกได้ตามอัตราที่กระทรวงการคลัง

กำหนด

การเบิกค่ารักษาพยาบาล

เมื่อผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการศึกษาศึกษาในสถานพยาบาล มีอยู่ 2 วิธี

1) นำใบเสร็จรับเงินมาเบิก

- 1.1) คนไข้ในสถานพยาบาลของรัฐ
- 1.2) คนไข้ในสถานพยาบาลของรัฐกรณียื่นขอหนังสือรับรองสิทธิ
- 1.3) สถานพยาบาลเอกชน เมื่อประสบอุบัติเหตุ อุบัติภัย หรือมีความจำเป็นรีบด่วนซึ่งหากไม่ได้การรักษาพยาบาลทันทีทันใด อาจเป็นอันตรายถึงแก่ชีวิต

2) ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ (ต้นสังกัด) เมื่อผู้มีสิทธิป่วยเข้ารับการรักษายาบาลในสถานพยาบาลของรัฐ

ระยะเวลายื่น

ภายใน 1 ปี นับถัดจากวันที่ปรากฏใบเสร็จรับเงินยื่นตอนการขอหนังสือรับรองสิทธิ ส่วนกลาง ยื่นเรื่องที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์

การตัดจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล

- 1) กรณีนำใบเสร็จรับเงินมาขอเบิกการตัดจ่ายให้ถือใบเป็นรายจ่ายปีที่ขอเบิก
- 2) กรณีออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ การตัดจ่ายให้ถือใบเป็นรายจ่ายในปีที่ออกหนังสือรับรองสิทธิ ส่วนภูมิภาค

1) ยื่นคำขอพร้อมเอกสารประกอบที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ ตรวจสอบและออกหนังสือรับรองสิทธิให้ครูนำไปยื่นต่อโรงพยาบาล

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ เก็บหนังสือรับรองสิทธิ คำขอ และเอกสารประกอบ เพื่อเป็นหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายเงินให้กับสถานพยาบาล

การศึกษาของบุตร

ระเบียบที่เกี่ยวข้องระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการครู โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2544

สิทธิที่ได้รับ

1) เบิกให้แก่บุตร 3 คน คนที่ 1-3 ตามลำดับการเกิดมีอายุ 3 ปีบริบูรณ์ ก่อนปีการศึกษานั้นๆ (16 พ.ค. ของทุกปี) ถึงอายุ 25 ปีบริบูรณ์ ก่อน 1 พ.ค. ของทุกปี

2) เมื่อบุตรเข้าศึกษาในสถานศึกษาของทางราชการในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และหลักสูตรแตกต่างหากจากหลักสูตรปริญญาตรี

3) เมื่อบุตรเข้าศึกษาในสถานศึกษาของเอกชน ตั้งแต่ระดับ อนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. ให้เบิกได้เต็มจำนวน ส่วนระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. ให้เบิกได้ครึ่งหนึ่งของการจ่ายจริง

4) เบิกได้ตามอัตราที่กระทรวงศึกษากำหนด

ระยะเวลาการยื่นเบิก

เบิกเป็นรายภาคเรียนตามปีการศึกษา ตั้งแต่วันเปิดภาคเรียน (16พ.ค. ของทุกปี) ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีการศึกษาถัดไป

ส่วนกลาง ยื่นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์

ส่วนภูมิภาค ยื่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่

ค่าช่วยเหลือบุตร

ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการสงเคราะห์อื่น เพื่อสวัสดิการครู โรงเรียนเอกชนพ.ศ. 2544 ผู้มีสิทธิบรรจุก่อนวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544

สิทธิที่ได้รับ

1) บุตรจำนวน 3 คน คนที่ 1-3 ตามลำดับการ เกิดตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 18 ปี บริบูรณ์ และเกิดก่อนวันที่ 8 พ.ย. 2544

2) เบิกได้เดือนละ 50 บาทต่อบุตร 1 คน

การเบิกจ่าย ให้เบิกจ่าย ปีละ 1 ครั้ง โดยให้เบิกจ่ายย้อนหลังตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึงเดือนกันยายนปีที่ผ่านมา

ระยะเวลาขึ้นเบิก ตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป

ส่วนกลาง ขึ้นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์

ส่วนภูมิภาค ขึ้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่โรงเรียนตั้งอยู่

เงินทดแทน

ระเบียบที่เกี่ยวข้องระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสงเคราะห์ ครูใหญ่ และครูโรงเรียนเอกชนเป็นเงินทดแทน พ.ศ. 2540 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ผู้มีสิทธิ

ทายาท (คู่สมรส, บุตร, บิดา, มารดา,)

