

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมารีวิทยากบินทร์บุรี ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบและเป็นแนวทางในการศึกษาคงต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
- ส่วนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
- ส่วนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- ส่วนที่ 5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในปีเดียวกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 81) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าหมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงานการพัฒนาและการประเมินการดำเนินงานที่ตอบสนอง และการบำรุงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543, หน้า 571) ได้สรุปความหมายของการบริหารบุคลากรอีกอย่างหนึ่งครอบคลุมไปถึงเรื่องต่าง ๆ คือ การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้ารับราชการ การบรรจุ

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ ตามทัศนะของแต่ละคน สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผนบุคลากร จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พัฒนาบำรุงรักษา และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้

ความสามารถตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง มีนักการศึกษาหลายท่านอธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 9) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ทางด้านการบริหาร และยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์กร ซึ่งย่อมถือว่า การบริหารงานบุคลากรไม่ควรจะเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น “ระบบย่อยที่สำคัญที่สุด” ที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538, หน้าคำนำ) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นงานที่มีความสำคัญ หากการบริหารงานบุคลากรมีประสิทธิภาพ การบริหารงานด้านอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ เห็นได้ชัดว่า การบริหารงานบุคลากรถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะ เมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่น ๆ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคลากร

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร เป็นกรอบดำเนินงานที่ผู้บริหารควรนำไปวางแผนงานด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งจะประกอบด้วย การวางแผนงาน การเตรียมบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 22-23) ได้สรุปถึง ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน

4. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

5. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

6. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้ เป็นต้น

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 2) ได้อธิบายขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การชำระรักษา สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 35) ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรไว้ คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ การบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10 – 11) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากรการฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 81) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำเหน็จตอบแทน การชำระรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ และเป็นระบบ แต่ผู้วิจัยจะขอเสนอใน 4 ประเด็นใหญ่ๆ คือ การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานดังจะได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

1.การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการบรรจุแต่งตั้ง ดังรายละเอียดดังนี้

ความหมายการสรรหาบุคลากรมีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท(2545:88) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่าหมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการ บุคคลมาจากแหล่งต่างๆที่สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544:112) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่าวิธีการต่างๆที่ผู้บริหารสรรหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์กร

ดนัย เทียนพุด(2543:21) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการสรรหาเป็นการเสาะแสวงหา เพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง(2542:120-121) หมายถึงกระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์กรตามกำลังคนที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์(2540:123-124) ได้ให้ความหมายว่าการสรรหาพนักงานคือการดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ การสรรหาพนักงานเริ่มจากการวางแผนกำลังบุคคลเพื่อระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อมที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

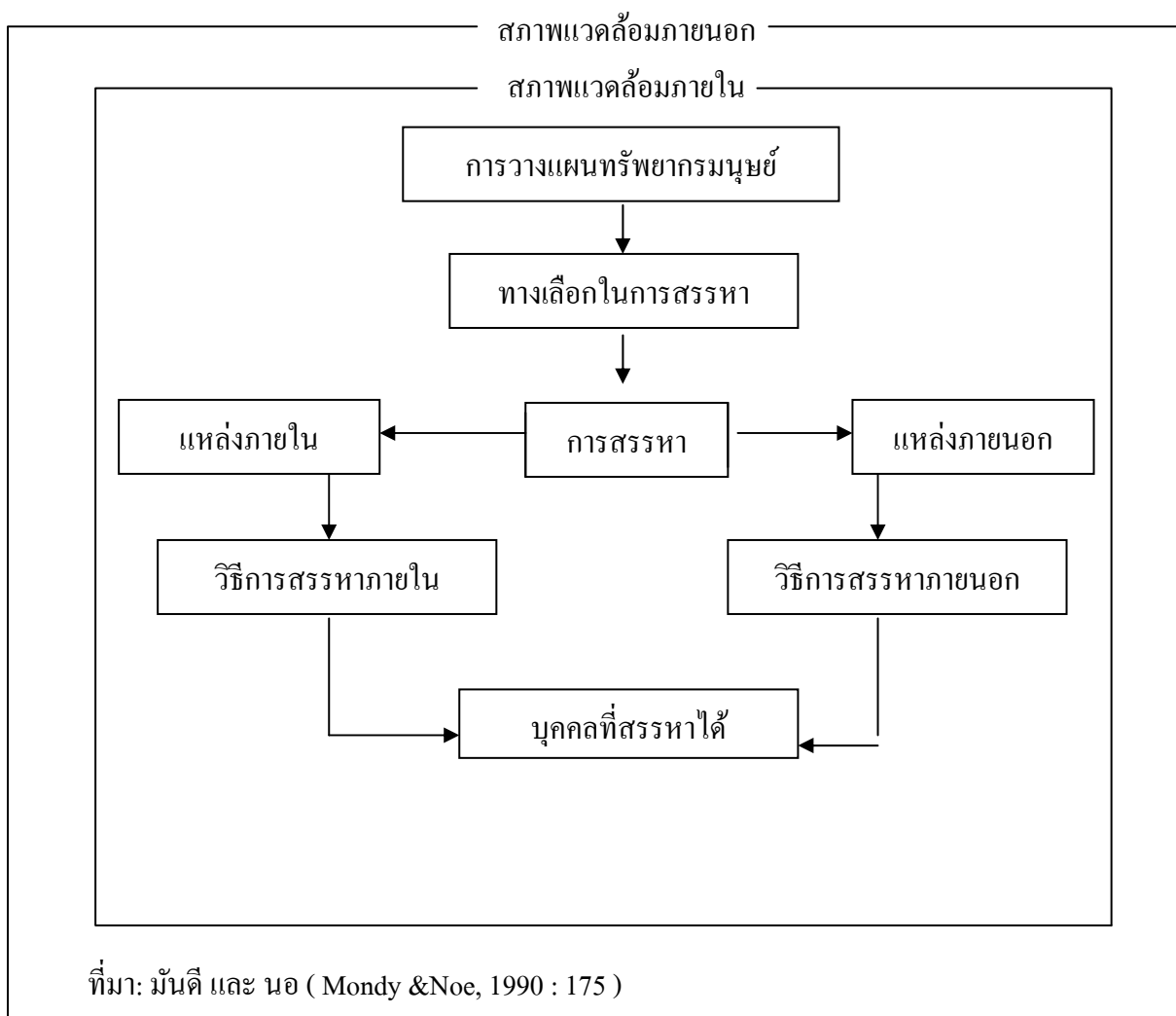
จากความหมายการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรหมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบจำนวนตามที่ต้องการต้องการมาปฏิบัติงาน

กระบวนการสรรหาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการของการสรรหาบุคลากรได้ดังนี้

มันดีและนอ(Mondy & Noe,rv 1990:175) ได้เสนอการสรรหาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในการสรรหา ต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนเริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description)

ภาพประกอบ 1 กระบวนการสรรหาบุคลากร



วรรณรด แสงมณี (2543: 59-60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคคลากรไว้ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งจะถูกจัดสรร
2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 125-127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

1. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่าควรจะได้หาจากที่ไหนและวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำมาคัดเลือกต่อไป

2. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อกับงาน

3. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สายพิณ เชื้อน้อย (2543: www.moe.go.th) ได้เสนอแนวดำเนินการปฏิบัติระบบสรรหาครู โดยพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินให้มีคุณภาพดังนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครูจะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพกับคุณภาพครู
2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครูระบบ

พัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ วัดคนเก่ง คนดีมาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดจริง

4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่นและจูงใจให้คนเก่งคนดีมาเป็นครูรุ่นใหม่

5. การสรรหาครูต้องมีกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดย ก.ค. เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหารวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

6. วิธีการสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไปและการสรรหาลักษณะพิเศษเช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครูและพนักงานของรัฐ

7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอนเป็นระยะเวลา 2 ปี แล้วเมื่อมีการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับติดตามและประเมินผลการสรรหาครูอย่างเป็นระบบครบวงจร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 81) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคนการวิเคราะห์งานให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะ

ของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุและลักษณะกำลังคน ปัจจุบันทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ

จากกระบวนการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการสรรหาบุคลากรนั้นเริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอก วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามที่ต้องการ

1.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545: 103) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองของปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากงาน

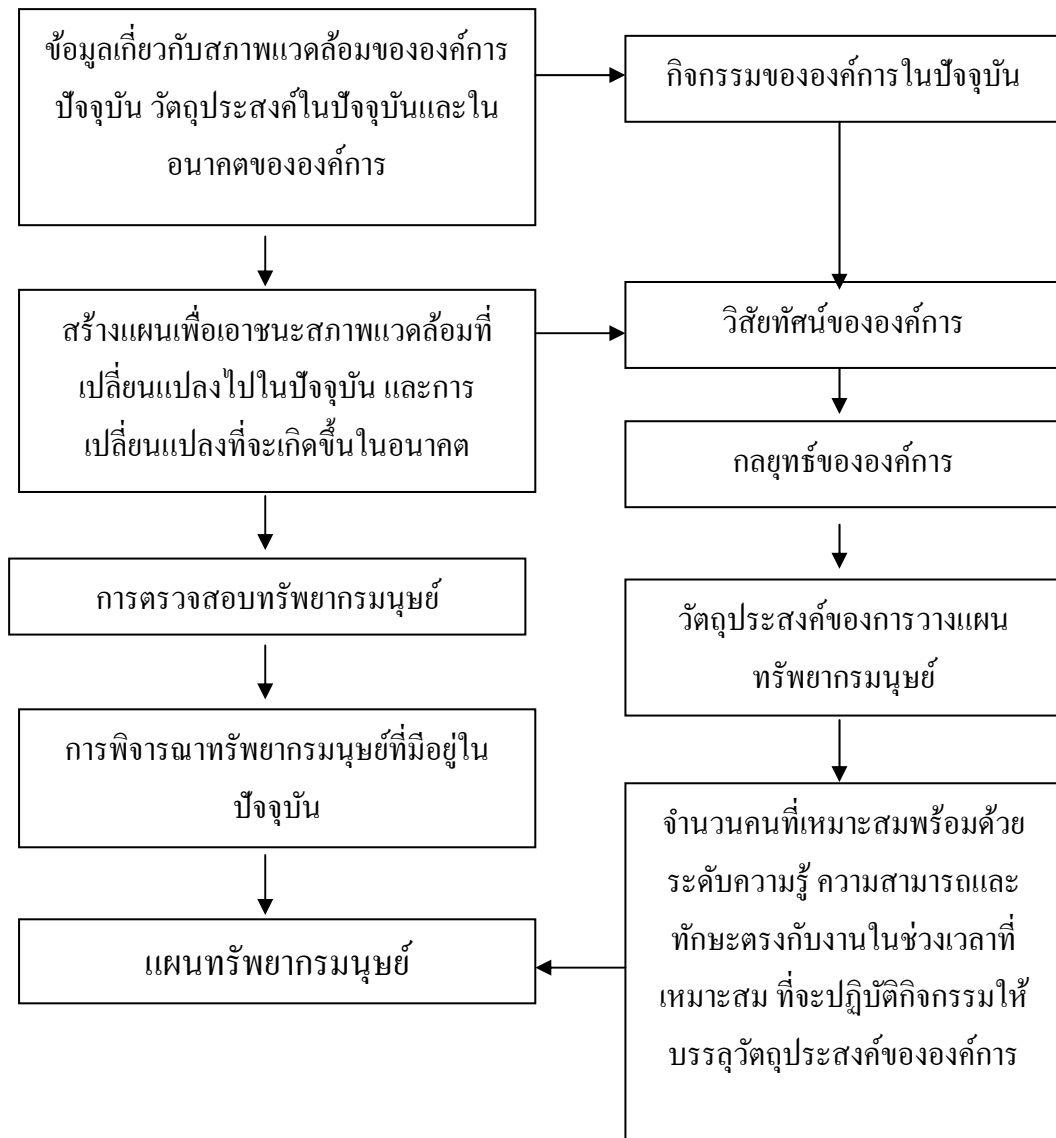
ธงชัย สันติวงษ์ (2540:103) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรว่ามีกำลังคนที่จำนวนพอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดการณ์พยากรณ์ความต้องการด้านบุคคลว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมและได้จำนวน พร้อมทุกครั้งที่เมื่อต้องการใช้งาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

