

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 ความมุ่งหมายในการบริหารงานบุคคล
  - 1.4 หลักการในการบริหารงานบุคคล
  - 1.5 วิธีการบริหารงานบุคคล
  - 1.6 การบริหารงานบุคคล
2. สำนักงานเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง กับการบริหารงานบุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้า ในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

##### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลเป็นการให้ได้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน

2. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนาการกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคคล

สมาน รังสิโยกฤษฎี (2544 : 83) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2544 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2545 : 11) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้นหรืออาจให้ความหมายตามรูปคำได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานทางด้านการวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุมหน้าที่ต่าง ๆ ทางด้านบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด เมื่อพิจารณาในแง่ของวัตถุประสงค์อาจให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนานำไปใช้และประเมิน นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ วิธีการ และโครงการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร

ภิญโญ สาธร (2547 : 161) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคล หมายถึง ความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิดเพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรไน ไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมที่สุด ตามนัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลมีความสำคัญและ

จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน เพราะจะมีผลกระทบทำให้การทำงานของบุคคลมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นนั้นก็ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง องค์กร ทุกองค์การจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้นการใช้บุคคลที่มีอยู่ในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาบุคคลในองค์กร นั้น ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ และเทคโนโลยี ได้รับการกล่าวถึงว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคน ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ เหมาะสมและเป็นการใช้บุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความจำเป็นเนื่องจากสามารถทำให้บุคคลทราบบทบาท และหน้าที่ของตน มีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ ๆ ได้ทันทั่วถึง และยังช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 20) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น นับจะทวีขึ้นเรื่อย ๆ ครอบคลุมที่เรายอมรับความจริงว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ดังนั้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล จึงมีดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงาน
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้ภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ เป็นต้น
3. ความซับซ้อน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลกจึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

5. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพการแข่งขัน และความเจริญ ทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความเฉพาะทางมากเกินไป (Overspecialization) ก็จะทำให้กระบวนการบางอย่างติดขัด หรือรองานถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ“Put the right man on the right job”

6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือการจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดีมีสมานฉันท์

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 6) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโต

2. ช่วยใ้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผูปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 132) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล จะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผูปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเองและทั้งเพื่อสนองความ

ต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

องอาจ คีประดวง (2547 : 27) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 59) ได้กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างกันไป จากปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ใช้ปัจจัย หรือ ทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ โดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้น คนในองค์การจึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์การ ให้ก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การ หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุ เป้าหมายซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์การ เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงาน ที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน อีกทั้งเป็นงานที่ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน ในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและช่วยเสริมสร้าง ความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เพราะถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคม โดยส่วนรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

### 1.3 ความมุ่งหมายในการบริหารงานบุคคล

สนาม ทองสอน (2543 : 10-11) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการ ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของครู
2. เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของครู

7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านครุให้มีความพอใจในทุกฝ่าย
8. เพื่อฝึกบุคคลไว้ให้เกิดความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
9. เพื่อสนองการบริหารอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ
10. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง
11. เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
12. เพื่อปรับปรุงสภาพงานให้ดีขึ้น
13. เพื่อฝึกการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
14. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันได้แก่ การพัฒนาบุคคล ที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน หรือการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือแต่งตั้ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 1.4 หลักการในการบริหารงานบุคคล

ตามทฤษฎีการบริหารองค์กรของศาสตร์สาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ หรือการบริหารการศึกษา ถือว่า “คน” คือ ปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน องค์กรใดมีกำลังคนที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การพัฒนาหรือฝึกอบรม การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการทำงานการยกย่องให้รางวัลและการพ้นจากงาน จะเห็นว่ากระบวนการทั้งหมดนี้เป็นไปเพื่อให้องค์กรได้คนที่ดี มีคุณภาพเข้ามาทำงานได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้เต็มที่จนบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยที่คนเหล่านั้นได้รับการตอบแทนอย่างคุ้มค่า มีความสุข และประสบความสำเร็จในชีวิตด้วย

เมธี ปิณฑนานนท์ (2542 : 107-108) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคล ในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคคล
2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคคลทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคคลได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางในหลายๆ โปรแกรมเพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน

4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนาเพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยที่มุ่งการเรียนรู้ของบุคคลในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจให้บุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวกับ การทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงานและบทบาทของแต่ละบุคคล ในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

บรรองค์ โดจินดา (2543 : 54 - 55) กล่าวว่า การกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปควรกำหนดไว้ดังนี้

1. มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพงาน (Working conditions)

2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวสารความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง เป็นการบริหารงานแบบระบบเปิด (Open – management system) อย่างเหมาะสม

3. ทำให้คนงานรู้สึกว่าคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Self – value oriented and accountability)

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน

5. จ่ายค่าจ้าง และค่าแรง โดยยึดถือความสามารถ

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 174 - 176) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนาในการจัดการ โครงการพัฒนาบุคคลใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคคลหรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคคลล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคคลประสบผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคคล จะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธา ในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนา โดยการชี้แจง ชักจูงหรือนำความจริงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจและตอบรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาก่อความเชื่อถือศรัทธาแล้วก็ย่อมให้การสนับสนุน โครงการพัฒนาบุคคลนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูง อยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคคล ผู้เข้ารับการพัฒนารายใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคคลนั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ขึ้น จึงต้องการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

2.2 โดยการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจ ถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคคล

2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปอย่างฉันทมิตร เป็นกันเองและสนุกครึกครื้นพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึมตึงเครียดจนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคคลที่จะถือได้ว่าประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็นพูดคุย



หรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างไรก็ตามจะต้องสร้างสถานการณ์ที่ชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคน ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

3.1 โดยการป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งข้อใดก็ตาม ควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนากเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาจะได้สามารถจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคคลใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ส่วนวิธีการที่จะสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการแจกเอกสาร แนะนำแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตของหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวข้อเรื่องนั้น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น เป็นต้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา โครงการพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นเนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนากส่วนมากไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่ทำกรพัฒนา หรือแต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปกันคนละทางทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยทำให้โครงการพัฒนาบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่อง ที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาถึงเห็นถึงความสำคัญเกิดความสนใจ

