

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการศึกษาวิจัยออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยมีหัวข้อที่ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.2 การบริหารการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.3 ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย
2. แนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 หลักการ และกระบวนการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

1.1 ประวัติความเป็นมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาของพระสงฆ์ไทยแต่เดิมนั้น คือ ตั้งแต่สมัยสุโขทัย ได้จัดการศึกษาโดยเน้นการเรียนรู้ตามพระไตรปิฎก โดยการยึดถือพุทธพจน์เป็นสำคัญ และจุดมุ่งหมายของการศึกษาในตอนแรกก็เพื่อให้พระภิกษุสามเณรมีความรู้ในคำสอนที่ถูกต้อง และให้มีความประพฤติที่ดีงาม เพื่อช่วยรักษา เผยแพร่พระพุทธศาสนาต่อไป การศึกษาในสมัยนั้นจะใช้แบบเรียนหรือตำราที่แต่งโดยพระผู้เป็นปราชญ์ราชบัณฑิต เพื่ออธิบายพระไตรปิฎกให้เข้าใจง่ายขึ้น นั่นก็คือการศึกษาพระปริยัติธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เริ่มต้นจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2432 ที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เป็นสถาบันการศึกษาของพระสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2439 ที่วัดบวรนิเวศวิหาร เป็นสถาบันการศึกษาของพระสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกาย ซึ่งทั้ง 2 มหาวิทยาลัยนี้ได้เปิดให้พระภิกษุ สามเณร ได้ศึกษาพระปริยัติธรรมและวิชาชีพชั้นสูง

ต่อมามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดตั้งโรงเรียน บาลีมัธยมศึกษา โดยมีการจัดการเรียนการสอน บาลี นักธรรมโดยรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 4 เข้ามาศึกษา และต่อมาในปี พ.ศ. 2507 แม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปัญญาบดี ได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่ มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า “บาลีศึกษาและปริยัติธรรมศึกษา ” เพราะคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษาธรรมและบาลีจะเสื่อมลงจากความนิยมเรียน โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา

ต่อมาจึงได้เปลี่ยนชื่อเรียกโรงเรียนแห่งนี้ใหม่ตามความเห็นชอบของคณะสงฆ์ว่า “โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา” โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาได้ทำการเปิดสอน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งแต่ พ.ศ. 2511 และ เมื่อศึกษาจบแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการด้วย

ขณะเดียวกัน สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ได้ยื่นเรื่องขอให้พระภิกษุ สามเณร ได้มีโรงเรียนประเภทที่เหมาะสมและถูกต้อง ต่อกระทรวงศึกษาธิการและกรมการศาสนา ซึ่งมีความเห็นร่วมกันว่าควร จะตั้งโรงเรียนสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณรให้ได้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญควบคู่กัน ไป โดยให้กระทรวงศึกษาธิการสอบเอง กระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบจึงได้ตั้งคณะกรรมการขึ้น โดยมี นาย จรูญ วงศ์สายันท์ อธิบดีกรมวิชาการในขณะนั้น เป็นประธานและคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจาก มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้แทนจากมหามกุฏราชวิทยาลัย และผู้แทนกรมการศาสนา ขกร่าง

ระเบียบหลักสูตร วิธีการวัดผลในระดับชั้น ป. 7 ม.ศ.3 ม.ศ. 5 โดยให้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”

1.2. การบริหารการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตามระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งด้านหลักเกณฑ์ และวิธีการ ของจัดตั้งโรงเรียน รวมถึงการคัดเลือกคณะครูและผู้บริหาร โรงเรียน เป็นต้น ส่วนหลักสูตรของโรงเรียนเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย , คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, สังคมศาสตร์, ศาสนาและวัฒนธรรม, สุขศึกษา, ศิลปะ, การงานพื้นฐานอาชีพ และเทคโนโลยีภาษาต่างประเทศ และมีวิชาพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย วิชาภาษาบาลี และวิชาธรรมวินัย

ในการดำเนินการในการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้นจะอยู่ภายใต้การสนับสนุนและการส่งเสริมจากสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ กรรมการศาสนาและสำนักงานศึกษาธิการของจังหวัด และกลุ่มโรงเรียน ในการที่จะช่วยกันในการสนับสนุนและส่งเสริมวิชาการแก่พระภิกษุ สามเณร การศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

และได้กำหนดหน้าที่ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติไว้ในกองพุทธศาสนศึกษา พ.ศ.2546 โดยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติซึ่งขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ปี พ.ศ.2545 ไว้ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย คณะสงฆ์ กำหนด วิชฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา ทั้งกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. สนองงาน ประสานงานและสนับสนุนกิจการคณะสงฆ์
3. กำหนดนโยบายและมาตรการในการให้การคุ้มครองพระพุทธศาสนาโดยการเสนอแนวทางต่างๆ
4. ดูแล รักษา ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนสถาน และศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา
5. ดูแล รักษาจัดการศาสนสมบัติกลาง
6. พัฒนา ปรับปรุง ดูแลพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนา
7. ปฏิบัติงานและสนับสนุนร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
8. พัฒนาความรู้คู่คุณธรรม โดยการส่งเสริมการศึกษาของพระภิกษุสามเณร

9. ปฏิบัติอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามกระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจะมีหน่วยงานทั้งหมด 5 หน่วยงาน คือ กองพุทธศาสนศึกษา กองพุทธศาสนสถานสำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานศาสนสมบัติ สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดจัดสรรเงินอุดหนุนกำหนดนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน วินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาต ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน รวมถึงแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ (พระมหาสุวรณ กระแสเทพ.2545)

1.3 ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

การจัดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ.2535 จังหวัดเชียงรายในครั้งนั้นได้ถูกจัดเข้าสังกัดในกลุ่มที่ 8 ซึ่งมีจังหวัดต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอน พะเยา แพร่ น่าน และเชียงราย โดยมีพระมหาสุวัฒน์สุวตฺตโน (พระครูสิริธรรมานุศาสตร์) ผู้จัดการโรงเรียนเขตพุน อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ เป็นประธานกลุ่มที่ 8

ต่อมาปี พ .ศ.2544 ได้จัดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมขึ้นมาใหม่โดยทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดเชียงรายจากที่เคยสังกัดกลุ่มที่ 8 จึงได้มาอยู่ในกลุ่มที่ 6 ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ อ.ห้างฉัตร จ.ลำปาง มีพระสุภาพ โสภณปญฺโญ ครูใหญ่โรงเรียนเขตวันศึกษา อ.ลอง จ.แพร่ เป็นประธานกลุ่มที่ 6 และมีผู้เปลี่ยนหมุนเวียนกันขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มจังหวัด (กลุ่ม ร.ร. พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ.2549)

ปัจจุบันกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงรายมีพระครูพิธานพิพัฒนคุณ เป็นประธานกลุ่ม และพระครูพิพัฒนภัลยาณกิจ เป็นรองประธานฝ่ายวิชาการ และพระครูสิริสันตยากร เป็นรองประธานฝ่ายกิจกรรม สำนักงานตั้งอยู่ที่โรงเรียนเวียงชัยพิทยา ต.เวียงชัย อ.เวียงชัย จ.เชียงราย กาจจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง เพื่อเป็นผู้ประสานงานในการจัดการศึกษาให้กับพระภิกษุ สามเณร และเป็นศูนย์กลางในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา (กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดเชียงราย, 2555)

2. แนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคล

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายในบริบทที่คล้ายและแตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะเป็นการให้ความหมายในการมองถึงประโยชน์ในการนำงานวิชาการ ไปใช้ ดังจะเห็น ได้จากการให้ความหมายของนักวิชาการต่อไปนี้

สัทกรินทร์ อยู่พ่อง (2553) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของหน่วยงาน

หวน พินรุพันธ์ (2549) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล การประเมินผลงาน และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) การบริหารงานบุคคลหมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับงานบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สมาน อัสวภูมิ (2545) กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายด้านบุคลากร การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เพียงพอในการดำเนินงานขององค์การ การบำรุงรักษาส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

วิจิตร ศรีสอาน (2528) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลคือการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานโดยหน่วยงานสามารถดึงดูดธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การนานที่สุดที่จะนานได้

ริดดี (Reddy, 2004) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การจัดการบุคลากร คือ ขั้นตอนของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและการใช้บุคลากร มีวิธี เครื่องมือ และเทคนิคการออกแบบ และใช้การธำรงรักษาให้แก่บุคลากร แทนการใช้เป็นแรงงาน

บีช (Beach, 1970) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลคือการวางแผนนโยบายการกำหนดแผนการเลือกสรรการฝึกอบรมการกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆการจัดอัตราค่าจ้างการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการเสริมสร้างภาวะผู้นำตลอดการสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานในองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหาคัดเลือกและการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน พร้อมทั้งการรักษา และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่คล้ายและแตกต่างกันดังนี้

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานพัฒนาองค์การ ตลอด ไปจนถึงการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม องค์การทุกองค์การล้วนแต่มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวได้ว่าความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีคุณค่าเสมอดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเทกำลังกายใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็แนวทางในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหารงาน ดังนั้นไม่ว่าหน่วยงานประเภทใดหากบริหารงานบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานผลงานจะดีจะเสียจึงอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวนขวายไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้าการบริหารงานบุคคลที่ได้รับความสำเร็จทุกฝ่ายก็จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากรว่า ทุกหน่วยงานอยากได้คนเก่ง และคนดีเข้ามาร่วมงานทุกหน่วยงานอยากพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้สูงขึ้นและ

ทุกหน่วยงานต้องการดูแลและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง คนดีให้อยู่กับหน่วยงานนาน ๆ เพื่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วยซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความผาสุก และความพึงพอใจในงานเกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2) ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กรพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

ดังนั้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลข้างต้นจึงสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถมีแนวทางในการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการดูแลและรักษาคนดี คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานในองค์กรนาน ๆ เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

3. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยส่งเสริมความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้า ก็ส่งผลไปถึงสังคมด้วย

สรุปได้ว่าบุคลากร ในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆเช่นเงินวัสดุ อุปกรณ์และการจัดการถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาธำรงไว้ดังคุณค่าให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้นานที่สุดแล้วคิดว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

2.2 หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคล

เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายเป็นแนวทางกว้างๆในการบริหารงานด้านบุคคลแล้วต่อไปก็ควรที่จะกำหนดรายละเอียดสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติซึ่งหลักการต่างๆอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ การกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปควรกำหนดไว้ดังนี้ (สมัย สว่างวงษ์.2550)

1) มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน (Working conditions)
 2) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวสารความเป็นไปต่างๆในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้ง นายจ้างและฝ่ายลูกจ้างเป็นการบริหารงานแบบระบบเปิด (Open – management system) อย่างเหมาะสม

3) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Self – value oriented and accountability) ความเป็นกันเองกับพนักงานจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

จากหลักทั่วไปดังกล่าวสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นแนวทางสำคัญ 12 ประการในการจัดระบบบริหารงานบุคคลคือ

- 1) หลักความเสมอภาคโดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน
- 2) หลักความสามารถยึดถือความรู้ความสามารถหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานรวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
- 3) หลักความมั่นคงยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาวรวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
- 4) หลักความเป็นธรรมทางการเมืองยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ
- 5) หลักการพัฒนายึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการให้ความรู้การอบรมมีการจัดระบบนิเทศและการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 6) หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
- 7) หลักความยุติธรรมยึดหลักคุณธรรมไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวกมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบ

8) หลักสวัสดิการยึดหลักการบริการเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสุขภาพความปลอดภัย

9) หลักเสริมสร้างได้แก่อึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณภาพทั้งในการป้องกันการกระทำผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

10) หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

11) หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานโดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12) หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