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

ภาพประกอบ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : ฮาร์เว และ โบวิน (Harvey & Bowin, 1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 102-103)

จากภาพประกอบ 3 สามารถสรุปได้ว่า

1. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (The Human Resource Inventory) ช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะพอเพียงใดกับการขยายงานขององค์กรในอนาคตเพื่อการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันมีผลมาจากการโอนย้าย เป็นต้น

3. แผนทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่า ตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ และกำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้ผู้สามารถคาดการณ์จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545: 74-79) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกำลังคนซึ่งมีไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวม ข้อมูลศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) มีการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติตามอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดทางเลือก
2. เลือกทางเลือกที่เหมาะสม
3. กำหนดแผน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) คือ

1. กำหนดบุคลากร
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. การสร้างความเข้าใจ
4. การควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation)

1. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้

2. วิเคราะห์ปัญหา

3. เสนอความคิด

จากกระบวนการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์สัดส่วน แนวโน้มในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดทางเลือกในการจัดกำลังคนและมีการประเมินความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายคนได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้ สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรางบประมาณ และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาใช้คนได้อย่างเหมาะสม

3. ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2535: 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ ไม่ว่าจะป็นองค์การของรัฐหรือว่าเอกชน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การวางแผนกำลังคนจะอำนวยความสะดวกในการคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ

2. ทำให้เห็นภาพจอนในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

3. การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยความสะดวกให้การขยาย หรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนกำลังคนเป็นวิธีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

จากประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนเพื่อปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพโดยการสรรหาเพิ่ม พัฒนากำลังคนให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

1.2 การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 88-89) ได้ให้ความหมายว่า การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งต้องอาศัย ความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมดเพื่อให้ ได้กลุ่มผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 138-139) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทางเพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากรและโรงเรียน

จากความหมายของการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคคล หมายถึง การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดรับเข้ามาทำงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

วรนารถ แสงมณี (2543: 95) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วยรูปแบบ มาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน อาจแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
2. การกรอกใบสมัคร
3. การทดสอบเบื้องต้น เป็นการทดสอบความฉลาด ทักษะ ทักษะ ความสามารถ และความสนใจ
4. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. การตรวจสอบคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน เป็นการสอบถามประวัติ ความสามารถ การศึกษา และการติดต่อบุคคลที่อ้างอิงไว้
6. การทดสอบร่างกาย
7. การให้งาน เป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 142) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกเกิดขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างใน องค์กร อาจเนื่องมาจากการ โยกย้าย การเลื่อนขั้น การลาออกด้วยเหตุใดก็ตามซึ่งมีกระบวนการคือ

1. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
4. การทดสอบ (Employment Test)

5. การสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยผ่านทางพนักงาน (Preliminary Selection in Employment Department)
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในสายงานที่จะรับบุคลากร (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

จากกระบวนการคัดเลือกดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคล เริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัคร การกรอกใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้งานซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2540: 128-129) ได้เสนอความสำคัญของการคัดเลือกไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่าง ๆ ฉะนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

2. ลักษณะของกฎหมายได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบากเพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ

4. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการคัดเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย สามารถสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จากความสำคัญของการคัดเลือกดังที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรด้วย

1.3 การปฐมนิเทศ (Orientation)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

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

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 180) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องการทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหน่วยงาน

ชูชัย สมิติโกกร (2540: 279) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องมีการจัดให้มีแก่นบุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2536: 106) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ได้แก่ การเบิกเงินเดือน การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานกับบุคคลใดบ้าง และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่โรงเรียนต้องการและฝ่ายต่าง ๆ คาดหวังไว้

จากความหมายของการปฐมนิเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมที่ดีและลดความกังวลในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

วรรณารอด แสงมณี (2543: 111-112) ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็นและถือเป็นเรื่องสำคัญให้ทราบเป็นลำดับแล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย
2. มีการแนะนำหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษาหาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ
3. พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญแล้ว และดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะเวลาแรกของการปฏิบัติงาน
4. ควรมีการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่เข้าได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและมีความใกล้ชิดสนิทสนมได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด
5. ต้องให้โอกาสแก่พนักงานใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน ทัศนะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 186) ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นแล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย
2. เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