วิธีการขอรับเงินทดแทน

ครูหรือทายาทยื่นแบบแจ้งการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยพร้อมเอกสาร ประกอบ ผ่านผู้รับใบอนุญาตภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ผู้รับใบอนุญาต/ผู้ทำการแทนทราบ

ส่วนกลาง ขึ้นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์

ส่วนภูมิภาค ขึ้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่โรงเรียนตั้งอยู่

หลักเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทน

กรณีที่ครูใหญ่ (ผู้อำนวยการ) หรือครูประสบอุบัติเหตุถึงแก่ชีวิตทายาทจะได้รับ เงินทดแทนดังนี้

1) ค่าทำศพ จำนวน 3 เท่าของเงินเดือน เดือนสุดท้ายแต่ต้องไม่น้อยกว่า 100 เท่า ของอัตราสูงสุดของค่าจ้างขั้นต่ำรายวัน

2) เงินทดแทน 60 % ของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้ายเป็น ระยะเวลา 8 ปี

วิธีการจ่ายเงินทดแทน

1) จำนวนเงินไม่เกิน 100,000 บาทจ่ายงวดเดียวเป็นก้อน

2) จำนวนเงินก้อน 100,000 บาท

งวดแรกจ่าย 100,000 บาท + ค่าทำศพ ส่วนที่เกิน จ่ายเป็นงวดๆ ละเท่าๆ กัน
จำนวน 5 ปี ปีละงวด

ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินทดแทน

- 1) ยื่นคำขอรับเงิน ทดแทน พร้อมเอกสารประกอบที่หน่วยงานที่โรงเรียนสังกัด
- 2) สำหรับในส่วนภูมิภาค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่จะ
ตรวจสอบความถูกต้อง และส่งเรื่องให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ พิจารณา
- 3) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์พิจารณา ตรวจสอบหาข้อเท็จจริงแล้ว
นำเสนอคณะกรรมการคุ้มครอง การทำงานพิจารณาการจ่ายเงิน
- 4) หากเรื่องอนุมัติ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ จะ โอนเงินเข้าบัญชีครู

หรือทายาท

จากที่กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผ่านทางบุคคล และทรัพยากรอื่น รวมถึงองค์ประกอบ
ของการบริหารอันได้แก่การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบาย
การบริการ และการควบคุม และทฤษฎีการบริหารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ได้รับความ
พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุค ตามสมัย ตั้งแต่สมัยเริ่มแรก ยุควิทยาศาสตร์ ยุคมนุษยสัมพันธ์
ยุคเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ยุคพัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร จนถึงยุคปัจจุบัน

เอกชนนั้นได้จัดการศึกษามานานแล้วตั้งแต่สมัยก่อนเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน และเพื่อให้
การจัดการศึกษาเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษา
เอกชนขึ้น นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาการศึกษาเอกชนก็ได้รับการพัฒนาให้มีจำนวนโรงเรียนมากขึ้น
และได้มีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ตลอดจนสภาพโรงเรียนให้มีมาตรฐาน และรัฐบาล
ก็ได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาเอกชนเป็นการเฉพาะ ในชื่อว่า
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เพื่อให้ได้มา
ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนา บำรุงรักษา
ประเมินผลตลอดจนการให้พ้นจากงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลโดยบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าทั้งหน้าที่และการงานมีความพึงพอใจในองค์การ

ส่วนกระบวนการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เริ่มตั้งแต่การศึกษาข้อมูล
บุคลากรในองค์การ แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ แล้วนำมาทำแผนปฏิบัติการ เพื่อจัดทำกำลังคน
ให้ได้ตามที่ต้องการ

การสรรหาบุคลากร/คัดเลือกบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งในส่วนของการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการและขั้นตอนต่างๆ อีกหลายประการ เช่น หลักการสรรหา ระบบการสรรหา คุณสมบัติผู้สรรหา แหล่งที่มาของการสรรหา กระบวนการสรรหา และ ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้มาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ

การบรรจุและการแต่งตั้งนั้นมีอยู่ 2 วิธีด้วยกันคือ 1) เลือกอเอาบุคคลที่สอบคะแนนได้สูงสุด 2) เลือกอเอาคนเดียวจากผู้ที่ได้สอบได้คะแนนสูงสุด ต่อมาให้บุคลากรนั้นทดลองปฏิบัติงานก่อนจะเป็นระยะเวลา 3 เดือน หรือ 6 เดือนก็แล้วแต่ พร้อมด้วยมีการสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรนั้นมีวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้้องค์การนั้นได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงการอยู่รอดของ้องค์การนั่นเอง

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเสียก่อน แล้วหลังจากนั้น ก็มากำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีการ ตลอดจนการประเมินแล้วนำมาอภิปรายและสรุปผลต่อไป