กระบวนการบริหารงานบุคคล

พนัก หันนาคินท์ (2542) ได้เสนอกระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือการวางแผนงาน การจัดรูปงานการดำเนินงานและการประเมินผลงานขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นนี้จำเป็นต้องมีความซ้ำซ้อนกันอยู่ในตัวเช่นเราจะต้องวางแผนเพื่อจัดรูปงานรวมทั้งการประเมินการจัดรูปงานที่ได้ทำไปแล้วตามระยะเวลาหรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดรูปงานก็ตามขั้นตอนทั้ง 4 โดยสังเขปคือ

1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่จะทำต่อไปตามระยะเวลาหรือตามลักษณะของกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อ ให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงกำลังคนและกำลังเงินที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี ดังนั้น ในขั้นวางแผนจึงมีองค์ประกอบที่จะต้องมาพิจารณา คือ จุดหมายหรือเป้าหมายขององค์การหรือของหน่วยงาน กำลังคนซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งที่มีอยู่แล้วหรือจะหามาให้ครบตามความต้องการที่จะดำเนินงานและกำลังงานที่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามลักษณะและความจำเป็นของหน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์การนั้นๆ สิ่งที่เป็นอย่างสูงในการวางแผนใดๆก็ตาม คือ ข่าวสารหรือข้อมูลที่ตรงต่อเรื่องที่เราจะทำในปัจจุบัน เราคงยอมรับความสำคัญของข่าวสารข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจที่จะวางแผนข้อมูลที่ได้มานั้น อาจจะเป็นข้อมูลดิบ (Primary source) ข้อมูลประเภทนี้ เราคงจะต้องมาสรุปลงเป็นแนวความคิดหรือเป็นการสร้างมโนทัศน์ซึ่งจะต้องเพียงใดก็ย่อมขึ้นกับทั้งปริมาณและคุณภาพของข้อมูลว่า เชื่อถือได้มีปริมาณที่จะทำให้เราสรุปได้อย่างแน่นอนอนเพียงใด

ข้อมูลอีกประเภทหนึ่งคือข้อมูลที่ผ่านการแปลความหมายของคนอื่นมาแล้วหรือเป็นการบอกเล่าจากคนอื่นอีกต่อหนึ่ง (Secondary source) ข้อมูลประเภทนี้ทำให้เราเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้ง่ายขึ้นและมาก

ขึ้นแต่ข้อเสียคือบางที่เราอาจตกเป็นเหยื่อของข่าวสารเหล่านั้น โดยเหตุนี้ ถึงจะเป็นข่าวสารที่ผ่านการสรุปจากแหล่งข่าวมาแล้ว เราก็จำเป็นจะต้องตรวจสอบความตรงของข่าวสารที่ได้รับอีกครั้งหนึ่งเช่นเดียวกัน การนำแผนไปใช้ในทางปฏิบัติ (Implementation) แผนทุกแผนจะเป็นเพียงกองกระดาษหากไม่มีมาตรการที่จะนำแผนเหล่านั้นไปใช้ทางปฏิบัติ ดังนั้นในการวางแผนจึงต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไร จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมเพียงใดเพราะสภาพแวดล้อมบางอย่างเราสามารถเอาชนะได้ บางอย่างทำได้ยาก ถ้าจำเป็นจะต้องทำจะเลือกทางไหน ในบางแห่งคนงานท้องถิ่นมีนิสัยที่เรียกได้ว่า ถ้าเงินไม่หมดจะยังไม่มาทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้จะใช้คนท้องถิ่นได้ขนาดไหนหรือจะมาใช้คนจากท้องถิ่นอื่นอาจจะมีค่ามากกว่าแต่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเรื่องที่พักเพิ่มขึ้นเพียงใดลักษณะพิเศษเหล่านี้มักจะไม่ได้เดินตามกฎหรือข้อบังคับ ดังนั้น ในการวางแผนจึงต้องมองให้ซึ่งลงไปถึงรายละเอียดต่างๆ จนกว่าจะเกิดผลเป็นแนวทางสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงๆ แผนงานที่ได้วางไว้ถึงแม้จะรอบคอบสักเพียงไร โอกาสที่จะคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ การแก้ปัญหาในกรณีนี้ คือ การมีแผนสำรองโดย ตั้งสมมุติฐานว่า หากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังควรจะใช้แผนอะไรต่อไปหรือในการจัดทำแผนงานนั้นควรมีความอ่อนตัวสามารถที่จะปรับปรุงแผนงานที่ใช้อยู่เดิมได้ทันที การที่จะบอกได้ว่า ควรจะปรับแผนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาว่า การปฏิบัติที่ผ่านมาเป็นไปตามจุดหมายขององค์กรเพียงไร หากต้องเปลี่ยนแผนก็จะต้องคิดต่อไปถึงคนปฏิบัติตามแผนด้วยว่า ควรจะเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้เหมาะกับแผนที่จะใช้ใหม่เพียงใด

2) **ขั้นจัดรูปงาน (Organizing)** หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์กรออกเป็นส่วนๆ ตามภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมุ่งตรงต่อจุดหมายขององค์กรแต่ละส่วน ที่แบ่งออกไปนั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างมีเอกภาพ เช่น การแบ่งงานของบริษัทออกเป็นฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับขอบเขตและภารกิจของบริษัทนั้นๆ เป็นหลักในการจัดรูปงานนั้นมีข้อควรสังเกต คือ

(1) แต่ละหน่วยงานจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานนั้นอย่างชัดเจนเช่นการจัดทำพรรณานงาน (Job Description) ไว้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานปัญหาเรื่องนี้ คือ งานบางอย่างระบุชัดเจนตายตัวได้ลำบากเพราะอาจจะมีลักษณะเป็นนามธรรม จึงมักจะมีคามขัดแย้งกันอยู่เสมอว่าเป็นงานของฝ่ายใดแน่ การประชุมชี้แจงให้เข้าใจกันจึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำ การมีรายละเอียดไปให้อย่างเดียวยังไม่พอ เพราะการตีความของคนเราอาจจะแตกต่างกันด้วยปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล แม้แต่การใช้ภาษาก็ตาม

(2) ควรจะต้องทำแผนผังแสดงสายงานไว้อย่างชัดเจน ในกรณีนี้หากเป็นองค์กรเอกเทศก็ไม่สู้จะมีปัญหาแต่ถ้ามีสาขาเกิดขึ้น การจะเขียนแผนผังแสดงสายงานให้ครอบคลุมทั้งหมดอาจทำได้ยากในกระดาษแผ่นเดียว เพราะยิ่งมากสาขาขึ้นลักษณะของงานก็จะ เป็น 3 มิติ จึงไม่สามารถเขียนลงบนแผ่นกระดาษที่มี 2 มิติได้อย่างชัดเจน นอกจากจะมีการชี้แจงให้เป็นที่ประจักษ์ในแผนผังแสดงรูปงานนั้น

ก็จะต้องแสดงสายงานบังคับบัญชาและสายงานที่เป็นที่ปรึกษาหรือทำหน้าที่ประสานงานอาจจะมีสายงานอีกแบบหนึ่ง คือ สายงานเฉพาะกิจที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือก็ได้

(3) เมื่อแบ่งงานให้ไปรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายสิ่งที่จะต้องคิดตามไป

ด้วยคืออำนาจในการสั่งการภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายข้อควรระวังคือเมื่อมอบอำนาจให้แล้วผู้บริหารก็ไม่ควรจะไปยุ่งกับกิจการภายในขอบเขตงานที่มอบให้ไปมิฉะนั้นการปกครองบังคับบัญชาในหน่วยงานย่อยก็จะขาดความเป็นเอกภาพแต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะไม่ยอมรับทราบความเป็นไปในหน่วยงานนั้นเลยการใช้มาตรการบางอย่างควบคุมเช่นการประชุมหัวหน้าหน่วยงานย่อยการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด้วยวิธีการต่างๆก็ควรจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นทั้งนี้รวมถึงความผิดพลาดอันเกิดจากการปกครองบุคลากรในความรับผิดชอบด้วย

(4) วิธีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม ซึ่งบางที่เรียกว่าวัฒนธรรมนั้นก็ควรจะนำเข้ามาพิจารณาเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วย เช่น ในแต่ละองค์กรก็มักจะมีการจับกลุ่มเป็นการภายใน เช่น คนที่จบมาจากสถาบันเดียวกัน กลุ่มที่มีความสนใจบางอย่างร่วมกัน กลุ่มเหล่านี้บางที่เรียกว่า องค์กรอุปนัย (Informal Organization) หน้าที่ของผู้บริหารต่อกลุ่มเหล่านี้คือ จะทำอย่างไรจึงจะใช้ประโยชน์จากกลุ่มเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไม่สร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดการหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมองโครงสร้างของรูปงานที่จัดขึ้นให้เห็นอย่างชัดเจนและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนั้นมีความจำเป็นมากกว่าที่จะเห็น แต่เพียงแผนผังจัดรูปงานเท่านั้น ยิ่งผู้บริหารมองได้ลึกมากเท่าไร ความสามารถที่จะดำเนินงานรวมทั้งการปรับปรุงงานก็ยิ่งจะแจ่มแจ้งมากขึ้นเท่านั้น

3) ขั้นตอนดำเนินงาน (Executing) ในการดำเนินงานนั้นอาจจะต้องมีกิจกรรมหลายอย่างเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน และสิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้จะขอได้โปรดอย่าเข้าใจว่าเป็นขั้นตอนย่อยในขั้นการดำเนินงาน ให้นึกถึงแต่เพียงว่า เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในขั้นการดำเนินงานเท่านั้นองค์ประกอบเหล่านี้ คือ

(1) การสั่งการ (Directing) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารชี้แนะหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ มีผู้เปรียบไว้ว่า การสั่งการมีลักษณะเป็นการปลดปล่อยอำนาจที่มีอยู่ส่งถ่ายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวจนเกิดเป็นงานขึ้นและเนื่องจากการสั่งการใดๆ ออกไปนั้นผู้สั่งจะต้องแลเห็นผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะไปทางใด ควรจะสั่งหรือไม่ควรซึ่งก็จะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะเป็นงานประจำ แต่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงจังหวะและโอกาสที่จะสั่งการอยู่ด้วยในบางคำราพยายามหลีกเลี่ยงคำว่า สั่งการ เพราะจะเป็นเผด็จการ เนื่องจากผู้รับคำสั่งไม่มีสิทธิจะโต้แย้ง บางทีจึงเลี่ยงไปใช้คำว่า กระตุ้น (Motivate) หรือเร้า (Stimulate)

แต่จะใช้คำใดก็ตาม ความหมายก็คือ การกำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความคิดอันได้ผ่านการพิจารณาถึงผลได้ผลเสียจากผู้บังคับบัญชาแล้ว

ดังนั้น ในการสั่งการให้มีการปฏิบัติผู้สั่งจึงต้องดูขีดความสามารถของผู้รับคำสั่งเช่นภาษาที่ใช้ โดยเฉพาะที่เป็นภาษาทางเทคนิคของงานนั้น ๆ บางครั้งเราพบว่า การสั่งการของเราไม่ได้รับการตอบสนองทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งไม่ดีพอ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าไม่เข้าใจจริงๆ แล้วไม่กล้าถามให้เข้าใจหรืออาจจะพยายามเข้าใจผิดเพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำ ดังนั้น ในการสั่งการก็จะต้องมีการทำความเข้าใจว่า เจตนาารมณ์ของผู้สั่งกับความเข้าใจของผู้รับตรงกันยังผู้สั่งมีความฉลาดหรือประสบการณ์สูงกว่าผู้รับคำสั่งมากเพียงใด ความฉลาดเคลื่อนจากสิ่งที่คุณคิดว่าน่าจะเป็นก็มากขึ้นเพียงนั้น ทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหาที่คือการวางพื้นฐานความเข้าใจกันเสียก่อน โดยเฉพาะถ้าเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้รับคำสั่ง คำสั่งอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นวากาญก็ได้ ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะสั่งว่า มีความสำคัญเพียงใด ต้องการความรวดเร็วเพียงใด มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดมีขั้นตอนการปฏิบัติซับซ้อนหรือจะต้องการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานข้างเคียงเพียงใดจะต้องมีการเก็บเป็นหลักฐานสำหรับอ้างอิงเพียงใดหรือมีความห่างไกลระหว่างผู้สั่งกับผู้รับคำสั่งเพียงใด เป็นต้น