3. พนักงานใหม่ควรอยู่ในความดูแลภายใต้การฝึกฝนหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย
4. ควรติดตาม กำกับให้พนักงานใหม่เกิดความใกล้ชิด สนับสนุนกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่เพื่อเข้าใจแก่นแท้ของงานและเพื่อนร่วมงาน

จากกระบวนการของการปฐมนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ควรปฐมนิเทศในเรื่องที่จำเป็น เช่น การชี้แจงนโยบาย มีการแนะนำบุคลากรในหน่วยงาน มีการแต่งตั้งพี่เลี้ยง เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานเก่าและควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถและให้โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 182-183) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยลดปัญหาต้นทุนอันเนื่องมาจากพนักงานที่เข้ามาใหม่
2. ช่วยลดปัญหาความกังวล และจัดการแชนของพนักงานเก่า
3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก
4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
5. ช่วยให้พนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องาน

ตลอดจนการมีทัศนคติในทางบวกและเพื่อให้เข้าใจในงานที่ทำด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2540: 278-279) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้ารับการปฐมนิเทศที่ดีช่วยให้บุคลากรใหม่รู้สึกประทับใจในงานและองค์กร มีความรู้สึกประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องหรือองค์กรของตน สร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนการปฐมนิเทศที่ไม่ดีมีผลเสียต่อองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากงานตามมาได้

2. เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรใหม่และเก่า ช่วยปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดความวิตกกังวลได้ สร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรเก่า ช่วยลดความรู้สึกอึดอัดได้

3. เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ลดปัญหาการปรับตัวยากของบุคลากรใหม่ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกส่วนหนึ่งของกลุ่มมีผลต่อการทำงานซึ่งมีการวิจัยพบว่า บุคลากรใหม่รู้สึกว่าคุณเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีความรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง

จากวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศนั้นมุ่งที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความรู้สึกดี ๆ ระหว่างบุคลากรใหม่ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เพื่อขจัดปัญหาความรู้สึกวิตกกังวล ความรู้สึกอึดอัดของบุคลากรใหม่

1.4 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติราชการสักระยะหนึ่ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

มีคนที่สอบเข้ารับราชการจำนวนมากที่คิดว่าเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้วมีความเข้าใจว่าได้เป็นข้าราชการที่สมบูรณ์ สามารถจะอยู่ไปได้เรื่อย ๆ จนอายุ 60 แล้วค่อยคิดเปลี่ยนอาชีพใหม่ แต่เมื่อเข้าไปทำงานได้สักพักหนึ่ง หัวหน้างานอาจพูดว่า “เสียใจนะเพราะผลการประเมินคุณไม่ผ่านเกณฑ์ หน่วยงานนี้จำเป็นต้องหาคนใหม่” ทั้งนี้ในองค์การได้กำหนดให้มีระยะของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งศัพท์ราชการเรียกว่า การทดลองปฏิบัติราชการ มีกำหนด 6 เดือน ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการต้องทำให้ดีที่สุด และท่านจะถูกประเมินตามเกณฑ์ของการประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินท่านจึงจะได้เป็นข้าราชการประจำ ซึ่งสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อประสิทธิภาพของการทดลองงานได้แก่ (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542 : 89)

1. การจัดทำหลักสูตรการทดลองงาน
2. การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมสำหรับใช้ปฏิบัติขณะฝึกทดลองงาน
3. ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมย่อย และทั้งโครงการ
4. ประเมินผล
5. ผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการ

1.5 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

ในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้ ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจะต้องยึดหลักความรู้ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรให้คนที่มีความรู้ คือ การสอบหรือการคัดเลือก โดยเลือกเอาคนที่มีความรู้ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับดีย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการบรรจุแต่งตั้งไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 173) ได้กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532: 11) ได้ให้ความหมายว่า การบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน และการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ เป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก

จากความหมายของการบรรจุแต่งตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าเป็นการรับบุคคลเข้าทำงานและให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น ๆ ต่อไป

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2535: 69) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ดังนี้

1. ทำสัญญาว่าจ้าง
2. แจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือพนักงานและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้
3. กรอก/จัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภัย
4. ปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคย รู้วิธีการนโยบายโดยทั่วไป

จากขั้นตอนของการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าขั้นตอนการดำเนินการบรรจุเริ่มตั้งแต่แจกระเบียบ ทำสัญญา จัดทำเอกสารอื่น ๆ และมีการปฐมนิเทศ

จะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นกระบวนการแรกของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่สำคัญ ๆ ที่สามารถสรุปได้ คือ การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งแต่ละกระบวนการถือว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ

2.การพัฒนาบุคลากร (Personal Development)

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน เพราะคนเป็นบุคลากรสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากหน่วยงานใดได้คนดี มีความรู้ความสามารถ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรก็สามารถพัฒนาผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

ความหมายการพัฒนาบุคลากรมีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2542: 21) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 80) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ซึ่งการฝึกฝนนั้นเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ โน้ตสนั่น การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวข้องกับบุคคลคือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

ณรัช ศรีวิหะ (2538: 93) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานปรับปรุงการทำงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มทำงาน จนกระทั่งปลดเกษียณและมีการวางแผนที่เป็นระบบ