และพยายามทำให้ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวหรือเน้นย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่ากับ เป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญสมควร แก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำ จึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาบุคคลที่จะช่วย การพัฒนาบุคคล ประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม การเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อ ทุกวรรค ทุกตอน จนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ส่วนวิธีการเน้น นอกจากกระทำโดยการอธิบายซ้ำถึง ประเด็นนั้นหลายครั้งหลายหนเพื่อชี้ถึงความสำคัญของเรื่อง ดังนั้นที่ทราบกัน โดยทั่วไปแล้วยังอาจ กระทำได้ โดยการใส่ไฮไลต์สัญลักษณ์ต่าง ๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เช่น ใช้แผนภูมิ รูปภาพ ภาพยนตร์ แผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจดจำได้โดยง่ายและ เข้าใจได้อย่างถ่องแท้

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 133-134) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนา นิสัยสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรม ที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคน ไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะ และทั้ง รายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบ โรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถ ทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้รับระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะต้องถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผล ในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูด

คน ให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่น  
แน่นหนาให้แกระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

สรุปได้ว่า หลักการในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการ  
เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน หลักความสามารถ ยึดถือ  
ความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณา  
ความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว ให้มี  
ประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

### 1.5 วิธีการบริหารงานบุคคล

สุธีระ ทานตวนิช (2545 : 54-55) ได้เสนอวิธีการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน
3. มอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรับผิดชอบ
4. สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. หาพี่เลี้ยงให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
7. ให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มากขึ้น
12. ส่งเสริมให้มีบทบาททางวิชาการ
13. ส่งเข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
14. จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้ใช้อย่างเพียงพอ
15. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
16. สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 36) ได้เสนอวิธีการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน  
สามารถทำงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างเฉพาะเจาะจงการให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน  
จึงมีความจำเป็นที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเสียได้ ดังนี้

1. การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน อาศัยความรู้พื้นฐานการปรีกษาหารือ  
สังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงานก็จะรู้งานไปเอง

2. วิธีปฐมนิเทศ คือ พอบรรจุคนเข้ามาก่อนที่จะให้เข้าปฏิบัติงานจริง จัดให้มีการอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อน อธิบายนโยบายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์วิธีการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆ ของแต่ละแผนกให้ทราบ นำไปคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละแผนก เปิดโอกาสให้ซักถามได้ด้วย หัวหน้างานควรบำรุงขวัญ จูงใจให้มีความจงรักภักดีและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงาน วิธีปฏิบัติงานสวัสดิการ เสนียงอาหาร เครื่องดื่ม แนะนำให้รู้จักคนเก่าอย่างเป็นกันเอง

3. ให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยเหลือหรือลูกมือไปพลางก่อน วิธีนี้ใช้กันมากในวงการช่างเทคนิค วงการอาชีพชั้นสูง เช่น ผู้ช่วยผู้ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยเลขานุการ เป็นต้น

4. ฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี เป็นการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน กับสถาบันวิชาชีพเฉพาะ

5. ฝึกระยะสั้น เพื่อหน่วยงานขาดแคลนคนงานกะทันหันก่อนบรรจุ

6. ให้ศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับศึกษาในวิชาที่หน่วยงานนั้นต้องการ โดยติดต่อให้เป็นพิเศษหรือไปเรียนวิชาเฉพาะ โดยไม่จำเป็นต้องหยุดงานประจำ ในบางกรณีหน่วยงานอาจให้เงินสนับสนุนช่วยเหลือด้วย

7. ไม่ศึกษาต่อเพิ่มเติมหรือไปศึกษาใหม่ เป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

พนัส หันนาภินทร์ (2546 : 120-126) ได้เสนอวิธีการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า

1. กิจกรรมที่ครูประจำการพัฒนาตนเองด้านวิชาการตามลำพัง

1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถาในกรณี การอ่านคู่มือจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะครูย่อมทำได้ทันทีเมื่อมีโอกาส

1.2 การค้นคว้าและทดลองด้านวิชาชีพ หรือความรู้ด้านวิชาการแบบง่ายที่สุด คือ การศึกษาจากตำราต่าง ๆ แล้วรวบรวมเป็นบทความชิ้นใหม่ การเขียนตำรา หรือคำสอนให้นักเรียนใช้

1.3 การทดลองและการวิจัยเป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่างการวิจัยมีตั้งแต่แบบง่าย ๆ เช่น สังเกตการขาดเรียนของนักเรียนในเดือนต่าง ๆ ไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้น ๆ

1.4 การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในหมู่ผู้มีความสนใจร่วมกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.5 การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ย่อมจะไม่ทำให้หลงผิดคิดว่าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นดีที่สุดในแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่าง ในการทำงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

1.6 การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนจะทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรมตลอดจนถึงความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้น ๆ

1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน เป็นการฝึกให้รู้จัก การทำงานในฐานะผู้บริหาร ซึ่งเป็นการเตรียมผู้บริหารในโอกาสต่อไป

1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานพอสมควรแล้ว การลาศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป

1.9 การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ทุกคนควรจะได้รับผลการประเมินผลความเจริญของตนเอง วิธีที่จะดูความเจริญก้าวหน้าของตนเองนั้นมีหลายประการ เช่น การสนทนากับผู้อื่น เราจะได้ทราบว่าเราทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพดีหรือไม่ดีกว่าเขา

2. กิจกรรมที่ครูประจำการได้รับการพัฒนาที่จัดเป็นหมู่คณะร่วมกับกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อการปฐมนิเทศ เพื่อเสริมสร้างความเจริญด้านวิชาการ และเพื่อการบริหารด้านอื่น เช่น ประชุมสั่งการ อภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2.2 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการพบปะกัน การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจ ที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดภาคเรียนในปีการศึกษาใหม่ โรงเรียนมักจะให้ครูมาทำงานล่วงหน้า 1 สัปดาห์ ในระยะนั้นจะประชุมปรึกษาหารืองานที่จะกระทำใน