ในการสั่งด้วยวาจาอาจจะใช้เทคนิคต่างๆ เช่นการขอร้อง ขอความร่วมมือ ถามความสมัครใจ เป็นต้น จะใช้เทคนิคใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องแน่ใจเสียก่อนว่าจะได้รับการตอบสนองในทางที่ต้องการ มิฉะนั้น ก็จะไม่เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ปฏิเสธการขอร้องเพราะถือว่าไม่ได้สั่ง ผู้เขียนเชื่อว่า ถ้าขวัญหรือน้ำใจในการทำงาน (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมีความศรัทธาในตัวหัวหน้างานอยู่ด้วยแล้ว การใช้การขอร้องจะทำให้ผู้รับคำสั่งทำด้วยความเต็มใจสามารถหวังผลได้อย่างสูงและรักษาความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงานได้อย่างดีด้วย

(2) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานว่า เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้เพียงใด การควบคุมงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำอยู่ตลอดเวลา หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นไปได้ว่า อาจจะต้องหันกลับมาพิจารณาแผนงานอีกครั้งหนึ่งก็เป็นได้

การควบคุมงานแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ การควบคุมทางตรง เช่น ไปตรวจดูว่าการทำงานเป็นไปอย่างไร อีกวิธีหนึ่งเป็นการควบคุมทางอ้อม เช่น การให้รายงานผลการปฏิบัติงานตามหัวระยะเวลาหรือควบคุมงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน เป็นต้น

(3) การประสานงาน (Coordinating) ในกระบวนการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจะต้องดูว่างานทุกประเภทดำเนินไปอย่างสอดคล้องและประสานกัน มีความก้าวหน้าไปตามขั้นตอนตามที่ได้วางแผนไว้ โดยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เจตนาารมณ์ของการประสานงานก็เพื่อก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานนั่นเองและมีความหมายต่อไปว่าผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะอยู่ได้บังคับ

บัญชาของหัวหน้าระดับสูงขึ้นตามสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพียงคนเดียว การสั่งการก็ไม่ควรมีการข้ามชั้นกัน

อุปสรรคสำคัญในการประสานงาน คือ ความรู้สึกที่งานที่เกิดขึ้นได้นั้นไม่ใช่ฝีมือของตัวคนเดียวจำต้องพึ่งพาคนอื่น ทำให้ตัวเองรู้สึกว่ามีค่าสำคัญน้อยลง ความรู้สึกเช่นนี้เป็นอันตรายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้เกิดการทำงานตามใจตัวเองเพื่อหน่วยงานหรือเพื่อตนเอง โดยเฉพาะหากปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องรีบตรวจสอบดูว่า ขวัญในการทำงานตกต่ำลงเพียงใด การทำงานที่ดีนั้นควรจะอยู่ในบรรยากาศที่ทุกคนทำเพื่อส่วนรวมและส่วนรวมก็จะต้องช่วยแต่ละคนให้สามารถทำงานได้ดีที่สุดเพื่อบรรลุถึงจุดหมายขององค์กรให้ได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นบางทีเกิดจากความขัดแย้งด้วยเหตุ ผลส่วนตัว เช่น ความอิจฉาที่คนหนึ่งทำงานได้ดีกว่า ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา มากกว่าหรือแม้แต่เพราะไม่ชอบหน้า ไม่ชอบบุคลิกภาพของกันและกันก็ได้สิ่งที่ตามมาคือการจับจุดอ่อนของคนที่เราไม่ชอบ แทนที่จะขัดแย้งเรื่องงานกลายเป็นความขัดแย้งเป็นส่วนตัวแทนที่องค์กรจะใช้งานจากคนเหล่านี้ได้เต็มที่กลับจะต้องหย่อนพลังลงไป เพราะความไม่ร่วมมือและที่เลวที่สุดก็คือกลายเป็นหนอนบ่อนไส้ขององค์กร ไปโดยไม่รู้ตัวผู้บริหารไม่ควรจะยอมรับการงานที่ข้ามชั้นตอนถึงแม้ว่าจะทำให้งานเร็วขึ้นก็ตามเพราะหากปล่อยไป การลัดวงจรจะเกิดขึ้น ทำให้การจัดรูปงานที่ได้กำหนดไว้แทบจะหมดความหมายไปโดยสิ้นเชิง การทำงานต่อไปก็จะไม่เป็นระบบ ในที่สุดที่จะต้องเดือดร้อนก็คือ ตัวผู้บริหารเองที่จะต้องคอยแก้ปัญหาที่ตัวเองปล่อยปละละเลยมาตั้งแต่แรก

(1) การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่คนสองฝ่ายสามารถส่งและรับสารซึ่งกันและกันได้โดยตรงตามเจตนาที่ความต้องการ ความจริงความสามารถในการส่งและรับสารซึ่งกันและกันนั้น มีความจำเป็นอยู่ทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะป็นขั้นวางแผนหรือขั้นใดก็ตาม หากไม่สามารถพูดกันหรือเขียนให้กันรู้เรื่องได้แล้วงานต่างๆ ก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้ตามจุดหมายที่ต้องการในการสื่อสารนั้นเราใช้การพูดเป็นส่วนใหญ่องค์ประกอบสำคัญในการพูด คือ คำพูดและความหมายคำที่ใช้ น้ำเสียงและสีหน้า (Facial Expression) รวมทั้งท่าทางอันประกอบด้วยมารยาทในการพูดด้วย อุปสรรคที่มักจะพบอยู่เสมอ คือการตีความหมายคำพูดไม่ตรงกัน เพราะประสบการณ์ที่มีมาแต่เดิมอาจจะแตกต่างกันการใช้ภาษาที่ผู้ฟังไม่คุ้นหูแต่ก็ไม่กล้าถามเพราะกลัวจะถูกหาว่าโง่หรือคิดเอาเองว่า คงหมายความว่าเช่นนั้นเช่นนี้การเปล่งเสียงอาจจะไม่ชัด โดยเฉพาะผู้บริหารที่สูงอายุ ซึ่งอวัยวะสำหรับเปล่งเสียงอาจจะทำหน้าที่ได้ไม่เต็มที่หรือเสียงเบาจนแทบจะไม่ได้ยินว่าพูดอะไร เมื่อได้รับการทักท้วง เช่น บอกว่าได้ยินไม่ชัดก็โกรธ น้ำเสียงทำให้ความรู้สึกของผู้ฟังเปลี่ยนได้ อาจจะเปลี่ยนไปในทำนองเห็นใจหรือโกรธก็ตามที เช่น คนที่ไม่ชินกับเสียงกระด้างเมื่อพบกับผู้บังคับบัญชาที่เสียงกระด้างความรู้สึกที่ไม่ดีก็ย่อมจะเกิดขึ้น ส่วนการแสดงออกทางสีหน้า ซึ่งความจริงมักจะแสดงออกทางมากกว่าในเมื่อความคิดเห็นขัดแย้งกันสิ่งที่จะต้องระวังให้มาก คือ ความพยายาม ไม่ให้มีพิรุณที่ดวงตา ผู้บริหารบางท่านเมื่อ

จำเป็นจะต้องสนทนากับผู้ได้บังคับบัญชาที่แน่ใจว่าอาจจะต้องมีความคิดเห็นขัดแย้งกันก็จะใช้แว่นตาสีทึบเพื่อป้องกันไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นแววตา เพราะการแสดงอารมณ์โกรธออกมาอย่างชัดเจนนั้นทำให้เสียผู้ใหญ่ได้ง่ายๆ การฟังก็มีส่วนสำคัญในการสื่อสารเช่นเดียวกันเพราะผู้ฟังอาจจะแปลความหมายของคำที่พูดหรือเขียนแตกต่างกัน เช่น คำว่า ค่านิยมอาจจะหมายถึง ความยึดมั่นในคุณค่าใดคุณค่าหนึ่งที่ได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างรอบคอบ หรืออาจจะหมายถึงเพียงสิ่งที่เรานิยมชมชอบ โดยไม่ได้นึกถึงคุณค่าอันแท้จริงยิ่งคำพูดนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่จะแปลความหมายต่างกั้ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

4) **ขั้นประเมินผลงาน (Evaluating)** ทุกระยะของกระบวนการบริหารควรจะมีการประเมินผลของการกระทำที่ได้ผ่านไปแล้วว่า สามารถบรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้เพียงใดด้วยคุณภาพสูงต่ำเพียงไร หลักสำคัญของการประเมินผลงานจะต้องยึดจุดหมายขององค์การเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็งานของหน่วยงานย่อยแล้วจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า จุดหมายเหล่านั้นจะต้องมุ่งตรงต่อจุดหมายของหน่วยงานใหญ่หรือขององค์การ ดังนั้น ยิ่งจุดหมายมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากเท่าไรก็ยังสามารถประเมินผลงานได้แน่นอนเท่านั้นการประเมินผลงานอาจแบ่งเป็นระยะๆ ในการดำเนินงานได้ 2 ประการ คือ

(1) **การประเมินผลงานตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ (Formative Evaluation)** การประเมินในลักษณะนี้เป็นการประเมินผลงานหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง เมื่อผลการประเมินปรากฏว่า เป็นไปตามแผนงานก็ดำเนินงานต่อไปได้ หากไม่เป็นไปตามแผนงานก็อาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานหรืออาจจะมีการพิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

มองอีกแง่หนึ่ง การประเมินผลงานในลักษณะนี้อาจจะเป็นการประเมินส่วนย่อยขององค์การเพื่อใช้เป็นรากฐานในการที่จะสรุปเป็นผลงานส่วนรวมขององค์การก็ได้

(2) **การประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation)** เช่นเมื่อสิ้นปี ทั้งนี้เพื่อจะดูว่า เป็นภาพรวมผลงานที่เข้าไปในระยะ 1 ปีนั้น ได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายเพียงใด

ข้อสังเกตในการบริหารงานบุคคล

1) ในแต่ละชั้นย่อมถือเป็นการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งจึงอาจจะมีชั้นย่อยอยู่ในชั้นใหญ่ กล่าวคือ ในชั้นวางแผนอาจจะต้องมีการวางแผนเพื่อจัดรูปร่างไปจนถึงวางแผนเพื่อการประเมินผลงาน

2) **ขั้นประเมินผลงานควรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลของงานที่ได้ทำไว้แล้ว** เช่น ในระยะ 1 ปี ว่าประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ อันเกิดจากจุดหมายและนโยบายขององค์การเพียงใด หากได้รับผลสำเร็จก็มีทางเลือกต่อไปว่า จะดำเนินไปแบบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

หรือจะขยายงานให้ใหญ่ขึ้น เมื่อตัดสินใจได้ว่า จะเลือกทำประการใดแล้วก็ต้องเริ่มต้นวางแผนใหม่ อาจจะเป็นการปรับแผนหรือขยายแผนย่อยทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับจุดหมายและนโยบายที่สร้างขึ้นใหม่

3) ทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน กล่าวคือ ชั้นวางแผนจนถึงขั้นประเมินผลงานก็จะต้องได้รับการประเมิน ดังนั้น จึงอาจจะต้องมีการประเมินผลงานทั้งตัวแผน วิธีการแผนรวมทั้งการนำแผนไปใช้ในทางปฏิบัติและแม้แต่ขั้นประเมินผลงานก็ควรจะต้องได้รับการประเมินว่า มีความเที่ยงตรงเพียงใด มีข้อบกพร่องตรงไหนและวิธีการประเมินนั้นเป็นที่เข้าใจกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเพียงใด

2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นอยู่ที่บริบทของนักวิชาการแต่ละท่านว่าจะกำหนดขอบข่ายในบริบทใด เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมรวมถึงให้สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมงานบุคคลในที่นั้น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบข่ายงานบุคคลที่สอดคล้องและแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