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริม ปรับปรุงศักยภาพของบุคคลให้มีมากขึ้นกว่าเดิมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาคูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กร พัฒนาทุก ๆ ฝ่ายให้พัฒนาสอดคล้องกันกับเหตุการณ์
2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายขององค์กร ได้แก่ จะจัดทำไม่ จะจัดอย่างไร จะจัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร
3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมกันนำไปสู่จุดหมายขององค์กร
4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะมีการประเมิน 2 ประการ
 - 4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการ ใช้เทคนิค วิธีการใด มากน้อยเพียงใดละเอียดรอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาที่ยังตรง แน่นนอนเพียงใด
 - 4.2 ประเมินผลดำเนินการ ว่าเกิดผลประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า เริ่มจากการตั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนา การกำหนดขอบเขตของการทำงาน การร่วมกันทำกิจกรรม และการประเมินผลที่ได้รับ

วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 78) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ คือ
 - 1.1 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 1.2 เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงาน
 - 1.3 เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง
 - 1.4 เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ
 - 1.5 เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรหรือทดแทนบุคลากรที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือบุคลากรที่จะต้องสูญเสียไป
2. วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การ คือ
 - 2.1 เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล
 - 2.2 เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าได้ความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์การอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ
 - 2.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.4 เพื่อเกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประการ คือ เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 231) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและพนักงาน
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน

3. เพื่อให้ถูกต้องกับบรรทัดฐานของประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่พนักงานของตน

4. เพื่อให้เป็นเครื่องช่วยลดหรือป้องกันการล่าสมัยในทางบริหาร

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่ามีวัตถุประสงค์หลัก ๆ ไว้ 2 ประการ คือ เพื่อการบริหารงานหรือการจัดการในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้นจะเน้นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคลให้มากขึ้นและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.1 การฝึกอบรม (Training)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 126) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วรรณรด แสงมณี (2543: 115) ได้ให้คำอธิบายว่า การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ ระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

จากความหมายการฝึกอบรมดังกล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 65-67) ได้สรุปกระบวนการหรือขั้นตอนของการฝึกอบรมพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือ ศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งแสดงความต้องการฝึกอบรมมีวิธีการหา 3 วิธี

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) คือ ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์การโดยเอาภารกิจเป็นตัวตั้ง ควบด้วยความจริงของคุณสมบัติของพนักงานว่ามีความรู้ความสามารถระดับใด

1.2 การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) คือ เนื้อหาและหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม

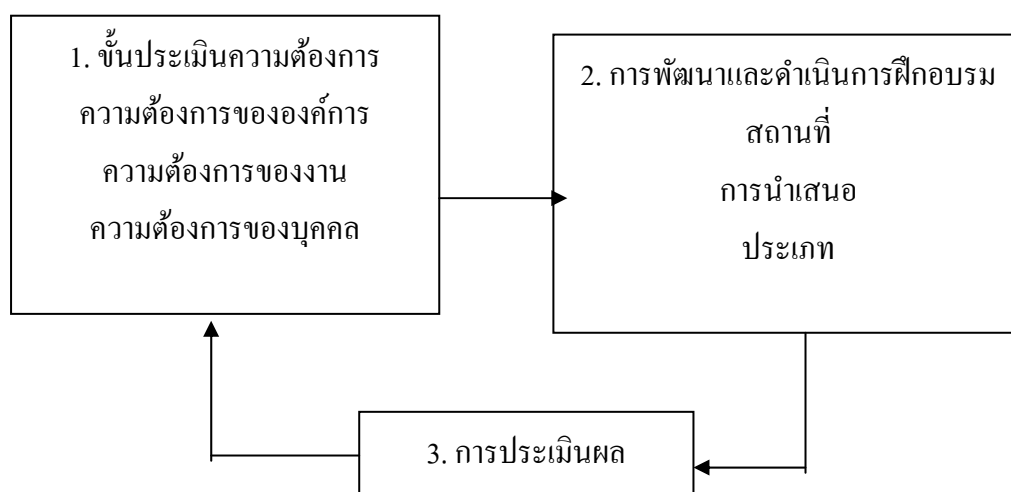
1.3 การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) คือ ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) คือ หลักสูตรและ วิธีการสอนที่กำหนดและคัดเลือกมานั้น ตอบคำถามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือไม่

3. ประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (1-2 เดือนหรือมากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

เมเจีย, เบกิน และ คาร์ดี (Majia, Bakin & Cardy 1998 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542: 191-192) ได้เสนอการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 7 ดังนี้

ภาพประกอบ 4 กระบวนการฝึกอบรม



ที่มา : เมเจีย, เบกิน และ แคนดี้ (Majia, Bakin & Cardy, 1998 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542: 192-192)

1. การประเมินความต้องการ (Need Assessment)
2. การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training)
3. การประเมินผล (Evaluation)

จากกระบวนการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ดังนี้ กระบวนการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการประเมินความต้องการ คือ ความต้องการของพนักงานและความจำเป็นขององค์กร ขั้นดำเนินการฝึกอบรม และขั้นการประเมินผลว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531: 109) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรไม่ใช่ของใหม่ แต่มีมานานแล้ว ดังที่ขงจื้อได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมโดยกล่าวว่า

“ถ้าผู้เจ้านายคิดสร้างหลักฐานในหนึ่งปีก็จงหว่านข้าวโพด ถ้าผู้เจ้านายคิดสร้างหลักฐานสำหรับสิบปีจงปลูกต้นไม้ใหญ่ ถ้าผู้เจ้านายคิดสร้างหลักฐานสำหรับชั่วชีวิตต้องฝึกอบรมและเลี้ยงคน”