2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอนกรรมการดูแลความปลอดภัยให้นักเรียน คณะครูได้ลงมือกระทำเอง ซึ่งเน้นการฝึกหัดครูให้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตัวเองให้สูงขึ้น

2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีจำนวนครูมากขึ้นสมควร มีการจัดทำข่าวสารความเคลื่อนไหวด้านวิชาการ และการบริหารด้านอื่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 176) ได้เสนอวิธีการบริหารงานบุคคล คือ

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปราย

3. การแสดงบทบาทสมมุติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การสาธิต
6. วิธีระดมความคิด
7. การประชุมกลุ่มแบบซินดิเกต
8. การอภิปรายเป็นคณะ
9. การสัมมนา

ปัญญา สาร (2547 : 161) ได้เสนอวิธีการบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน (On-the-job-study) เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวก เป็นการสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงๆ โดยจัดทำ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule training or orientation) การฝึกอบรมแบบนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ จัดองค์การของหน่วยงานนั้นๆ ให้รู้จักสถานที่ต่างๆ ในองค์การของงาน
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship training) วิธีนี้ใช้ในวงการช่างเทคนิค โดยให้ผู้เข้าทำงานใหม่คอยเป็นลูกมือช่วยเหลือผู้ที่ทำงานอยู่เดิม เป็นการเรียนรู้งานไปในตัว
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship training) คือ เมื่อเรียนทฤษฎี ไประยะหนึ่งแล้ว ก็มีการฝึกงาน ในระยะที่มีการฝึกงานก็จะมีการอภิปรายปัญหาที่ประสบในระหว่างการฝึกงานกับภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner training) เมื่อหน่วยงานใดขาดคนทำงาน อย่างกะทันหัน ต้องแก้ไขโดยวิธีฝึกระยะสั้นให้กับคนงาน หรือผู้ที่เข้าทำงานใหม่ก่อนที่จะบรรจุคนงานนั้น
6. วิธีการให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือให้ใช้เวลาทำงาน บางส่วนไปปรับการศึกษา (Outside courses) คือ การอนุญาตให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานอื่นหรือสถานศึกษาต่างๆ ในตอนบ่ายหรือค่ำ
7. วิธีไปศึกษาใหม่หรือไปศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ดีขึ้น เพราะวิชาการต่างๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
8. การแสดงนิทรรศการทางวิชาการ (Academic exhibition) คือ การจัดนิทรรศการ แสดงถึง ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการในแต่ละสาขา ตามความต้องการของบุคคลและหน่วยงานใหม่บุคคลได้ดูและได้ศึกษาเพิ่มเติม

9. ส่งบุคคลไปศึกษาและดูงานทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ ในสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน (Retraining or upgrading)

10. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคคล โดยปกติจะเป็นการจัดที่มีระยะเวลาสั้น และจะกำหนดเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายกันมากแพร่หลายทุกวงการ เพราะใช้เวลาสั้นประหยัดและได้ผลดี ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งจะต้องกระทำต่อเนื่องตลอดเวลา

สรุปได้ว่า วิธีการบริหารงานบุคคล คือ การที่ให้ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานสามารถทำงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างเฉพาะเจาะจงการให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็น ที่ต้องทำโดยไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้

#### 1.6 การบริหารงานบุคคล

คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนาและ ใช้งานไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการทางการบริหารงานบุคคลให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ (2545 : 174) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
2. การออกแบบวางแผนการพัฒนา
3. กิจกรรมการพัฒนา
4. การประเมินกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วย

1. การวางแผน นโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน

5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงาน

พระยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็นงานในหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย

1. การสรรหา
2. การพัฒนา
3. การจ่ายค่าตอบแทน
4. การรวมพลัง
5. การธำรงรักษา
6. การพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 29-30) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ



13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
  20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- โดยผู้วิจัยได้สรุปและสังเคราะห์ การบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ปรากฏผลตาราง 1

ตาราง 1 สรุปและสังเคราะห์ การบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

นักวิชาการ	หน่วยงาน/นักวิชาการ			
	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์(2545 : 174)	ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9)	พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3)	กระทรวงศึกษาธิการ(2551: 29-30)
1. การวาง นโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล	/			1
2. การวางแผนกำลังคน	/		/	2
3. การกำหนดตำแหน่ง	/			1
				รวม

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	หน่วยงาน/นักวิชาการ				รวม
	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์(2545 : 174)	ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9)	พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3)	กระทรวงศึกษาธิการ(2551: 29-30)	
4. การกำหนดเงินเดือน	/	/	/	/	3
5. การสรรหาบุคคล	/	/	/	/	3
6. การบรรจุและแต่งตั้ง		/			1
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ		/		/	2
8. การพัฒนาบุคคล	/	/	/		3
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ		/		/	2
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย		/		/	2
11. การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล		/			1
12. การให้ออกจากงาน		/	/	/	3
13. การรวมพลัง			/		1
14. การธำรงรักษา			/		1
15. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา				/	1
16. การลาทุกประเภท				/	1
17. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน				/	1
18. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์				/	1

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	หน่วยงาน/นักวิชาการ				
	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์(2545 : 174)	พงษ์ สันติวงษ์ (2546 : 9)	พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3)	กระทรวงศึกษาธิการ(2551: 29-30)	รวม
19. การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์				/	1
20. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา				/	1
21. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ				/	1
22. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ				/	1
23. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา				/	1
24. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต				/	1
25. วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา	/				1
26. การออกแบบวางแผนการพัฒนา	/				1
27. การประเมินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	/				1
รวม	9	7	6	17	39

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน/นักวิชาการ พบว่ามีขั้นตอนและกระบวนการ การนำไปปฏิบัติ ที่คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน มีความ