จอห์นเอ็ม (John M. Ivancevich, 2004) ได้อธิบายถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหา คือ กิจกรรมในเรื่องการสร้างโอกาสให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา และการคัดเลือก
2. การ ให้ค่าตอบแทนบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่างๆ
3. การพัฒนาบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และวินัย
4. การเก็บรักษาบุคลากร คือ หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการประเมินผล
5. การให้พ้นจากงาน คือ เป็นวาระสุดท้ายเมื่อพนักงานปฏิบัติมาถึงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตการทำงาน ของพนักงานเช่น การลาออก เกษียณอายุ เลิกจ้าง เสียชีวิต

ฟลิปโป (Flippo, 1984) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล โดยให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์กลางของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

2. การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าว คือการจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม

3. การให้ค่าตอบแทน คือ รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเอง

4. การรวมพลัง คือ การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปอย่างมั่นคง

5. การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้นานที่สุด

6. การให้พ้นจากงาน คือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

วิราวรรณ รพีพิศาล (2554) ได้อธิบายถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร คือ การวางแผน สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้ต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. การพัฒนาบุคลากร คือ การมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่ยากลำบาก

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากร

4. การให้ค่าตอบแทน คือ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรพึงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

สมคิด บางโม (2548) ได้ศึกษาหลักการบริหารงานบุคคล โดยให้ขอบข่ายงาน การบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1. การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อคาดคะเนแนวโน้มด้านบุคลากรในอนาคต การวางแผน บุคลากร จึงเป็นรากฐานของการจัดองค์กร เช่น การสรรหา การสั่งการ การควบคุม ทรัพยากรบุคคล

2. การสรรหาและคัดเลือก คือ กระบวนการในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมให้มาสมัคร งาน ในตำแหน่งว่างที่รับสมัคร และ กลั่นกรองเพื่อเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานกับองค์กร

3. การธำรงรักษา คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การประเมินผล คือ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่สามารถใช้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อการประเมินคุณค่าของทรัพยากรบุคคลแต่ละรายในด้านการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

5. การพัฒนา คือ การ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่เพียงพอให้กับบุคลากรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

6. การให้พ้นจากงาน คือ การดำเนินงานขององค์กรในการให้บุคลากรออกจากงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ เช่น การไล่ออก การเลิกจ้าง

สินารด ศิริจันทพันธุ์ (2546) ได้อธิบายขอบข่ายกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากันเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

2. การ ประเมิน ผลงาน คือ กระบวนการในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. การพัฒนา คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ตัวบุคคลและองค์กรมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การธำรงรักษา คือ การรักษาคณตึมีความสามารถให้อยู่ทำงานให้นานที่สุด ซึ่งอาจจะรักษาด้วยการให้ค่าตอบแทน หรือการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

5. การให้ออกจากงาน คือ การให้บุคลากรพ้นสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเกษียณอายุ การประสบอุบัติเหตุไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือการเลื่อนตำแหน่ง

สรุปขอบข่ายงานบุคคล

ขอบข่าย	ฟิลิปโป (1984)	จอห์นเอ็ม (2004)	สินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2546)	สมคิด บางโม (2548)	วิราวรรณ รพีพิศาล (2554)
1. การวางแผนกำลังคน				✓	✓
2. การสรรหาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
3. การคัดเลือกบุคลากร					
4. การปฐมนิเทศ บุคลากร					
5. การประเมินผลงาน ของบุคลากร			✓	✓	✓
6. การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
7. การให้ค่าตอบแทน	✓	✓			✓
8. การสร้างแรงจูงใจ					
9. การรวมพลัง	✓				
10. การธำรงรักษา	✓	✓	✓	✓	
11. การให้พ้นจากงาน	✓	✓	✓	✓	

จากการให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลทั้งหมดข้างต้น เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานบุคคลใน 6 ด้านดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร

3. การประเมินผลงาน
4. การให้ค่าตอบแทน
5. การชำระรักษา
6. การให้พ้นจากงาน

1. การสรรหาบุคลากร

ความหมายของการสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาบุคลากร คือ กิจกรรมในเรื่องการสร้างโอกาสให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา และการคัดเลือก (John M. Ivancevich, 2004)

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป (Flippo, 1984)

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงาน และจูงใจให้มีผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร (สราวรรณ์ เรื่องกัลป์ปวงศ์, 2552)

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างที่รับสมัคร และกลั่นกรองเพื่อเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานกับองค์กร (สมคิด บางโม, 2548)

การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาคandidateต่างๆที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์กรหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้าเพื่อตำแหน่งที่ต้องการการสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆอย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร (คินารด คิริจันทพันธุ์. 2546)

การสรรหา (Recruitment) คือกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กรการสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป (พยอม วงศ์สารศรี. 2540)

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการวางแผนในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงานเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเปิดโอกาสการสมัครงานอย่างเท่าเทียมกัน และในกระบวนการในการสรรหาบุคลากรมีการสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้มีความสามารถ และมีความสนใจทั้งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรให้มาสมัครเข้าทำงานกับองค์กรทำให้องค์กรมีโอกาสได้คัดเลือกผู้ที่มีความรู้มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานขององค์กรมากที่สุด ดังนั้นการสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมุ่งเน้นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง งานขององค์กรอย่างแท้จริงดังนั้นองค์กรต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถและทักษะที่ตรงกับคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสนใจมาสมัครเข้าทำงานกับองค์กรมากๆซึ่งทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกได้มากเพื่อบรรจุผู้ที่มีความเหมาะสมเข้าทำงานในองค์กรต่อไป (วรพจน์ บุรารักษ์มวดี. 2551)

วิธีการสรรหา(Recruiting Methods) วิธีการในการสรรหาที่เราอาจเรียกว่าช่องทางการสรรหา ก็ได้โดยแบ่งวิธีการสรรหาบุคลากรออกเป็น 2 วิธี ดังนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2554)

1. วิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายใน (Internal Recruiting Methods) เช่น

1.1 การปิดประกาศและการเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการภายในสำหรับการสรรหาบุคคลโดยการปิดประกาศในสถานที่ที่พนักงานของหน่วยงานรู้เห็นได้ชัดเจน และให้เวลานานพอสมควร

1.2 ระเบียบบันทึบทักษะพนักงาน โดยหน่วยงานมักจะมีเพิ่มประวัติพนักงานที่ระบุถึงทักษะที่พนักงานแต่ละคนมี หรือได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยมีแนวทางในการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร ดังนี้

- การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) โดยการเลื่อนตำแหน่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการพยากรณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะว่างลงในอนาคต มีการประเมินคุณสมบัติและความพร้อมของกำลังคนในสายงานไว้อย่างเป็นระบบอยู่แล้ว

- การโอนและการย้ายที่ทำงาน (Transfers and Relocation) เป็นวิธีการหนึ่งในการสรรหาคนภายในองค์กร การย้ายถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้มีทัศนคติที่กว้าง ซึ่งเป็นการเตรียมคนก่อนจะเลื่อนตำแหน่งวิธีหนึ่ง

- การหมุนเวียนสลับตำแหน่ง (Job Rotation) การโอนหรือย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่เป็นเวลานาน ๆ แต่การหมุนเวียนตำแหน่งมีลักษณะที่เป็นเรื่องชั่วคราวและสามารถเกิดขึ้นต่อเนื่องหลายวาระในช่วงเวลาสั้น ๆ

- การจ้างหรือกลับเข้ามาทำงานใหม่ (Rehires and Recalls) มักจะใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะชั่วคราว ทำงานตามฤดูกาล ทำงานตามอุปสงค์อุปทานของสินค้าหรือบริการในตลาดดังนั้นความต้องการกำลังคนจึงมีความไม่แน่นอน

- เส้นทางอาชีพ (Career Paths) เป็นแผนด้านกำลังคนชนิดหนึ่งที่กำหนดล่วงหน้าหรือติดตามดูความเคลื่อนไหวของผู้ปฏิบัติงานในโครงสร้างการทำงานหรือตำแหน่งของหน่วยงาน โดยเส้นทางอาชีพมีรูปแบบที่สำคัญ คือ Traditional Career Paths (เส้นทางในสายอาชีพที่เคยใช้กันมาแต่ก่อน) และ Innovative Career Paths (เส้นทางใหม่ตามแบบวิธีการที่มีลักษณะการสรรสร้าง)

- ระบบอาวุโส (Seniority Systems) ในหน่วยงานหลายแห่งมีการนำเอาเกณฑ์เรื่องอาวุโสเข้ามาพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายตำแหน่งงาน

2. วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร (External Recruiting Methods) เช่น

2.1 การปิดประกาศและการเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการสำหรับการสรรหาบุคคลโดยการปิดประกาศในสถานที่ที่พนักงานของหน่วยงานรู้เห็นได้ชัดเจน และให้เวลานานพอสมควร

2.2 ใช้วิทยุและโทรทัศน์ เป็นสื่อโฆษณาหาคนให้มาสมัครซึ่งมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงมากและปกติไม่นิยมกัน

2.3 ใช้หนังสือพิมพ์รายวันและนิตยสาร เป็นสื่อในการโฆษณาหาผู้สมัครงานที่ถือว่าเป็นวิธียอดนิยม เนื่องจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่กว้างและเจาะลึกในขณะเดียวกัน

2.4 การให้บริการในระบบคอมพิวเตอร์ และ Internet เป็นวิธีที่เริ่มแพร่หลายในชุมชน และสังคมที่หน่วยงานที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความพร้อมทั้งในแง่ของระบบและข้อมูลที่ต้องการสื่อถึงผู้ที่หน่วยงานต้องการแสวงหา

2.5 ใช้สำนักงานจัดหางานหรือบริษัทจัดหาผู้บริหาร ซึ่งบริษัทจัดหาผู้บริหารจะเน้นที่ การค้นหาผู้บริหารซึ่งจะได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ส่วนสำนักงานจัดหางานมักจะทำหน้าที่ในการ จัดหาผู้ปฏิบัติงานในระดับเงินเดือนที่ต่ำกว่า

2.6 จัดเทศกาลพิเศษเพื่อการสรรหา ในสถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัญหาในการหาคนมา ทำงานได้น้อย หรือเป็นหน่วยงานใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีใครรู้จัก วิธีการหนึ่งที่อาจจะประสบความสำเร็จคือ การจัดเทศกาลพิเศษหน่วยงานที่จัดเทศกาลพิเศษอาจจะใช้วิธี “เปิดบ้าน Open houses” ให้ผู้ที่สนใจจะ ทำงานเข้ามาเยี่ยมชมสำนักงาน

2.7 การฝึกงานภาคฤดูร้อน เป็นวิธีการสรรหาและสามารถได้ผู้ที่ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือเฉพาะเจาะจงได้ โดยหน่วยงานที่ประสงค์จะสรรหาและมีการคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณสมบัติ จะเปิด โอกาสให้นักศึกษาที่กำลังศึกษาในแต่ละแขนงวิชาสามารถเข้าร่วมฝึกใช้ความรู้มาประยุกต์กับงานของ องค์กร

2.8 การสรรหาบุคคลโดยเข้าถึงในสถานศึกษา โดยการคาดการณ์ว่าตำแหน่งงานที่ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถระดับสูงจะมีมากกว่าจำนวนผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษา ต่าง ๆ โดยหน่วยงานที่จะสรรหา บุคคลจะส่งผู้เชี่ยวชาญการสรรหาเข้าไปถึงในสถาบันการศึกษาเพื่อ สัมภาษณ์และอธิบายถึงเรื่องเกี่ยวกับองค์กร ดังนี้

- ใช้พนักงานขององค์กรช่วยชักชวนคนนอกให้มาทำงาน เป็นกา รโฆษณาแบบพูดจาก ปากต่อปากที่คนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลภายนอก

- การให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ผู้สมัครที่ใช้วิธีการสมัครงานแบบ นี้มักจะเป็นผู้ต้องการสมัครงานในตำแหน่งพื้นฐาน เช่น งานสำนักงาน โดยผู้สมัครต้อง ไปที่สำนักงานของ ฝ่ายที่ทำเรื่องการสรรหาของหน่วยงานด้วยตนเอง

- การเปิดให้เยี่ยมชมหน่วยงาน เป็นวิธีที่ดีเลิศในการแนะนำบุคคลภายนอกให้รู้จักกับ หน่วยงาน โดยเข้ามาดูว่ามีงานอะไรในหน่วยงานที่น่าสนใจและยังมีตำแหน่งงานว่างอยู่

- การหาจากองค์กรอื่น เป็นการหาผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีการดึงบุคลากรจากองค์กรอื่นที่มี ชื่อเสียงในเรื่องของการพัฒนาคน และเป็นบุคคลที่เป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น

- การใช้สำนักงานจัดหางาน ซึ่งมีทั้งสำนักงานจัดหางานของรัฐและเอกชน โดย สำนักงานจัดหางานของรัฐอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานจัดหางาน (ของไทยมีกรมการจัดหางานเป็น

หน่วยงานดูแล) สำหรับสำนักงานจัดหางานเอกชนมักจะแยกระดับหรือลักษณะงานที่ดำเนินการสรรหาออกไป

- หน่วยงานจัดหาคนงานประเภทชั่วคราวซึ่งชั่วคราว โดยที่จะมีผู้ที่ต้องการทำงานเพื่อหารายได้ และไม่พิถีพิถันเรื่องลักษณะงานหรือองค์การเท่าใดนัก เช่น พวกช่างงานเป็นฤดูกาล

- การใช้สมาคมการค้าและสหภาพแรงงาน ในประเทศที่มีการรวมตัวกัน มักจะมีการจัดตั้งสมาคมตามประเภทของธุรกิจหรือประเภทของงาน ดังนั้นหากธุรกิจหรือหน่วยงานมีความต้องการกำลังคน ก็อาศัยติดต่อผ่านสมาคมต่าง ๆ

- สถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษาในฐานะที่เป็นแหล่งสรรหาบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนมัธยม โรงเรียนอาชีวะและโรงเรียนเทคนิค และวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

สรุปการสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียนซึ่งมีการกำหนดลักษณะงานการวางแผนกำลังคนการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรมีการประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวางเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติมีความรู้ความสามารถตามต้องการ การสรรหาบุคลากรนี้ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรได้แก่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เพียงพอให้กับบุคลากรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่และมีการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอีกด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีผู้บริหารจึงต้องกำหนดแนวทางที่มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์การและบุคคลด้วยสำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาบุคลากรได้แก่การกำหนดหัวข้อตัวบุคคลระยะเวลาช่วงเวลาวิธีการประเมินผลการนำไปใช้ประโยชน์เป็นต้นการพัฒนาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่นความต้องการการพัฒนาการสร้งหลักสูตรการออกแบบการฝึกอบรมการเลือกวิธีเป็นต้นที่สำคัญการพัฒนาบุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการเข้ารับการพัฒนานั้นเอง (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2551)

จอห์นเอ็ม (John M. Ivancevich, 2004) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และวินัย

ฟลิปโป (Flippo.1984) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าว คือการจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม

วิราวรรณ รพีพิศาล (2554) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร คือ การมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่ยากลำบาก

วันชัย ปานจันทร์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

สมคิด บางโม (2548) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่เพียงพอให้กับบุคลากรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547) อธิบายว่า เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศ และฝึกอบรม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานจึงมีความสำคัญในฐานะเครื่องมือแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศินารถ สิริจันทพันธ์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ตัวบุคคลและองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันทน์ (2542) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสเรียนรู้จากการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเองมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการในการเพิ่ม พูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในองค์กร กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การให้โอกาสในการศึกษา และเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้ (ชาคริต ชาญชิตปริชา. 2546)

1) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพผู้ที่ทำให้ผลผลิตดังกล่าวไปสู่จุดหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้คือบุคคลในองค์กรลำพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นๆที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆได้

2) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้างเพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะของงานในองค์กร ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

4) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนานๆความเฉื่อยชาความแข็งจะเกิดขึ้นฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เด็กรุ่นหลังที่จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

ประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรม

- 1) ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม
 - (1) ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
 - (2) พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่างๆของหน่วยงาน
 - (3) ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย
- 2) ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน
 - (1) ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่างๆให้พนักงาน
 - (2) ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแลสามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่นได้
 - (3) ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ผลประโยชน์ต่อองค์กร

- (1) ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- (2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
- (3) ช่วยลดอุบัติเหตุการสิ้นเปลืองและการเสียหายต่างๆ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้นจะพบวาระหว่างที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เกิดสิ่งที้องค์การปรารถนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญการมีกระบวนการฝึกอบรมย่อมเอื้ออำนวยให้สิ่งต่างๆที่วางไว้เป็นไปตามที่ปรารถนาฉะนั้นปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดเสียมิได้ปัจจัยต่างๆเหล่านั้นคือ

- 1) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารงานการฝึกอบรมและการบรรยายให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรมภารกิจเจ้าหน้าที่จะหนักมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและปริมาณของกิจกรรมทางด้านการฝึกอบรมที่องค์กรต้องการ โดยปกติเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมักจะเป็นผู้มีความรู้สูงพอที่จะเป็นผู้บรรยายและมีความสามารถในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมการจัดการฝึกอบรมตามความต้องการนั้นๆจนกระทั่งรวมไปถึงการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยดังนั้นนอกจากความรู้ความสามารถที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีแล้วยังจะต้องมีความคล่องตัวและมีมนุษยสัมพันธ์สูงทั้งนี้เนื่องจากงานด้านฝึกอบรมนั้นจะเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากทั้งผู้เข้ารับการอบรมผู้บังคับบัญชาและวิทยากรทั้งหลาย
- 2) ผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์กรผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีความพร้อมและมีความสามารถที่จะรับความรู้ใหม่ๆจากการฝึกอบรมจำนวนผู้รับการฝึกอบรมจะมีมากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการฝึกอบรมนั้นๆ
- 3) อุปกรณ์ในการฝึกอบรมอุปกรณ์ในการฝึกอบรมนับว่าเป็นสิ่งประกอบที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพราะอุปกรณ์จะเป็นสิ่งกระตุ้นจิตใจให้ผู้รับการอบรมสนใจตั้งใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมตามวันเวลาที่กำหนดไว้ฉะนั้นการเตรียมอุปกรณ์อย่างพร้อมเพรียงและเหมาะสมย่อมช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้อุปกรณ์ในที่นี้ยังรวมไปถึงอาคารสถานที่โต๊ะเก้าอี้แสงสว่างรวมทั้งบรรยากาศรอบๆที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสนใจไปที่การฝึกอบรมเท่านั้น
- 4) งบประมาณในการฝึกอบรมในการจัดการฝึกอบรมสิ่งที่ควรได้ตระหนักถึงคือ งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมเพราะการจัดฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆต้องนำพนักงานมาฝึกอบรมอุปกรณ์เอกสารต่างๆค่าตอบแทนผู้บรรยาย เป็นต้น

แนวคิดในการจัดฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้นสิ่งสำคัญที่ควรได้ตระหนักว่าสิ่งที่เราจะจัดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการขององค์กรมากน้อยเพียงไรและสิ่งใดควรจัดก่อนจัดหลังอย่างไรบ้างซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการหรือประเมินความจำเป็นเบื้องต้นก่อนว่าเรื่องใดเป็นเรื่องวิกฤติจำเป็นต้องทำรีบด่วนเป็นต้น

ดังนั้นในการจัดการฝึกอบรมนั้นควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ (สมัย สว่างวงษ์, 2550)

1) ศึกษาความต้องการ (Needs assessment) หมายความว่าหน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้างใครต้องการฝึกอบรมบ้างและต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใดเพียงใดเมื่อไรหรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กรเช่น

- (1) ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ
- (2) วิธีการทำงานคนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง
- (3) ระดับของการทำงานมีการลาป่วยลาภิกและขาดงานมาก
- (4) บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้าสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
- (5) ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- (6) ขวัญ (Morale) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
- (7) มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย
- (8) วิธีการควบคุมงานไม่ดี
- (9) ขาดความร่วมมือประสานงาน
- (10) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
- (11) การปฏิบัติงานล่าช้าต้องเสียเวลามากเกินสมควรแล้วดำเนินการพิจารณา

จัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่างๆที่จะทำให้สนองวัตถุประสงค์นั้นๆ

3) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้นๆว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะหรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4) กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาภายในแต่ละวันการจัดเวลาอุปกรณ์สถานที่บรรยากาศต่างๆตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยายและเตรียมจัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5) ดำเนินการฝึกอบรม (Actual program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อยเอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้นทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ทัศนคติและทักษะในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่างๆที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7) การติดตามผล (Follow – up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมอบรมสิ้นสุดลงควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใดคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องการลงทุนไปหรือไม่

3. การประเมินผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคลากรที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2554)

William B. Werther (1990) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือกระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554) กล่าวสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการ

ปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วิราวรรณ รพีพิศาล (2554) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากร

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2551) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่สามารถใช้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเพื่อการประเมินคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายในด้านการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ในการประเมินจะมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบของการปฏิบัติงานและภายหลังจากการประเมินถูกนำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับในองค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการสร้างคุณธรรมและทำนุบำรุงรักษาขวัญแก่ผู้ปฏิบัติงานดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ และก่อให้เกิดความเป็นธรรม

สมคิด บางโม (2548) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่สามารถใช้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อการประเมินคุณค่าของทรัพยากรบุคคลแต่ละรายในด้านการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

ศินารถ ศิริจันทร์พันธุ์ (2546) อธิบายว่า การประเมินผลงาน คือ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประเมินผลงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้ง ด้านผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และนำผลการประเมินไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

ศุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives) การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทนการประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องมีเพิ่มขึ้นในปีต่อไปส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นการตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันเนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งการลดตำแหน่งการโยกย้ายและการให้ออกจากงาน

การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหาการคัดเลือกและการบรรจุพนักงาน โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้นเนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขาแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานการประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกจากการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจตัวแบบการประเมินการปฏิบัติงาน (A Model of Performance Appraisal)

การประเมินการปฏิบัติงานมีตัวแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ (มุสดี รุคาคม. 2551)

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Identification) โดยทั่วไปองค์กรจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงานเกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้ได้แก่ผลการปฏิบัติงานพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานหรืออาจจะใช้ผสมผสานกันอย่างไรก็ตามเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานควรจะมีการกำหนดขึ้นเป็นอันดับแรกก่อนการวัดหรือการประเมินการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญในการกำหนดเกณฑ์การประเมินคือ

1. ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรจะใช้หลายเกณฑ์

3. ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

2. การวัด (Measurement) กระบวนการที่สำคัญในการเลือกเครื่องวัดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับว่าเมื่อใดที่จะทำการเลือกและใครเป็นผู้เลือกเครื่องวัดควรจะเป็นการตกลงร่วมกันก่อนที่ช่วงเวลาของการวัดการปฏิบัติงานจะเริ่มขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจและช่วยให้การประเมินในขั้นสุดท้ายได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจว่าจะใช้เครื่องวัดประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินประเภทของงานและวิธีการประเมินการเลือกเครื่องวัดจะต้องตัดสินใจโดยยึดถือแบบการบริหารวัฒนธรรมและคุณลักษณะอื่นๆภายในองค์กร