อาภัสศรี ไชยคุนา (2542: 132-133) ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมมีมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยสร้างขวัญ เจตคติและช่วยให้บุคลากรมีความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ถูกต้อง ลดค่าใช้จ่ายแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
6. ช่วยพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ควบคุมงานติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี
7. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
8. ช่วยฝึกฝนบุคลากร เตรียมไว้สำหรับการเพิ่มขยายขององค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
9. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัญหาการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่รู้หรือขาดทักษะ
10. เพื่อให้บุคลากรมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545: 131-132) ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ
2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้

3. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ในธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก

4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงและสอนงาน หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมดูแล และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จคล่องไปได้

5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน หลายองค์การมักจะทำการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมาแล้ว

จากประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน และเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าของงาน

2.2 การศึกษาดูงาน (Field Study)

กษมา วรวรรณ ณ อุชยา (2545: 15) ได้กล่าวเนื่องในงานเสมา 45 ว่า เป็นงานมหกรรมวิชาการที่เป็นเวทีสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ให้มีการประเมินศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ครู-อาจารย์ นักเรียน เพื่อเป็นบทเรียนและแรงบันดาลใจในการก้าวหน้าเดินต่อไป เป็นการศึกษาดูงานที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากร

2.3 การศึกษาต่อ (Further Study)

กระทรวงศึกษาธิการ (2539: 15) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรีชา วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 224) ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542: 11) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคคลเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร

ชงชัย สันติวงษ์ (2540: 250) ได้ให้ความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การกำหนดให้แน่ชัดว่าผู้ปฏิบัติงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการตรวจสอบการทำงานหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นอัตราเงินเดือนหรือการให้รางวัลเป็นต้น

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นงานที่ได้ปฏิบัติเมื่อได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแล้วซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544:227) ได้เสนอกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการประเมินผลว่าจะกระทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์ที่ใช้และเครื่องมือ
2. กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน พิจารณาความดีความชอบ

คาร์เรลล์, กูซมิทส์ และ อัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992: 235-237) ได้เสนอขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการปฏิบัติ
2. เลือกวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม
3. ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. อภิปรายร่วมถึงวิธีการที่จะประเมิน
5. ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. อภิปรายการประเมินร่วมกัน
7. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต

จากกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วและสามารถสรุปได้ว่าเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินแต่งตั้งคณะผู้ประเมินตั้งเกณฑ์การประเมินดำเนินการประเมิน และอภิปรายผลการประเมินร่วมกัน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542:13) ได้กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นไปในแนวที่ควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศเดียวกัน ซึ่งสรุปดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือพิจารณาความคิดความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย ปลดออกอย่างมีเหตุผล
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นผลในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532: 152-153) ได้เสนอวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการพิจารณาด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจเกี่ยวกับความเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้ายงาน ให้ออกจากงาน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคน มีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลจะได้ปรับปรุงเสริมทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ปรับปรุงระบบวิธี และอุปกรณ์การทำงาน
5. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การ โยกย้าย เป็นต้น

2. เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาชั้นทำงานมากขึ้น เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 167) ได้เสนอจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะค่าตอบแทน ตำแหน่ง
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของบุคลากร
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน หมายถึง ทำงานได้สำเร็จจะได้รับผลตอบแทนมากตามผลงาน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานและงาน
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ กติกา ข้อบังคับของโรงเรียน
6. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา
7. เพื่อเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมเพียงใด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมหมายถึงว่า บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีศักยภาพสูงพอในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance)

การบำรุงรักษาเป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจโดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความปลอดภัยในการทำงาน มีรายละเอียดดังจะได้กล่าวต่อไปนี้

ความหมายการบำรุงรักษาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

ไอวาโอนิก (Ivaonic, 1998: 116) ได้เสนอความหมายว่า การธำรงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

คณฺย เทียนพุฒ (2543: 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2540: 210) การธำรงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

จากความหมายของการบำรุงรักษาที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การพยายามจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกปลอดภัยทางด้านกายและจิต และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีผลทำให้เกิดความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป

ความสำคัญของการบำรุงรักษา

พยอม วงศ์สารศรี (2540: 210-211) ได้เสนอความสำคัญของการบำรุงรักษาไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need)

2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่างค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งใช้แรงงาน

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จากความสำคัญของการบำรุงรักษาที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและคงทำงานให้กับองค์กรต่อไป

3.1 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Fring Banefit)

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 237) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปของค่าตอบแทน โดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งที้นอกเหนือจากการให้ค่าจ้าง โดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที้สำคัญและเป็นสิ่งที้เขาต้องการ

อาภัสศรี ไชยคุนา (2545: 237) ได้เสนอความหมายว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ

อำนาจ แสงสว่าง (2536: 146) ได้เสนอความหมายว่า การจัดสวัสดิการ เป็นการบริการที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกับโรงเรียนต่อไป

จากความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตนเองในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 240-241) ได้เสนอหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
2. จัดอย่างสมคด หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
3. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปหน่วยงานสามารถจัดได้
4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอที่พนักงานมีความมั่นคงในรายได้
5. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องล่อใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้พนักงานที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 360) ได้เสนอหลักของการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สมควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สมควรเป็นกิจกรรมที่ขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล

3. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณาหากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