หลักการในการจัดสวัสดิการให้บุคลากรนั้นคือ ควรศึกษาข้อมูลให้รอบด้าน แล้วจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกคน คำนึงค่าแก่การลงทุนมีระเบียบหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้รับทราบและสามารถได้ใช้บริการกันทุกคน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จตุพงศ์ แก้วใส (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาข้าราชการครูต้องมีความยุติธรรม เป็นธรรม และเท่าเทียมกัน ส่วนกลางต้องกระจายอำนาจในการสรรหาครูให้ท้องถิ่นดำเนินการเองโดยสรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในสภาพสังคมของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาข้าราชการครู ต้องเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆ การธำรงรักษาข้าราชการ ครูควรได้รับค่าตอบแทนและได้รับเงินค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในโรงเรียนและสวัสดิการครู ผู้บริหารต้องออกเยี่ยมบำรุงขวัญครู จัดสวัสดิการให้ครูมีที่อยู่อาศัย มีการประกันชีวิตให้อายุราชการทวีคูณ และให้ความปลอดภัยของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งเครื่องมือการประเมินและแบบประเมินที่มีมาตรฐาน

และด้านการพ้นจากงาน เน้นการกระจายอำนาจและการโอนย้ายมายังจังหวัด มีความเป็นธรรม และมีการเชิดชูเกียรติคุณครูที่เกษียณอายุทุกคน โดยไม่ต้องร้องขอ

สมพิศ สุภาพษ์ (2540: 224) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติ คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น (1ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรรับการฝึกอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นใช้หลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ค.) และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินที่ชัดเจน ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบ คือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถได้ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรต่ำกว่าเกณฑ์ บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขาดงบประมาณสนับสนุน และครูแต่ละคนต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากหน้าที่งานสอนอีกหลายๆ อย่าง

สันติธร ยิ้มละมัย (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูเทศบาลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.71) เห็นด้วยอย่างมากกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับครูพนักงานครูเทศบาล โดยพนักงานครูเทศบาลที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน ในด้านอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาลไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานครูเทศบาลที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน ในด้านระยะเวลาการรับราชการ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีความแตกต่าง คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 21 – 25 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 26 -30 ปี

นัยนา วงศ์จรรยา (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี ในเขตกรุงเทพมหานคร และผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นต่อสภาพของการปฏิบัติงาน และสภาพของปัญหาของการบริหารบุคลากร โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นต่อการสรรหาบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีกว่าในด้านหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียน

มัธยมสาธิต สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีการบริหารงานด้านบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สถาบันราชภัฏพระนคร และเพชรบุรีวิทยาลัย ส่วนคู่อื่นๆ และสถานภาพอื่นๆ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน

นิศราวรรณ รักโคตร (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และบุคลากรกลุ่มผู้ปฏิบัติเพศชายกับเพศหญิงมีระดับการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เพศชายมีระดับการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลมากกว่าเพศหญิงในด้านการวางแผนอัตรากำลังคนและการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน และด้านกระบวนการคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงาน 1-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป มีการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน

วีรพจน์ เสงสม (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่และพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน และครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วิไลวรรณ ยะสินธุ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ พบว่า 1) ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ปัญหาที่พบคือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักงานการศึกษาศึกษาพิเศษ 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ปัญหาที่พบคือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนใน

พื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร 3) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงาน และประเมินผลของบุคลากรใหม่ ปัญหาที่พบคือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนประจำ และควรบรรจุ แต่งตั้งพนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาพิเศษมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี เป็นข้าราชการครู 4) ด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติคุณบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ปัญหาที่พบคือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรอื่น ควรเอาใจใส่ต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการครู และบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ การจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบ ในรูปของคณะกรรมการและมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

หนูพร สุภาชาติ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครที่มีประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และเขตพื้นที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สมพล อินทร์ดี (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยเรียงค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านการออกจากราชการ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในด้านการวางแผนกำลังคน มีการกำหนดแผนงานไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ส่วนด้านการสรรหา/คัดเลือกอยู่ในรูปของคณะกรรมการคัดเลือกอย่างโปร่งใส ขณะที่ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการตั้งเกณฑ์ก่อน แล้วทดลองงาน และประเมินผล หลังจากนั้นก็บรรจุแต่งตั้งต่อไป ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินในรูปของคณะกรรมการและประเมินด้วยความยุติธรรม มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินก่อน และในส่วนของ การจัดสวัสดิการ มีการจัดสวัสดิการจริงแต่ไม่ทั่วถึงไม่เท่าเทียมกันในแต่ละสายงาน