แตกต่างกันบ้างเล็กน้อย โดยมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่
  - 1.1 การวางแผนจัดทำนโยบายหลักการศึกษาและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
  - 1.2 การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
  - 1.3 การวางแผนจัดวางช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเหมาะสมและคล่องตัว
  - 1.4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบแก่บุคคลอย่างชัดเจน
  - 1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.7 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคคล
  - 1.8 การคัดเลือกและจัดบุคคล เข้าปฏิบัติหน้าที่
  - 1.9 การวางแผนอัตรากำลังบุคคลไว้ล่วงหน้า
  - 1.10 การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคคลไว้อย่างเป็นรูปธรรม
  - 1.11 การวางแผนในการสรรหาบุคคลตรงตามความต้องการของหน่วยงาน
2. การบำรุงรักษาบุคคล ได้แก่
  - 2.1 การวางแผนเพื่อการบำรุงรักษาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร
  - 2.2 การวางแผนจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม
  - 2.3 การวางแผนมอบหมายงานในหน้าที่ให้บุคคลตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด
  - 2.4 การจูงใจบุคคลให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.5 บุคคลเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี
  - 2.6 การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน
  - 2.7 บุคคลมีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่
  - 2.8 มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติในขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคคลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

### 3. การพัฒนาบุคคล ได้แก่

- 3.1 การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.2 การวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 3.3 การวางแผนจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3.4 การนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน
- 3.5 การวางแผนบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

#### การประจำปี

- 3.6 การวางแผนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.7 จัดกิจกรรมไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้เป็นประจำ
- 3.8 การแนะนำให้บุคคลทราบถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ใน

#### การปฏิบัติงาน

- 3.9 การเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความชำนาญมาให้คำแนะนำปรึกษาและแนะนำ

#### บุคคล

- 3.10 การการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 3.11 การสนับสนุนให้บุคคลเข้ารับการอบรมประชุมและสัมมนาทางวิชาการ
- 3.12 การสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสศึกษาต่อ
- 3.13 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนการพัฒนาบุคคล และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

### 4. การให้บุคคลพ้นจากงาน ได้แก่

4.1 การวางแผนการจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือเกี่ยวกับการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง  
อย่างเป็นรูปธรรม

4.2 หน่วยงานได้ให้ความช่วยเหลือบุคคลในการป้องกันไม่ให้พ้นจากตำแหน่ง  
หน้าที่โดยไม่มีเหตุผล

4.3 หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการได้รับ สวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคคล  
ที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่

4.4 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติในขั้นตอนการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง  
และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

จากแนวความคิดของนักวิชาการ ได้สรุปการบริหารงานบุคคลทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ  
มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล  
และการให้บุคคลพ้นจากงาน ดังนี้

## 1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ดังนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้สรุปถึงการให้ได้มา ซึ่งบุคคล ไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 :10) ได้สรุปถึง การให้ได้มาซึ่งบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การเสาะหา หรือสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ การแนะนำตัวเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 22) ได้สรุปถึง การให้ได้มาซึ่งบุคคล ไว้ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ ขั้นตอน ที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึง ขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ และการออกแบบงาน ซึ่งถือได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นหัวใจสำคัญ ของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของ การกำหนด ชนิด และจำนวน ของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดทำเป็นแผนกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและมีวิธีการคัดเลือกคน เพื่อให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่ง

การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร็ว เขาให้สมัครทำงานในองค์การการสรรหาบุคคลของหน่วยราชการเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับราชการย่อมยึดอาชีพรับราชการเป็นหลัก หากสรรหาได้บุคคล ที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ประชาชน และประเทศชาติเป็นอย่างมาก และได้สรุปไว้ว่าการเลือกสรรบุคคลควรทำด้วยความยุติธรรม พินิจ พิเคราะห์ด้วยวิจระณญาณอันถ่องแท้

การเลือกสรร เป็นกระบวนการที่สำคัญหรือเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะว่า การที่จะให้ได้คนดีคนมีความรู้ความสามารถ และคนที่เหมาะสมมาทำงานหรือไม่ อยู่ที่

การเลือกสรร หรือวิธีการเลือกสรร ระบบการเลือกสรรที่ใช้อยู่ที่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

4. การปฐมนิเทศ การบรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอน ที่ต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงาน กิจกรรมขั้นแรกสุดที่จะต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อการบรรจุ หรือการปฐมนิเทศ ซึ่งบุคลากรใหม่ที่จะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรก ของการทดลองและเรื่อยไปจนกว่าจะมีการบรรจุส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น คือกลไกในการติดตามกำกับดูแลให้แน่ใจว่า ทรัพยากรที่รับบรรจุเข้ามานั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่อยู่ตลอดเวลา

การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการ ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคุมคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินเดือนของตำแหน่งนั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-63) ได้สรุปถึงการให้ได้มาซึ่งบุคคล ไว้ดังนี้

#### 1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

1.2 กำหนดตำแหน่ง

1.3 การขอลื่อนตำแหน่งบุคคลทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

#### 2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษาในสถานศึกษาในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษา

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

2.5 การรักษาราชการแทน

สรุปได้ว่า การให้ได้มาซึ่งบุคคล หมายถึง การดำเนินการให้ได้ตัวบุคคลเข้ามา ในหน่วยงาน นับตั้งแต่ การวิเคราะห์ตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือกตลอดจนถึงการบรรจุแต่งตั้ง

#### 2. การบำรุงรักษามูลค่า

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 10) ได้สรุปถึงการบำรุงรักษามูลค่า คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่างๆ ที่

เกี่ยวกับบุคคลให้ลู่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 22) ได้สรุปการบำรุงรักษาบุคคล ประกอบด้วย

1. การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธี และทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมเหตุสมผลและพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คืองานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

2. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติ ทางด้านนี้ครบถ้วนตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งกิจกรรมที่จะมีไว้ นี้ ก็เพื่อคอยป้องกันแก้ไข

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ได้สรุปถึง การบำรุงรักษาบุคคล คือ การบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลู่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย และเช่นเดียวกันสำหรับ แต่ละหน้างานหรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้นต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะทำให้สำเร็จผลบางอย่างแตกต่างกันไป และต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลสำเร็จผลสูงสุดด้วย ได้จำแนกหน้าที่การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน
2. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-63) ได้สรุปถึงการบำรุงรักษาบุคคล คือ การมีวินัยและการรักษาวินัย ดังนี้