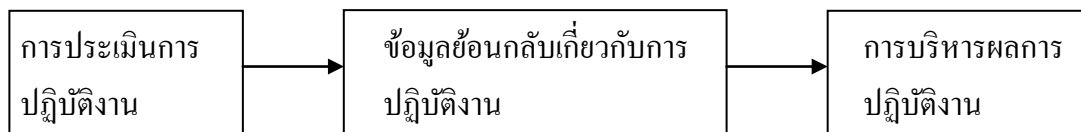
3. การบริหาร (Management) เมื่อการประเมินการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงผู้บริหารจะนำข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ใน 3 ด้านคือ

1. การตัดสินใจทางการบริหาร (Making Administrative Decisions) 3 เรื่องคือ

- การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน
- การตัดสินใจเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง
- การตัดสินใจเรื่องการให้ออกจากงาน

2. การจัดทำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Developing Performance Improvement Plans)

3. การบริหารปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Managing Performance Problems)



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (จอมพงศ์ มงคลวนิช.2554) ดังนี้

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ กล่าวคือ ถ้าหากเป็นงานด้านบริหารหรือด้านที่เกี่ยวกับการทำงานในสำนักงานแล้ว การใช้วิธีการประเมินอย่างเป็นทางการนั้นมักจะเป็นเรื่องสำคัญ และมีการจัดทำก่อนข้างครบถ้วนกว่ากรณีของการทำงานของบุคลากรที่ต่ำลงไปที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการทางการผลิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ต้องมีการใช้เทคนิคและวิธีการประเมินที่ต่างกัน

2. ทักษะและความชอบพอเป็นพิเศษของบุคลากร กล่าวคือ ถ้าบุคลากรส่วนมากมีความสนใจและถือเป็นเรื่องจริงจัง และถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาสำหรับการเลื่อนขั้นแล้ว หากการดำเนินการประเมินเป็นไปโดยมีข้อบกพร่องและกระทำไม่ได้ไม่ถูกต้องแล้ว ย่อมจะมีผลทำให้บุคลากรลาออกเป็นจำนวนมาก หรือเป็นผลให้กำลังใจและขวัญตกต่ำลงตลอดจน

ผลผลิตลดลง แต่ถ้ากรณีเป็นไปอีกทางหนึ่งที่บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีเป็นเรื่องจริงจัง หรือถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา ทั้งนี้เพราะงานที่ทำจะไม่ใช่เป็นเรื่องสำคัญในทัศนคติของเขาอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการประเมินหรือไม่ก็ตาม บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่มุ่งหวังเพียงแต่การได้รับเงินเดือนเท่านั้น และในบางครั้งถ้าหากไม่มีความกระตือรือร้นประกอบอยู่ด้วย ก็อาจจะปฏิเสธการเลื่อนชั้น และการรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จหรือการที่จะได้ผลดีเพียงไร หรือไม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้จะมีรูปแบบระบบการประเมินผลที่เป็นทางการหลายอย่างที่คล้ายกันก็ตาม การทำได้อาจต้องยุติธรรมและไม่ยุติธรรม หรือการรู้จักใช้อย่างถูกต้องเพื่อการส่งเสริมกำลังใจหรือนำมาใช้อย่างผิด ๆ จนกลายเป็นเครื่องมือบ่อนทำลายอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับตัวหัวหน้าที่จะกำกับหรือใช้ด้วยเจตนาอย่างไร หรือหวังผลที่จะให้ได้ผลในทางใดเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในแง่ที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ หรือสวนทางจิตวิทยาของลูกน้องที่กำลังมีทัศนคติที่ถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีเช่นนั้น ความขัดแย้งอย่างรุนแรงก็จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ง่ายมาก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการเลื่อนชั้นตำแหน่งต่าง ๆ เสมอ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีขั้นตอน ดังนี้คือ (จอมพงศ์ มงคลวนิช.2554)

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใดบ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผล และเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินร่วมด้วย)

5. การตัดสินใจและสรุปผลการประเมิน เป็น 2 ระบบ ควบคู่กันเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะใช้วิธีให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไปว่าอยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดซึ่งรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนี้มักจะมีทัศนคติและความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งมักจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงที่จะเห็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีกว่าอีกบุคคลหนึ่ง ด้วยจุดอ่อนดังกล่าวองค์การส่วนใหญ่จึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้นซึ่งเป็นระบบที่มีการใช้เป็นประจำและมีระเบียบแบบแผนในการประเมินการ

ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้กระประเมินสมเหตุสมผล และมีความเป็นธรรมซึ่งจะมีผลต่อขวัญของบุคลากร

4. การให้ค่าตอบแทน

การให้ค่าตอบแทนจะเป็นการพิจารณาเพื่อจ่ายตามผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมเป็นสำคัญ การให้ค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมจะเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรทำให้องค์กรสามารถรักษาคคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับและมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาด้านการให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมที่ได้รับ (วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2551)

จอห์นเอ็ม (John M. Ivancevich.2004) อธิบายว่า การให้ค่าตอบแทนบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ให้ค่าตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่างๆ

ฟลิปโป (Flippo.1984) อธิบายว่า การให้ค่าตอบแทน คือ รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเอง

วิราวรรณ รพีพิศาล (2554) กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทน คือ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่องค์กรพึงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การให้ค่าตอบแทน หมายถึง นโยบายการวางแผน การจัดรูปงาน และการนำนโยบายในการ ให้ค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการ ให้ค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

สุจิตรา รัตนันท์ (2552) กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ ของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ได้ให้ความหมายว่า การให้ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน เช่น สวัสดิการ รางวัลต่าง ๆ เพื่อตอบแทนการทำงานให้แก่องค์กร ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่า การให้ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ค่าตอบแทนนี้อาจ

ให้ในรูปแบบเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน การจ่ายค่ารักษาพยาบาล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของใจ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรใช้ในการตอบแทนบุคลากร เช่น สวัสดิการ รางวัลต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

แนวคิดการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมเนื่องจากมุมมองให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคลเป็นผลให้มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนซึ่งแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนสามารถสรุปได้ดังนี้ (ปิยนุช รัตนกุล, 2553)

1. ค่าตอบแทนควรก่อให้เกิดการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถองค์การจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่พนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
2. การให้ค่าตอบแทนควรสามารถควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงานได้ควรมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป
3. ค่าตอบแทนเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง และการเลื่อนเงินเดือนองค์กรควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์งานประเมินค่างานเพื่อใช้ในการประเมินพนักงานให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น
4. ค่าตอบแทนควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงานซึ่งองค์กรควรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่พนักงานปฏิบัติ

การกำหนดนโยบายเรื่องค่าตอบแทน

นโยบายในเรื่องค่าตอบแทนเป็นการแสดงถึงเจตจำนงที่จะรับภาระหน้าที่ที่จะตอบแทนการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในลักษณะเป็นเงินเดือน นโยบายที่ดีจะช่วยไม่ให้เกิดปัญหาทั้งในส่วนขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดนโยบายควรจะได้คำนึงถึงเรื่องต่างๆคือ (สมัย สว่างวงษ์, 2550)

- 1) โครงสร้างของการให้ค่าตอบแทนจะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆไม่ว่าจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรก็ตามและควรที่จะเทียบได้กับรายได้ของผู้ปฏิบัติงานประเภทอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่ต้องการคุณสมบัติหรือคุณวุฒิที่เทียบกันกล่าวอีกอย่างหนึ่งคืองานแต่ละประเภทนั้นยึดถือปัจจัยอะไรเป็นรากฐานในการพิจารณาค่าตอบแทนเช่นประสบการณ์ความรับผิดชอบ

สภาพของการทำงานเช่นเป็นงานประเภทใช้แรงเป็นหลักหรือใช้ความรู้ในแขนงงานนั้นเป็นหลัก รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของงานที่จะต้องกระทำในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆด้วย

2) นอกจากเหตุผลในข้อ 1 แล้วก็ควรจะพิจารณาด้วยว่าค่าตอบแทนที่กำหนดไว้วันนี้มีความสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงานแต่จะมากน้อยกว่ากันเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับงานที่จะต้องรับผิดชอบ

3) ระดับขั้นของเงินเดือนควรมีลักษณะช่วยผู้ให้คนอยากทำดีเพื่อความก้าวหน้าอันหมายถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยนอกจากนั้นยังควรสูงพอที่จะกันไม่ให้คนดีมีฝีมือหนีหรือถูกประมูลตัวไปอยู่ที่อื่น นอกจากระดับขั้นของเงินเดือนจะคิดถึงระบบและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยเรื่องนี้ควรจะขึ้นอยู่กับความน่าพึงพอใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการเลื่อนเงินเดือนโดยอัตโนมัติเช่นในระบบราชการซึ่งมักจะมีคำกล่าวที่ว่าความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็ได้เลื่อน 1 ขั้นถึงแม้จะไม่ใช่ความจริงตามนั้นแต่ก็มีลักษณะเช่นนั้นอยู่มากย่อมจะทำให้คุณค่าของการเลื่อนเงินเดือนลดลงไป

4) ในการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนควรจะยึดหลักว่างานกับค่าตอบแทนจะต้องเท่ากันอันถือได้ว่าเป็นหลักแห่งความเป็นธรรมและเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันในด้านความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ลึกกว่างานที่เขาทำนั้นได้รับผลตอบแทนที่ทัดเทียมกันและเป็นไปตามความรับผิดชอบแนวคิดนี้คงจะเป็นเรื่องไม่ง่ายในทางปฏิบัติในประการแรกคือการพิจารณาคุณภาพและปริมาณงานปริมาณนั้นยังพอที่จะเทียบเคียงกันได้แต่เมื่อถึงคุณภาพคงจะวัดให้แน่นอนตายตัวได้ยากในประการที่สองการที่มีเวลาทำงานมานานอาจจะเป็นเหตุให้เงินเดือนสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในหน้าที่เดียวกันด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าเทียมกันแต่มีเวลาทำงานน้อยกว่าดังนั้นถึงอย่างไรระบบอาวุโสก็คงจะมีบทบาทในการกำหนดเงินเดือนอยู่ด้วย

5) การกำหนดอัตราเงินเดือนและขั้นเงินเดือนควรมีหลักการและวิธีการที่แน่นอนอนสามารถชี้แจงได้แก่บุคลากรภายในองค์กรและองค์กรอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นเช่นกฎหมายแรงงานสหภาพแรงงานเป็นต้นหากจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเรื่องค่าตอบแทนก็ควรจะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงเหตุผลที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นๆล่วงหน้าพอสมควร

6) การตอบแทนที่ไม่มีค่าเป็นตัวเงินโดยตรงก็ควรจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการตอบแทนที่มีผลทางจิตใจเช่นการได้รับการยกย่องการได้เข้ามีส่วนร่วมเป็นกรรมการดำเนินงานในระดับต่างๆ เป้าหมายของการจ่ายผลตอบแทนคือมุ่งที่จะพยายามสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายคนงานพร้อมกัน โดยที่ระบบการจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวสามารถที่จะดึงดูดให้พนักงานสนใจทำงานและสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยดีเพื่อให้เป็นประโยชน์แก่นายจ้าง

ประเภทของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นแบ่งได้ ดังนี้ (ชาคริต ชาญชิตปรีชา, 2546)

1. การให้เป็นเงินโดยตรง (Direct Financial Payments) ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เบี้ยขยัน และค่าทำงานล่วงเวลา และเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น การให้ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินโดยตรง สามารถพิจารณาได้ 2 วิธีคือ

1.1 การให้ค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (On increments of times) พนักงานมักได้รับการให้ค่าตอบแทนโดยใช้พื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน เช่น คนงานที่ใช้แรงงาน (Blue Collar worker) มักได้รับการจ่ายค่าจ้าง (Wages) เป็นรายชั่วโมง (Hourly) หรือรายวัน (Daily) ซึ่งมักเรียกว่าการทำงานเป็นรายวัน (Day Work) ส่วนพนักงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ เลขานุการ และเสมียน มักได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน (Salary) พวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนจากช่วงระยะเวลาการทำงาน เช่น ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี ซึ่งมากกว่าการให้ค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง หรือรายวัน