5. ให้ในแง่ของความเหมาะสมต่าง ๆ ด้วย

จากหลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้นควรคำนึงถึง ความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่งที่พนักงานปรารถนา ต้องการ จัดอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง และเป็นการจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท (2545:237) ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์การโดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาลและห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

2. สวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การเอง ความร่วมมือระหว่างองค์การกับบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และความพอใจในการทำงาน

จากประเภทการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประเภทของสวัสดิการแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดที่องค์การจัดสรรให้พนักงานด้วยความเต็มใจ

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท (2545 : 241-242) ได้แบ่งชนิดสวัสดิการในองค์การออกเป็น 10 ประเภทดังต่อไปนี้

1. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพลานามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขอนามัย เป็นต้น

2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม และเตรียมความพร้อม เป็นต้น

3. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ ของพนักงาน (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคลากรได้พักผ่อน ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนาหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำปี วันลาภิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

5. บริการหลังการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนาพนักงาน การให้ลาศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพ และการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

7. บริการนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา และการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาและปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัว และกฎหมาย เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น และรางวัลพนักงานซื่อสัตย์ เป็นต้น

10. บริการอื่น ๆ (Other Service) เป็นการให้การสนับสนุนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 302-303) ได้จำแนกประโยชน์ของการจัดสวัสดิการออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร คือ

- 1.1 บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
 - 1.2 บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและอยู่ดีกินดี
 - 1.3 ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง
 - 1.4 มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน
 - 1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานดีขึ้น
 2. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ
 - 2.1 หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น
 - 2.2 หน่วยงานได้ประโยชน์มากขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 2.3 การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น
 - 2.4 ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง
 - 2.5 หน่วยงานกับบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
 - 2.6 หน่วยงานมีโอกาสได้ชี้แจง อธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน
 - 2.7 หน่วยงานสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม
- จากประโยชน์ของการจัดสวัสดิการดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ ต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจใน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ได้มีนักการศึกษาหลายคนได้ศึกษาไว้ดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

สมบุรณ์ ธรรมลังกา (2541, หน้า 47 – 50) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรด้านระบบโครงสร้าง พบว่า มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ส่วนการจัดอัตรากำลังด้านบุคลากรนั้นครบตามเกณฑ์ทุกตำแหน่งแต่ไม่ตรงตามสาขาวิชา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรไว้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ส่วนการสรรหาบุคลากรดำเนินการ โดยคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันพิจารณาใช้หลักคุณธรรม ความรู้ความสามารถในการสรรหา ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศทุกคน ส่วนบุคลากรเก่าควรได้รับการพัฒนาเป็นประจำทุกปี อย่างน้อย 5 วัน โดยสถานศึกษาเป็นฝ่ายออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด สำหรับด้านการชำระรักษาบุคลากรได้มีการให้ บริการทางวิชาการแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถอย่างเหมาะสมส่วนการพิจารณาความดีความชอบมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาอย่างยุติธรรม ขณะเดียวกันการลงโทษทางวินัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม

ไพบุลย์ คุณชมภู (2545, หน้า 45 – 46) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัย และสนับสนุนให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีการศึกษาต่อไป มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ ได้แก่ ขาดแคลนบุคลากร และจัดบุคลากรไม่ตรงความรู้ความสามารถ ขาดกรณีศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงาน และขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความยุติธรรมและมีข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสรรอัตราครูให้เพียงพอให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรให้บ่อยขึ้น โดยมีการวางแผนการ

ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การประเมินผลการปฏิบัติงานควรอยู่ในรูปของคณะกรรมการและควรมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน โดยควรมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนด้วย

สนิท สายปิ่นตา (2545, หน้า 43 – 44) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดคนเข้าปฏิบัติงานได้ แต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและจัดสรรคนเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบของทางราชการ ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด และไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะคือ ควรศึกษาภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถความถนัดด้านใด ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน ควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ควรจัดให้มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพร ใจคำปิ่น (2547, หน้า 47 – 55) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่องมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีแผนการควบคุมกำลังบุคลากรอย่างชัดเจนและมีการวางแผนกรอบอัตราบุคลากรไว้ล่วงหน้า มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกครั้ง มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนพัฒนาบุคลากร ขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะคือควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ฤกษ์ชัย ใจคำป็น (2549, หน้า 44 - 50) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงาน บุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการ ทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจง บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่ เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึง และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อ หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจัดสรร งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญและกำลังใจตามโอกาสอัน สมควร และควรมีการวางแผนการประเมินผลและการปฏิบัติงานของบุคลากร

วสันต์ จันทร์ตา (หน้า 92 – 101) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง

อัมพวัน ศรีวรรณยศ (2541, หน้า 62 – 64) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า สภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงตามความถนัดและวิชาเอก ด้านงานบุคลากรพบ ปัญหาคือการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงานและ

พิศักดิ์ ชัดิพันธุ์(2541, หน้า 63 – 68) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการบริหารงาน บุคลากรผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหาร

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่นักการศึกษาได้ทำวิจัยซึ่งพอ สรุปได้ดังนี้

วินเตอร์ (Winter, 1995 : 2075-A) ได้ศึกษาผลกระทบของการสรรหาจากอิทธิพลของเพศ ลักษณะงาน และข้อมูลข่าวสารที่มีต่อการตอบสนองของผู้สมัครงานในตำแหน่งผู้สอนผลการวิจัย พบว่าความสำเร็จด้านการสรรหาข้าราชการครู ขึ้นอยู่กับปฏิริยาตอบสนองต่อการสรรหาโดย ผู้สมัครมีความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารในทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา คือ