1. ทัศนคติความผิดไม่ร้ายแรง
2. ทัศนคติความผิดวินัยร้ายแรง
3. การอุทธรณ์
4. การร้องทุกข์
5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย



สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่อเนื่องจากการให้ได้มา ซึ่งบุคคลหรือให้บุคคลได้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การพัฒนาบุคคล

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 10) ได้สรุปถึง การพัฒนาบุคคล คือ การฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำ เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัย สภาพแวดล้อมตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2546 : 22) ได้สรุปถึง การพัฒนาบุคคล คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับองค์กร เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริม ความรู้ความสามารถ ตลอดจน ความชำนาญ ให้มีขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำ เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัย สภาพแวดล้อมตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51 - 63) ได้สรุปถึงการพัฒนาบุคคล คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาครูและบุคคลทางการศึกษา
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษา
3. การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
4. การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
5. เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
6. งานทะเบียนประวัติ
7. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
8. การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะตลอดจนมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

#### 4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 10) ได้สรุปถึง การให้บุคคลพ้นจากงาน คือ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง และการพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-63) ได้สรุปถึง การบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

1. การออกจากราชการ
2. การออกจากราชการ
3. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้นต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
4. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
5. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
6. การให้ออกจากราชการและเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน
7. กรณีมีมลทินมัวหมอง
8. กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

สรุปได้ว่า การให้บุคคลพ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลพ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิต่าง ๆ ที่จะพึงมีได้

#### 2. สำนักงานเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทองกับการบริหารงานบุคคล

สำนักงานเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทองกับการบริหารงานบุคคลมีรายละเอียดดังนี้ (กองการศึกษาและแผนงานเทศบาลเมืองอ่างทอง. 2551 : 10-11)

##### 1. การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนเป็นไปในลักษณะครูเป็นศูนย์กลาง ขาดการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน มักจะยึดคะแนนเป็นตัวบ่งชี้ระดับผลการเรียนมากกว่าจะนำไปใช้พัฒนานักเรียน และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น และจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ให้สามารถเชื่อมโยง แก้ปัญหาท้องถิ่นได้ และนำไปปฏิบัติได้จริง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะการจัดการ รู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

## 2. การพัฒนาบุคคล

เพื่อพัฒนาบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

## 3. การต้องการให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตรงตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ท้องถิ่น ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของชุมชน

## 4. สภาพปัญหาจากสภาพแวดล้อม

เนื่องจากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้โรงเรียนขาดแคลนสถานที่รองรับ นักเรียนต้องอยู่ในบรรยากาศที่แออัด ระบบไฟฟ้าในอาคารเสื่อมคุณภาพ ระบบน้ำประปาไม่ได้ขนาดมาตรฐาน ไม่เหมาะสมกับการใช้งานในปัจจุบัน ทั้งห้องเรียน ห้องพิเศษ ไม่มีความสวยงามและเอื้อต่อการเรียนการสอน การติดต่อประสานงานระหว่างอาคารไม่สะดวกต่อการบริหารงาน ภูมิทัศน์จุดพักผ่อนในโรงเรียนไม่เพียงพอ ดังนั้นโรงเรียนจึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ ปรับปรุงภูมิทัศน์ สภาพบรรยากาศในบริเวณโรงเรียนให้มีความสะดวก สะอาด ร่มรื่น สวยงามและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

## 5. การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียน

การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนงานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นการควบคุมการดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนด้านงานหลักฐานเอกสาร รวมทั้งการเงิน การพัสดุ ให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นปัจจุบัน ซึ่งถือว่างานธุรการเป็นงานสนับสนุนการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านปัจจัยที่อำนวยความสะดวกแก่ครู - อาจารย์ ในการจัดสื่อการเรียนการสอน วัสดุ ครุภัณฑ์ และงบประมาณ การให้บริการและสวัสดิการแก่บุคคลในโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 6. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง

เพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองได้กำหนด แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามความต้องการของชุมชน

สรุปได้ว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง เกิดจากการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคคล การต้องการให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สภาพปัญหาจากสภาพแวดล้อม การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ศิริินทร์ วงศ์สวัสดิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารบุคคลเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่าปัญหาในด้านการพัฒนาบุคคล โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อ ปัญหาการพัฒนาบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลด้านความต้องการ ในการพัฒนาบุคคลครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความ ต้องการในการพัฒนาบุคคลในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด และด้านการ พัฒนา โดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปาน กลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเองเรื่องการวางแผนการดำเนินงานในชีวิตราชการ ให้ก้าวหน้าต้อง เตรียมแผนการสอน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนและผู้บริหารใน ระดับสูง

นิพนธ์ อรรถอำนวย (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ ตามความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยจากศึกษาธิการอำเภอ ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การพัฒนาบุคคลในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีปัญหา อยู่ในระดับ ปานกลาง

จันทน์ เวทย์ประสิทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

บุญญพัฒน์ พันธุ์ยิ้ม (2545 : 106) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคลได้ปฏิบัติในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน สูงสุดคือ การให้ได้มา ซึ่งบุคลากร ต่ำสุดคือการพัฒนาบุคลากร
2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ปัญหาสูงสุด คือ การให้ ได้มาซึ่งบุคลากร ต่ำสุดคือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน
3. ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นรายด้าน ดังนี้ การให้ได้มา ซึ่งบุคลากร ; ควรมีคณะกรรมการพิจารณาการขอโอนย้ายและควรมีการร่วมมือระหว่างองค์การ เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร ; ควรใช้ประโยชน์จากการ ไปดูงาน โดยการปรับให้เข้ากับสภาพขององค์การ และควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้

มากขึ้น การชำระรักษาบุคลากร ; ควรมีการดำเนินการปฐมนิเทศทุกครั้งที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ และควรมีการประเมินผลงานโดยเน้นผลงานและความรับผิดชอบ โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน ที่ได้มาตรฐาน การให้บุคลากรพ้นจากงาน ; ควรมีการวางแผน จัดอัตรากำลังตามความต้องการขององค์กร และควรมีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับ การพิจารณาการให้บุคลากรพ้นจากงาน

4. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทรา สุรินทรามุณี (2547 : 37) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน และด้านการชำระรักษาบุคลากร

นภาพร พลโคตร (2548 : 127-128) ได้ศึกษาปัญหาการศึกษาการปฏิบัติงาน การบริหาร บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนหวานกับองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง ผลการศึกษา พบว่า 1) บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคอนหวานมีการปฏิบัติงานการบริหารบุคลากรโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยดังนี้ ด้าน การประสานงานความรู้ความสามารถ ด้านการวางแผน ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านขวัญและ กำลังใจ ตามลำดับ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการ ประสานงาน ด้านพัฒนาบุคลากร และความรู้ความสามารถ ตามลำดับ แต่มีการปฏิบัติในด้านขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนตำบลคอนหวานและของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเก็งมีปัญหาและข้อเสนอ ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานยังน้อยและการเตรียมการถ่ายโอน ยังไม่ชัดเจน ควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการจัดอบรม การสัมมนา การ กำหนดดูงาน การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ การสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรเพิ่มเติม การ กำหนดหลักสูตรภายใต้การศึกษาเป็นการเฉพาะ ด้านพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การปฏิบัติงานใน หน่วยงานในหน่วยงานยังเป็นแบบเดิมๆ ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ให้การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน ด้านการประสานงาน ได้แก่ การ ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เองยังเป็นแบบตัวใครตัวมัน ก่อให้เกิดปัญหาในการ ติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานอื่นอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารเป็นตัว เชื่อมโยงในการดำเนินงานประสานงานชุมชนและหน่วยงานอื่น ด้านการวางแผน ได้แก่ พฤติกรรม

คณะผู้บริหารทางด้านงบประมาณ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ โดย การใช้จ่ายได้สอดคล้องกับแผนพัฒนาตำบลประจำปีและประชาชนในเขตรับผิดชอบขาดความ เชื่อมั่นในนโยบาย ของกรรมการบริหาร ควรสนับสนุนการบริหารงบประมาณขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ควรให้ข้าราชการส่วนภูมิภาคเป็นที่เล็งในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านขวัญและกำลังใจ ได้แก่ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยและขาดแรงเสริม สำหรับการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานประจำและชั่วคราว ผู้บริหาร ส่วนหนึ่งไม่ไว้วางใจในการสั่งปฏิบัติงาน เช่น กังวลในการสั่งงานควรให้ผู้บริหารมีความพึงพอใจ ในตัวเอง และมีน้ำใจในการส่งเสริมในด้านหน้าที่การงาน และเชื่อมั่นในหลักการบริหาร ของตนเอง

3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการ ทำงานของบุคลากร โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อรทัย จันทร์เหลือง (2548 : 109) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ตำบลเชิงใน อำเภอเชิงใน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของเทศบาลตำบล เชิงใน เห็นว่า มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรการพัฒนาบุคลากร และการให้ บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหา ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการ ให้บุคลากรพ้นจากงานไม่แตกต่างกัน 3) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เห็น ว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชิงใน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

วุฒิชัย ไชยรัตน์ (2549 : 97) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2) เมื่อเปรียบเทียบสภาพและ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่มีตำแหน่งต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน เห็นว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน เห็นว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่มีอายุตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานต่างกัน และขนาดโรงเรียนต่างกัน เห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมพร ใจคำป็น (2549 : 44-50) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอ จอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการ วางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการ แต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โคนทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงบุคลากรก่อน เริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณา ความดีความชอบอย่าง ยุติธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงาน ของตนเอง รวมทั้งมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้อาจความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดส่งสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึง และการขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากร ที่ต้องการต่อ หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้อาจความสามารถ ควรจัดสรร งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญและกำลังใจ ตามโอกาสอัน สมควร และควรมีการวางแผนการประเมินผลและการปฏิบัติงานบุคลากร

ประทีป โดสารเดช (2549 : 97-98) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการ วางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านการรักษาวินัยและวินัย 5) ด้านการลาออกจาก ราชการ พบว่า ประการแรกปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด ตำแหน่ง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ประการที่สอง ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยมีด้านการรักษาวินัยและวินัย เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการลาออกจากราชการ เป็นด้านที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ของบุคลากรโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3)

การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาขนาดของสถานศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ธีรวุฒิ สิทธิกุล (2550 : 46-54) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. พบว่า 1) ปัญหาการบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงจากคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และอยู่ในระดับ น้อย 1 ข้อ คือ ด้านการออกจากราชการ 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานของผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ แตกต่างกันไป มีปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

อนันต์ อัครเศรษฐัง (2551 : 75-77) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ปัญหาด้านพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน และปัญหาด้านการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน

1.1 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านบุคลากรเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ การขาดแผนกำลังคนที่เหมาะสมในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การขาด การวางแผน อัตรากำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต และผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญ ในการวางแผนอัตรา กำลังคน

1.2 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารบุคคลด้าน การสรรหาบุคคลเข้าทำงานเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย 3 อันดับแรกคือ ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างในการสรรหาบุคคลเข้า ทำงาน ปัญหาการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ไม่ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการสรรหา



และปัญหาวิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงานขาดหลักประสิทธิภาพทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงกับตำแหน่ง

1.3 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านกระบวนการคัดเลือกเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับชื่อที่มีค่าเฉลี่ย จากมากไป น้อย 3 อันดับแรกคือการขาดวิธีการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไม่ได้นำหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ พิจารณา และผู้บริหารไม่มีระบบ ที่ชัดเจนในกระบวนการคัดเลือกบุคคล

1.4 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการปฐมนิเทศเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับชื่อที่มีค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย 3 อันดับแรกคือบุคลากรบรรจุใหม่ ยังไม่เข้าใจในข้อกฎหมาย นโยบาย และกฎระเบียบแบบแผนของ องค์การ การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ บางคนไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรม และการขาด งบประมาณในการจัดปฐมนิเทศ บุคลากรที่บรรจุใหม่ทุกสายงาน

1.5 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการบรรจุแต่งตั้งเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับชื่อที่มีค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย 3 อันดับแรกคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างชั่วคราวขาดความน่าเชื่อถือความ ชัดเจนการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงาน ไม่ต่ำกว่า 5 ปี ให้เป็นพนักงานจ้างประจำ ยังไม่มีกรอบที่ชัดเจน และผู้บริหารขาดการสนับสนุนการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อน ชั้นสำหรับ ผู้ที่จบการศึกษามีวุฒิสูงขึ้น

1.6 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับชื่อที่มีค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย 3 อันดับแรกคือการขาดวิธีการพัฒนาความรู้หรือทักษะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การขาดแคลนงบประมาณในด้านการพัฒนาหรือฝึกอบรม และศึกษาดูงานของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง และการขาดแคลนแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดและระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเป็นการ พัฒนาความรู้แก่บุคลากร

1.7 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดย เรียงลำดับชื่อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกคือการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารยัง ไม่ได้นำผลงาน ความสามารถมาประกอบ ในการประเมิน การประเมินผลไม่สามารถเชื่อมโยง สักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และผู้บริหารยังขาดความเข้าใจในการประเมินผลและ การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

2. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีเพศ และอายุแตกต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ( $p>.05$ ) ส่วนบุคลากรที่มีตำแหน่งและการศึกษาแตกต่างกันมีปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยรวมแตกต่างกัน ( $p<.05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิตและด้านความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความคาดหวัง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างมีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งวิชาชีพต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิตและความคาดหวัง โดยรวมไม่ต่างกัน พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีอายุต่างกัน สถานภาพต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันและสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวังโดยรวมไม่ต่างกัน

ลือชา ภัคศิศรี (2550 : 64 - 65) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวง อำเภอน้ำโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวงโดยรวมและจำแนกตามประเภทของบุคลากร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากที่สุด และบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวงที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานจ้างตามภารกิจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน และด้านการยอมรับนับถือมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญและพนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คลาร์ค (Clarke. 1992 : 76) ได้วิจัยเรื่อง ประเมินผลการเลือกวิธีจัดอบรม ส่งเสริมครูประจำการ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม โดยเสนอว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพ ครูประจำการควรเริ่มต้นจากปัญหาความต้องการของครู วิธีการต่าง ๆ ที่จัดส่งเสริม ให้ครูประจำการที่ได้มีกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างและจำเป็นต้องมีการวางแผนในการประเมินผล อย่างมีประสิทธิภาพ

ซิลเวีย (Sylvia. 2000 : 2882-A) ได้ศึกษาถึงความรู้และการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริงของครูโรงเรียนมัธยมในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 ขณะที่นักการศึกษาที่มีการยอมรับระเบียบวิธีการประเมินตามสภาพจริงได้นำไปใช้ในการสอนทั่วไป หลักฐานไม่มากนักที่ยังคงแสดงว่า วิธีการประเมินตามสภาพจริงนี้ได้รับการยอมรับโดยครูผู้สอนว่าเป็นการประเมิน มีความสมเหตุสมผลและน่าเชื่อถือ จากรายงานการศึกษาได้ตรวจสอบถึงการปฏิบัติการประเมินตามสภาพจริงที่แพร่หลายของครูโรงเรียนมัธยมในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 การสร้างแบบจำลองของการปฏิบัติการประเมิน และการฝึกอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับการนำการประเมิน ไปปฏิบัติ ในโรงเรียนมัธยมในรัฐแมตซาชูเซตส์ วิจัยสำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย วิธีการบรรยายและวิธีเปรียบเทียบเชิงเหตุผล แบบสอบถามถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นระบบ ได้ผู้ร่วมปฏิบัติจำนวน 500 คน จากครูโรงเรียนมัธยม ในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 1,000 คน แต่กลุ่มตัวอย่างที่ได้จริง จากการส่งแบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 202 คน การวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า การอบรมยังคงใช้การประเมินแบบเดิมมากกว่าจะใช้วิธีตามสภาพจริง การฝึกอบรมวิธีการประเมินตามสภาพจริงโดยเฉพาะนั้นเป็นการกระทำที่มีขอบเขตนอกจากนั้นการรายงานของครูโรงเรียนมัธยม ในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 พบว่า ใช้วิธีการแบบดั้งเดิมในการประเมิน ซึ่งถูกนำมาใช้มาก โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับวิทยาลัย เป็นเรื่องที่ขัดแย้งแต่เป็นจริงในชั้นเรียนในปัจจุบันครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 ได้นำการประเมินตามสภาพจริงมาใช้มากกว่าแบบทดสอบแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม การประเมินเพิ่มละสมงานถูกนำมาใช้น้อยที่สุด การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการใช้วิธีประเมินตาม สภาพจริงระหว่างครูโรงเรียนมัธยมในรัฐแมตซาชูเซตส์ ปีที่ 2 ในกลุ่มสาขาวิชาเฉพาะจากรายงานครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษกับสังคม ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่แตกต่างกันมาก ในขณะที่ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์กับวิทยาศาสตร์ ใช้อย่างจำกัดประการสุดท้าย การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่ำถึงปานกลาง ระหว่างก่อนการได้รับการอบรมและการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริง การรายงานการศึกษาหลักฐานต่างๆ บีบบังคับ

ให้ยอมรับการประเมินของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยครูจะต้องทำก่อนในการวางโครงการของโรงเรียนให้ได้ผล

สวอน (Swan. 2005 : 96) ได้ศึกษาการศึกษาการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นฐานในการจัดระบบสารสนเทศสำหรับการประเมินของครู พบว่า ความสามารถของครูเป็นตัวบ่งชี้อย่างมีนัยสำคัญ ระบบสารสนเทศจะมีการพัฒนาได้ต้องมีการส่งเสริมระบบการจัดการสารสนเทศ 5 ประการ

1. การสนับสนุนอุปกรณ์ทางเทคนิคเครื่องมือและผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการ ผู้ใช้เทคโนโลยีที่พอเพียงสำหรับการประสบความสำเร็จในการใช้อินเทอร์เน็ตในฐานะ ที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการใช้ MIS