1. การตัดสินใจสมัครงาน

2. การตัดสินใจยอมรับการสอบสัมภาษณ์

3. การตัดสินใจเข้าปฏิบัติงาน

วินเตอร์ (winter) สรุปว่า เพศหญิง มีการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งแรกและกล่าวถึงลักษณะภายในของเนื้องาน ส่วนเพศมีการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งสุดท้ายและกล่าวถึงลักษณะภายนอกของเนื้องาน

โกลด์ไวร์ (Goldwire, 1993: 3062-A) ได้ศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถโดยศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐจอร์เจียต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐจอร์เจียมีทัศนคติที่ดีต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลัก

ความสามารถของข้าราชการครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ตัวแปรในด้านชนิดของโรงเรียน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารเชื้อชาติ และการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนไม่ส่งผลต่อทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความสามารถของข้าราชการครู

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

1. ด้านการจูงใจ ครูมีทักษะด้านการจูงใจมากที่สุด คือ การได้ทำงานกับนักเรียน ส่วนด้านการจูงใจน้อยที่สุด คือ การรับรู้ของสังคมต่อการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของครอบครัว

2. ด้านประสบการณ์ในอาชีพ ครูที่เข้ามาทำงานใหม่จะให้คำแนะนำที่หลากหลาย ส่วนข้าราชการที่ทำงานมานานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่

3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูได้ให้ทัศนะถึงข้อบกพร่องของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ครูที่เข้ามาทำงานใหม่มีทัศนะว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งช่วยเหลือพวกเขา แต่มักจะได้รับความผิดหวัง ส่วนครูที่ทำงานมานานส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการทบทวนในด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่

4. ด้านบริหาร ครูมีทัศนะว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือเฉพาะครูที่เข้ามาทำงานใหม่ ส่วนครูที่ทำงานมานานแล้วจะได้ตัดสินใจเอง

จอร์แดน (Jordan, 1991 : 2944-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยการกระตุ้นการพัฒนาบุคคลที่มี

อิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมในโครงการพัฒนาข้าราชการครู โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยกระตุ้น การพัฒนาบุคคลที่เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของครู ได้แก่

- 1.1 ข้อตกลงของโครงการพัฒนาบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน
- 1.2 ความสนุกสนานในการเข้าร่วมโครงการของคณะครู
- 1.3 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านกลวิธีการสอนโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ
- 1.4 โอกาสในการพัฒนาความมั่นใจในความสามารถด้านการสอน

2. ผู้อำนวยการพัฒนาบุคคลได้พิจารณาถึงปัจจัยกระตุ้นจากภายนอก ได้แก่ การวางแผนโครงการพัฒนาบุคคล การระบุถึงตารางเงินเดือนล่วงหน้า ความก้าวหน้าในวิชาชีพกิจกรรมการ พัฒนาบุคคลที่ส่งผลต่อโรงเรียนและการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น

3. ความต้องการของครูคือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนของโครงการพัฒนาบุคคล ข้อตกลงของอัตราค่าตอบแทน สำหรับการเข้าร่วมในโครงการพัฒนาบุคคล ปัญหาที่พบ คือ มีครูเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการวางแผนในการวางแผนในโครงการพัฒนาบุคคล

สรุปการบริหารงานบุคคล คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์และให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ผู้บริหารซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องประสานความร่วมมือกับบุคคลากรฝ่ายต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงานในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือมากที่สุด หน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารงานบุคคลที่สำคัญๆ มี 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน กล่าวคือ

โรงเรียนต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับงาน สถานที่และเวลา เพื่อให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ การที่จะมีทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณภาพ เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้นั้นต้องมีการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาบุคคลเพื่อการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมแล้ว โรงเรียนจะมีวิธีการอย่างไรที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานอยู่กับโรงเรียนได้ตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน บุคลากรครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และบุคลากรมีความรู้สึกลดอคัญในการทำงานทั้งกายและจิตใจ นั้นแสดง

ว่า โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน

โรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือทั้งในระดับผู้บริหาร โรงเรียน ความร่วมมือจากบุคลากรในแต่ละฝ่ายในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการทำงานมีผลโดยตรงที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนแสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนนั้นต้องมีคุณภาพด้วย มีศักยภาพสูงในการทำงานอาจจะกระทำได้โดยการส่งบุคลากรในโรงเรียนไปรับการฝึกฝนอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่า เพื่อการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของโรงเรียน

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล คือ การให้บุคลากรพ้นจากงานนั้นคือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งออกจากงานด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ ก็ถือว่าเป็นการพ้นจากงานทั้งสิ้น เช่น การย้าย การโอน การลงโทษทางวินัย การปลดออก การไล่ออก การลาออก การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผู้ศึกษาเห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมารีวิพากษ์วิจารณ์ต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมารีวิทยากบินทร์บุรี อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent variable) และตัวแปรตาม (Dependent variable) ซึ่งนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย

เพศ

ชาย

หญิง

อายุงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปี

ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ระดับตำแหน่งงาน

ผู้บริหาร

ครูผู้สอน

บุคลากรสนับสนุน

2. ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมารีวิทยากบินทร์บุรี 4 ด้าน ดังนี้

2.1. การจัดหาบุคลากร

2.2. การบำรุงรักษาบุคลากร

2.3. การพัฒนาบุคลากร

2.4. การให้พ้นจากงาน