2. การรับเอา Portfolio แบบเปิดมาใช้ในระบบสารสนเทศ ของอาจารย์ซึ่งเป็นการสะท้อนการคิดค้นมากกว่าการถอดแบบมา (ลอกมา) สิ่งนี้รวมถึงธรรมชาติของการไม่รวมที่ศูนย์กลางของสถาบันทางการศึกษาภาคตะวันออก

3. ปัจจัยของความเชื่อในเรื่องข้อมูลที่ว่าความสัมพันธ์กับกลุ่มและการไหลมารวมกันของข้อมูลของนักศึกษาจากประสบการณ์ในสาขาพบว่าข้อมูลไม่ได้ถูกเป็นศูนย์กลาง ในการตัดสินใจของอาจารย์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าความน่าเชื่อถือไม่ได้มีบทบาท ในการตัดสินใจในการพิจารณา รับเอา Portfolio แบบเปิด

4. ข้อสรุปเรื่องปัจจัยเรื่องการอำนวยความสะดวกคล้ายคลึงกับปัจจัยการช่วยเหลือ ในการปฏิบัติการสอนในขณะที่วางโปรแกรมสอน เช่น ควรเป็นโปรแกรมขนาดเล็กและความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลย่อยๆ อย่างกระตือรือร้น ความเข้าใจในความต้องการระบบสารสนเทศเป็นศูนย์กลางลดน้อยลง

5. จำนวนแผนการสอนที่ส่งโดยผู้ช่วยเหลือในการสอน ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ความถี่ที่ผู้ให้คำแนะนำสะท้อนผลกลับไปยังอาจารย์เมื่อมีการส่งความต้องการอย่างกว้างขวาง

ลาวโร (Lauro. 2005 : 145-A) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความเข้าใจของครูในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบูรณาการ เพื่อการบูรณาการเทคโนโลยี ในโรงเรียนแห่งหนึ่งของรัฐนิวเจอร์ซีย์ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ ศึกษาเจาะลึกในกลุ่มที่ต้องการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ และการสอบถามความคิดเห็น ศึกษารูปแบบและการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย

1. สิ่งใดทำให้ครูมีความเปลี่ยนแปลงความเข้าใจในแนวทางที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน

2. ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นที่ทำให้ครูเข้าใจในเรื่องระบบโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำการบูรณาการเทคโนโลยีไปใช้ในห้องเรียน

3. ศึกษาลักษณะ (รูปแบบ) การพัฒนาบุคลากรที่ทำให้ครูเข้าใจการบูรณาการเทคโนโลยีมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจและลักษณะ (รูปแบบ) การพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนของรัฐนิวเจอร์ซีย์มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจและลักษณะ (รูปแบบ) การพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนในพื้นที่

บีลล์ (Beall. 2007 : 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ พันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ

หลิว และแรมเซย์ (Liu & Ramsey. 2008 : 1173) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของครูโดยใช้วิธีการสำรวจติดตามครูในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 2000 - 2001 มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานน้อยสุดในเรื่องสภาพการทำงาน และค่าตอบแทน และพบว่าเป็นเพียงครูส่วนน้อย นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเพศ ประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพทางอาชีพ (ตำแหน่ง)

จากหลักการ แนวความคิด และผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยต่างๆ สมบูรณ์และทันสมัยสักเพียงใดก็ตาม หากการบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้หน่วยงานประสบความล้มเหลวในที่สุด ฉะนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญของบุคคลเป็นพิเศษ และจะต้องสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้ดีทุก ๆ ด้าน เพื่อจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในอันจะเป็นผลทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

#### 4. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้จากการสังเคราะห์จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 174) ; ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ; พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3) และกระทรวงศึกษาธิการ

(2551 : 29-30) นำมาสังเคราะห์และบูรณาการโดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ดังนั้น การบริหารงานบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่

1.1 การวางแผนจัดทำนโยบายหลักการศึกษาและแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานอย่าง

ชัดเจน

1.2 การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

1.3 การวางแผนจัดวางช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเหมาะสมและ

คล่องตัว

1.4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบแก่บุคคลอย่างชัดเจน

1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการ

พัฒนาโรงเรียน

1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรค

ในการพัฒนาโรงเรียน

1.7 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคคล

1.8 การคัดเลือกและจัดบุคคล เข้าปฏิบัติหน้าที่

1.9 การวางแผนอัตรากำลังบุคคลไว้ล่วงหน้า

1.10 การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคคลไว้อย่างเป็นรูปธรรม

1.11 การวางแผนในการสรรหาบุคคลตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

### 2. การบำรุงรักษาบุคคล ได้แก่

2.1 การวางแผนเพื่อการบำรุงรักษาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 การวางแผนจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลอย่างเป็น

รูปธรรม

2.3 การวางแผนมอบหมายงานในหน้าที่ให้บุคคลตรงกับความรู้ความสามารถและ

ความถนัด

2.4 การจูงใจบุคคลให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 บุคคลเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี

2.6 การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

2.7 บุคคลมีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่

2.8 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติในขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคคลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

### 3. การพัฒนาบุคคล ได้แก่

3.1 การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 การวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3.3 การวางแผนจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.4 การนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน

3.5 การวางแผนบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

3.6 การวางแผนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

3.7 จัดกิจกรรมไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้เป็นประจำ

3.8 การแนะนำให้บุคคลทราบถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.9 การเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความชำนาญมาให้คำแนะนำปรึกษาและแนะนำบุคคล

3.10 การจัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคล

3.11 การสนับสนุนให้บุคคลเข้ารับการอบรมประชุมและสัมมนาทางวิชาการ

3.12 การสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสศึกษาต่อ

3.13 การมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนการพัฒนาบุคคลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

### 4. การให้บุคคลพ้นจากงาน ได้แก่

4.1 การวางแผนการจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือเกี่ยวกับการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

4.2 หน่วยงานได้ให้ความช่วยเหลือบุคคลในการป้องกันไม่ให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่มีเหตุผล

4.3 หน่วยงานได้อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการได้รับ สวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคคลที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่

4.4 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติในขั้นตอนการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