1.2 การให้ค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน (On performance) เป็นการให้ค่าตอบแทนโดยดูตามชิ้นงาน (Piecework) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับจำนวนของผลิตภัณฑ์ (จำนวนชิ้น) ที่พนักงานผลิตได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแผนการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive pay plan) พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงแตกต่างกันตามมาตรฐานของจำนวนหน่วยการผลิต โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้จำนวนเท่าไรใน 1 ชั่วโมง หากแต่ละหน่วยที่พนักงานผลิตชิ้นงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะได้รับการให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน ค่านายหน้าสำหรับพนักงานขายเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการให้ค่าตอบแทนที่ผูกติดกับยอดขาย

2. การให้ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect payment) เป็นการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของผลประโยชน์ เช่น การให้ในรูปแบบของการประกัน (Employer-paid insurance) และวันหยุดพักผ่อน (Vacations) นักจิตวิทยารู้ดีว่าคนมีความต้องการหลายลักษณะ มีเพียงบางคนเท่านั้นที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงิน แต่ก็มีคนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จ ความรัก อำนาจ และการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นการกระตุ้นพฤติกรรมจึงไม่สามารถทำให้พนักงานพอใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว การใช้ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

ระบบการตอบแทนเพื่อการจูงใจถือได้ว่าเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างงานที่กระทำกับค่าตอบแทนด้วยการจ่ายเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจากผลงานที่เกิดขึ้นและไม่ใช่เป็นการตอบแทนตามอาวุโสหรือชั่วโมงทำงานผู้ปฏิบัติงานจะเข้าใจดีว่าผลงานเป็นตัวกำหนดค่าตอบแทน ไม่มากก็น้อยจึงเป็นการใช้ค่าตอบแทน

ประเภทนี้เพื่อเป็นการเสริมแรงให้ตั้งใจทำงานยิ่งขึ้นคั้งนั้นจึงแตกต่างกันไปตามเงินเดือนหรือเดือนระดับเงินเดือนเงินที่จ่ายให้ในลักษณะนี้มักจะจ่ายเร็วกว่าเงินเดือนกล่าวคือเห็นผลจากงานที่ได้ทำลงไปเป็นพิเศษโดยรวดเร็วจึงเป็นเครื่องกระตุ้นเป็นอย่างดีและอาจจะเป็นเครื่องกระตุ้นดีกว่าเงินเดือนที่ผู้ปฏิบัติงานถือว่าต้องได้รับเมื่อปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้เท่านั้นจึงมีคุณค่าในการกระตุ้นน้อยกว่าหากจะใช้ระบบใช้ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจก็จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆคือ

- 1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นสามารถวัดได้อย่างชัดเจนแน่นอนและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 2) ผู้ปฏิบัติงานแสดงให้เห็นได้ชัดว่าได้ใช้ความพยายามและความชำนาญจนปรากฏผลงานเช่นผลผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 3) จะต้องสามารถระบุได้ว่าผลงานนั้นเป็นของใครหรือกลุ่มใดโดยพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ได้ออกมา

ผลจากการใช้ความพยายามและความชำนาญมีส่วนทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงซึ่งแสดงว่าการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงและมีการสูญเสียลดน้อยลง

ประเภทของการใช้ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

1) เหม่าจ่ายเป็นรายวันเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและใช้กันมานาน โดยมีเกณฑ์ว่าวันหนึ่งต้องมีเวลาทำงานที่ชั่วโมงแล้วคิดค่าตอบแทนตามจำนวนวันจุดอ่อนของวิธีนี้คือเราไม่ได้พูดถึงผลผลิตที่ทำได้ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าแทบจะไม่ได้งานในแต่ละวันเช่นในการขายปลีกบางวันอาจจะมีผู้มาซื้อสินค้าน้อยก็แทบจะไม่มีงานตรงข้ามในบางวันอาจจะมีผู้มาซื้อสินค้ามากในวันนั้นก็ทำงานหนักแต่ผลตอบแทนก็เท่ากันจึงดูเหมือนจะขาดความเป็นธรรมไป

2) พิจารณาจากเงินเดือนพื้นฐานรวมกับงานที่ทำได้ในแต่ละวันวิธีนี้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนประจำอยู่ส่วนหนึ่งแต่ถ้ามีงานที่ได้ทำอีกก็จะคิดเพิ่มให้ตามส่วนของงานที่ทำเช่นเงินเดือนพื้นฐานเดือนละ 2,000 บาทและมีส่วนเพิ่มให้อีกร้อยละ 10 ของงานที่ทำได้ในแต่ละวันหรือรวมตลอดเดือน วิธีนี้ช่วยสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพราะถ้าขยันมากก็จะได้ค่าตอบแทนส่วนที่เพิ่มดังนั้นวิธีนี้จึงจำเป็นต้องมีวิธีวัดหรือหน่วยนับปริมาณงานที่ทำได้หากเป็นหน่วยการผลิตก็จะต้องกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของปริมาณงานไว้ส่วนที่เกินจากนั้นก็นำมาคิดเป็นส่วนเพิ่มให้ในทำนองเดียวกันถ้าไม่มีข้อขัดข้องอย่างอื่นแล้วผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็อาจจะถูกหักเงินลงตามส่วนที่ขาดไปจากมาตรฐานสิ่งที่จะต้องคอยควบคุมอีกประการหนึ่งคือคุณภาพของงานเพราะเมื่อเงินส่วนหนึ่งได้จากจำนวนหน่วยที่ผลิตการทำงานจึงมีลักษณะรีบด่วนหากงานนั้นจะต้องผ่านหลายมือก็จะเป็นการลำบากที่จะบอกว่าจุดบกพร่องเกิดจากส่วนไหน ดังนั้นการควบคุมจึงต้องกระทำอย่างใกล้ชิดในแต่ละจุดบางแห่งก็ถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ

หน่วยนั้นการตรวจคุณภาพที่ปลายทางเป็นการเสี่ยงต่อการสูญเสียหรือการลดต่ำลงของคุณภาพการควบคุมเป็นระยะจึงน่าจะให้ผลต่อการควบคุมคุณภาพได้ดีกว่า

3) การให้โบนัสแก่ผลงาน หลักการในการจ่ายเงินในลักษณะนี้มีอยู่ว่าหากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้มากกว่ามาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ก็จะคิดเพิ่มให้ตามส่วนอีกวิธีหนึ่งคือหากงานเสร็จเร็วกว่าที่กำหนดไว้ก็คิดให้เท่ากับที่เขาจะพึงได้รับเช่นหากงานชิ้นหนึ่งควรจะเสร็จภายใน 4 ชั่วโมงแต่ผู้ปฏิบัติทำเสร็จภายใน 3 ชั่วโมงเวลาที่เหลืออีก 1 ชั่วโมงนั้นเขาอาจจะทำงานอื่นเพิ่มเติมก็จะได้เงินเพิ่มขึ้นอีก

เมื่อใช้เวลาเป็นตัวกำหนดเงินเพิ่มพิเศษให้สิ่งที่จะต้องระวังอย่างยิ่งคือมาตรฐานของงานเมื่อทำงานแข่งกับเวลาโอกาสที่จะพลาดก็มีมากขึ้นและเมื่อใช้กำลังงานมากกว่าที่ควรความเหนื่อยล้าก็จะเกิดขึ้นอันอาจจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานในวันต่อไปเช่นอาจจะต้องลาหยุดตามสิทธิที่จะลาได้ ผลงานของส่วนรวมก็ย่อมจะต้องลดลงไปดังนั้นจึงควรสำนึกไว้ว่าการให้ค่าจ้างพิเศษเพื่อเป็นการจูงใจนั้นเป็นของดีแต่ถ้าหากมีค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจมากขึ้นอาจจะนำไปสู่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองหรือต่อผลิตผลขององค์กรนั้นก็ได้อีก

4) การให้ค่านายหน้า (Commission) เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายอาจจะได้รับค่านายหน้าคิดเป็นร้อยละของราคาสินค้าที่ขายได้แต่ละชิ้นสินค้าที่ขายในลักษณะนี้มักจะเป็นสินค้าที่มีราคาสูงเช่นรถยนต์เครื่องใช้ที่มีราคาแพง เป็นต้น

5) การให้ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจแบบเป็นกลุ่มหลักการนี้มีอยู่ว่าในการทำงานนั้นเป็นเรื่องยากที่จะบอกได้ว่าเป็นผลงานของคนใดคนหนึ่งตามลำพังแต่ละงานต้องมีการร่วมมือกันจึงจะได้รับผลสำเร็จหรือผลผลิตอันน่าพอใจโดยเหตุนี้จึงมีวิธีการให้ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจในรูปของการให้ด้วยวิธีการเหล่านี้คือ

(1) วิธีนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับที่กล่าวแล้วในข้อ 2 ผิดกันอยู่ที่ว่าค่าตอบแทนแบบนี้พิจารณาให้แก่ความสำเร็จของกลุ่มดังนั้นจึงทำให้แต่ละกลุ่มมีความเต็มใจที่จะร่วมมือกันทำงานโดยใช้ระบบที่มากขึ้นคนที่คิดจะเอาดีคนเดียวจะถูกแรงกดดันจากบรรดาเพื่อนๆ ทำให้ต้องเข้าร่วมกับกลุ่มเป็นการสร้างความมีสามัคคีในหมู่คณะได้อีกทางหนึ่งนอกเหนือจากค่าจ้างที่ได้เพิ่มขึ้น

(2) การได้รับส่วนแบ่งจากกำไรวิธีนี้เป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพราะเมื่อองค์กรมีกำไรดีส่วนแบ่งก็จะสูงขึ้นแต่ข้อเสียคือไม่ได้พิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนมากนักและเป็นปัญหายุ่งยากแก่องค์กรนั้นหากอยู่ในสภาวะที่มีกำไรน้อยหรือขาดทุนผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ค่อยจะได้คิดเรื่องนี้มากนักเพราะหวังอยู่ว่าเมื่อสิ้นปีก็จะได้รับส่วนแบ่งผลที่จะตามมาคือความรู้สึกที่ไม่ดีอาจจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย

5. การธำรงรักษา

การที่องค์กรสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กร ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร มีกำลังกาย กำลังใจที่จะทำงาน และยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องพิจารณาว่าจะสามารถรักษามูลค่าเหล่านั้น ให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุดได้อย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคลากร หรือที่เรียกว่า การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2554)

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรดังจะยกมาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

จอห์นเอ็ม (John M. Ivancevich. 2004) อธิบายว่า การเก็บรักษามูลค่าบุคลากร คือ หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการประเมินผล

ฟลิปโป (Flippo.1984) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้นานที่สุด

วรพจน์ บุรธาควดี (2551) กล่าวว่า การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร หมายถึง การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ บุคลากรที่มีคุณค่าเป็นสิ่งที่หาได้ยากประกอบกับองค์กรต้องลงทุนเป็นอย่างสูงตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือกการฝึกอบรมเป็นต้นเนื่องจากในระยะเริ่มต้นที่เข้ามาทำงานบุคคลอาจจะยังเป็นผู้ที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานการทำงานจึงอาจเกิดความคิดพลาดทำให้องค์กรต้องสูญเสียเวลาวัตถุและอื่นๆขึ้นได้จนกระทั่งมีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานจึงเป็นช่วงของการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างไรก็ตามการธำรงรักษาไม่ใช่เพียงหาวิธีเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กรได้นานเท่านั้นการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานนั้นต้องบำรุงรักษาให้เขามีคุณภาพชีวิตที่ดีมีขวัญและกำลังใจในการทำงานการสร้างควมพึงพอใจในการทำงานการสร้างความรู้สึกรักที่เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรการดูแลความเป็นอยู่สภาพแวดล้อมในการทำงานการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นต้นเพื่อให้เป็นบุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุดนั่นเอง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษามูลค่าบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน

ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

สมคิด บางโม (2548) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่ทำงานกับองค์กร ได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

ศินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2546) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่ทำงานให้นานที่สุด ซึ่งอาจจะรักษาด้วยการให้ค่าตอบแทน หรือการสร้างขวัญกำลังใจการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษา หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตใจ ที่อาจเกิดขึ้นใน การทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย กายและสุขใจ

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์กร ได้นานที่สุด โดยการสนับสนุนสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีสุขภาพจิตและกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการธำรงรักษา

1) การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่า ยิ่งสำหรับองค์กรถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดีคนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิตซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยตรงแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไปพนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้วถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก

2) การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไปในสังคมจะรู้ว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้แต่ได้ห้ามมาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือเมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3) การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติเพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที้องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้นเพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร และยังมีสิ่งทีสำคัญในการนำมาใช้เป็นหลักในการธำรงรักษาบุคลากรได้แก่

1. ขวัญและกำลังใจขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนักบริหารที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบท่าทีขวัญของบุคลากรอยู่เสมอเพื่อรักษาลักษณะภายในของบุคคลให้อยู่ในระดับสูงอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานการเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานอาจเสริมความรู้สึกพึงพอใจที่มีอยู่เดิมให้มากขึ้นหรือสร้างความพึงพอใจในส่วนที่ขาดให้มีขึ้นได้

2. การมุ่งใจการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรได้กระทำควบคู่ไปกับการมุ่งใจหรือการกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548) ได้กำหนดการมุ่งใจไว้ 10 ประการดังนี้

- (1) ความสำเร็จ
- (2) การยอมรับ
- (3) ลักษณะของงาน
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ความก้าวหน้า
- (6) นโยบายและการบริหาร
- (7) การให้การนิเทศ
- (8) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน
- (9) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเราร่วมงานและเรากับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

- (10) สภาพการทำงานที่ทำงานบรรยากาศ

สรุปการชี้แจงรักษามูลค่าบุคลากร คือ กระบวนการในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ไม่สูญเสียบุคลากรที่ดีและมีความสามารถไป โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการมุ่งใจให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. การให้พ้นจากงาน

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันได้เผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อาจทำการตัดสินใจเลิกดำเนินงานออกไป ส่วนองค์กรที่ต้องการดำเนินงานต่อไปผู้บริหารจะต้องหาวิธีในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้แก่การลดขนาดองค์กรการรวม

ธุรกิจการยวบยธุรกิจที่มีปัญหาเป็นต้นซึ่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรงเช่นการเลิกจ้างการลดเงินเดือนการลดเวลาการทำงานลงเป็นต้นส่วนเหตุการณ์ที่องค์กรจำเป็นต้องให้บุคลากรออกจากงานจึงเกิดขึ้นได้เช่นกันในการให้บุคลากรออกจากงานนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่การออกจากงานด้วยความสมัครใจเช่นการลาออกการเกษียณอายุและการออกจากงานโดยไม่สมัครใจเช่นการไล่ออกการเลิกจ้าง (วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2551)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงาน ดังจะยกตัวอย่างได้ ดังนี้

จอห์น (John M. Ivancevich. 2004) กล่าวว่า การให้พ้นจากงาน คือ เป็นวาระสุดท้ายเมื่อพนักงานปฏิบัติมาถึงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตการทำงาน ของพนักงานเช่น การลาออก เกษียณอายุ เลิกจ้าง เสียชีวิต

ไอวาโนวิก (Ivanovic.1988) ได้ให้นิยามว่า การพ้นจากงาน คือ การออกจากงาน เช่น การลาออก การเกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคคล

ฟลิปโป (Flippo.1984) กล่าวว่า การให้พ้นจากงาน คือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

สมัย สว่างวงษ์ (2550) กล่าวว่า การให้พ้นจากงาน คือ การดำเนินการให้บุคลากรออกจากงานเนื่องจากเจ็บป่วยอยู่เสมอไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ทำผิดวินัยหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ หรือการโอนย้ายไปอยู่ที่อื่น การลาออกไปประกอบอาชีพอื่น การเกษียณอายุ ในการให้บุคลากรพ้นจากงานผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบ และเลือกวิธีดำเนินการที่ดีก่อนเสมอต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการให้บุคลากรพ้นจากงาน

สมคิด บางโม (2548) อธิบายว่า การให้พ้นจากงาน คือ การดำเนินงานขององค์กรในการให้บุคลากรออกจากงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ เช่น การไล่ออก การเลิกจ้าง

บุญศรี พรหมพันธุ์ (2547) ได้ให้ความหมายว่า การพ้นจากงาน เป็นการดำเนินการด้านการพ้นจากตำแหน่งเพื่อไปดำรงตำแหน่งใหม่ โดยการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการออกจากงาน

ฉัฏฐพันธ์ เขจรนนท์ (2547) ได้อธิบายว่า การพ้นจากงาน คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมในการเกษียณอายุหรือการออกจากงานของบุคลากรที่ไม่ใช่การกระทำผิดร้ายแรง โดยองค์กร หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

คินารถ ศิริจันทพันธ์ (2546) อธิบายว่า การให้ออกจากงาน คือ การให้บุคลากรพ้นสภาพจาก ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเกษียณอายุ การประสบอุบัติเหตุไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือ การเลื่อนตำแหน่ง

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2542) ได้ให้ความหมายว่า การพ้นจากงานเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคล คล และ องค์กร เกิดขึ้นมาจางทางวินัย สภาพทางเศรษฐกิจ หรือเหตุผลส่วนตัว

พยอม วงศ์สารศรี (2540) ได้ให้ความหมายว่า การพ้นจากงาน คือ การพ้นสถานภาพการทำงาน เนื่องจากการลา ทูพพลภาพ และเกษียณ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การให้พ้นจากงาน หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการที่องค์กร จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งงาน เนื่องจากการเจ็บป่วย การเกษียณอายุ การ โอนย้าย การเลื่อน ตำแหน่ง ประสบอุบัติเหตุไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ สภาพทางเศรษฐกิจ และการไล่ออก การเลิกจ้างจากการทำผิดกฎระเบียบวินัย โดยองค์กรมีการจัดเตรียม ความพร้อมให้กับบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กรจนครบเกษียณอายุ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วย เหตุผลบางประการยกเว้นการกระทำผิดร้ายแรง เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมี ความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทูนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น และในการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งงานจะต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการให้บุคลากรพ้นจาก งาน

ประเภทของบุคลากรที่มีปัญหา

ในเรื่องการดำเนินการทางวินัยและการแก้ไขพฤติกรรมต่างๆของบุคลากรนั้นอาจจะแบ่งบุคลากร ที่มีปัญหาออกได้เป็น 4 ชนิดคือ (สมัย สว่างวงศ์, 2550)

- 1) กลุ่มบุคลากรที่มีผลงานและคุณภาพตลอดจนปริมาณงานที่อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจอันสืบ เนื่องมาจากการด้อยความสามารถขาดการฝึกอบรมการไม่มีความสนใจหรือไม่รักงานที่ทำ
- 2) กลุ่มบุคลากรที่ซึ่งมีปัญหาส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงานแต่เริ่มมีผลกระทบเรื้อรังหรือติดยาเสพติด หรือมีปัญหาทางครอบครัวตลอดจนการมีนิสัยที่ผูกพันกับอบายมุขต่างๆ
- 3) บุคลากรที่มักจะชอบกระทำผิดกฎเกณฑ์ต่างๆในขณะที่ปฏิบัติงานเช่นการมีพฤติกรรมในทาง ลักเล็กขโมยน้อยสิ่งของต่างๆจากองค์กรหรือชอบขโมยสิ่งของของเพื่อนร่วมงานหรือคอยกลั่นแกล้ง เพื่อนฝูงและชอบทำลายทรัพย์สินต่างๆให้เสียหายเป็นต้น
- 4) พวกที่ซึ่งชอบปฏิบัติฝืนกฎเกณฑ์ของบริษัทและประพฤติตัวนอกกรอบไม่ยึดถือปฏิบัติตาม แนวทางการทำงานหรือระเบียบขององค์กรอยู่เป็นประจำตลอดจนชอบต่อต้านและไม่เคารพเชื่อถือ

ผู้บังคับบัญชาการให้พ้นจากตำแหน่งนี้ออกเหนือจากการให้หยุดพักงานชั่วคราวในบางกรณีมักจะ
เนื่องมาจากเหตุต่อไปนี้

1) ปัญหาด้านเศรษฐกิจเมื่อกิจการขององค์กรหรือหน่วยงานประสบความล้มเหลวขาดทุน
จำเป็นต้องลดจำนวนของพนักงานเจ้าหน้าที่โดยให้ออกจากงานเป็นบางคนเพื่อรักษาฐานะของหน่วยงานไว้

2) ปัญหาทางด้านวินัยในการบริหารบุคลากรของหน่วยงานถือว่าการกระทำผิดทางด้านวินัยอย่าง
หนักเป็นเรื่องที่จะให้อภัยกันไม่ได้แต่ก่อนที่จะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงานได้ทางองค์กรต้องแจ้ง
ให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบความเท็จจริงคือ

(1) เป้าหมายและระเบียบต่างๆของหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ออก
จากงานให้ทราบถึงเหตุผลวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจนก่อนเสมอ

(2) ให้มีโอกาสได้พิจารณาเกี่ยวกับปัญหาการกระทำผิดทางระเบียบวินัยของหน่วยงาน

(3) การให้ออกจากงานของหน่วยงานจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาจากผู้มีอำนาจเป็น
ขั้นๆตามลำดับ

(4) ในการดำเนินงานให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงานจะต้องได้รับการพิจารณาอย่าง
ถ่องแท้เที่ยงตรงถึงสาเหตุที่ทำให้ตนออกจากงานถ้ามีการพิจารณาว่าผู้ที่ถูกให้ออกจากงานนั้นเป็นกรณี
จำเป็นหน่วยงานนั้นๆจะต้องให้ค่าชดเชยกับบุคคลนั้นด้วย

3) การให้ออกจากงานเพราะ ขาดสมรรถภาพในการทำงานเป็นการพิจารณาที่ค่อนข้างยากและ
สับสนเพราะการที่จะตัดสินว่าบุคคลใดเป็นผู้ที่มีความสามารถไม่เหมาะสมกับหน้าที่การงานนั้นควรจะ
ได้มีการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสาเหตุของการให้ออกจากงานและหลักฐานของการกระทำผิด
อย่างพร้อมมูลโดยเหตุนี้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตอนต้นๆจึงมีความสำคัญมากเพื่อจะได้คนดีและ
เหมาะสมเข้าทำงานแต่ถ้าปรากฏภายหลังว่าได้รับคนเข้าทำงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งควร
จะให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้ปรับปรุงตนให้ความช่วยเหลือพัฒนาจนถึงที่สุดเสียก่อนเมื่อเห็นว่าไม่มีทาง
ช่วยให้ก้าวหน้าได้จำเป็นต้องให้บุคคลนั้นๆออกจากงานทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน โดยแท้จริง

4) การให้ออกจากงานเมื่อถึงคราวปลดเกษียณอายุมีความสำคัญต่อหน่วยงานไม่น้อยทั้งนี้เพื่อเปิด
โอกาสให้คนหนุ่มที่มีกำลังความสามารถและความรู้เข้าทำงานแทนปัญหาและการให้เงินชดเชยเพื่อการ
เกษียณอายุขึ้นอยู่กับ นโยบายเศรษฐกิจและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน

5) การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนักซึ่งเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีต่อ
บุคคลอื่นๆในหน่วยงานทำให้หน่วยงานได้รับความเสียหายเพราะได้กระทำผิดซ้ำๆอยู่แม้จะได้รับความ
ช่วยเหลือให้ปรับตัวใหม่หลายครั้งแล้วก็ตามเพื่อป้องกันมิให้พนักงานเจ้าหน้าที่อื่นเอาเยี่ยงอย่างจำเป็นที่
หน่วยงานจะต้องให้บุคคลนั้นออกจากงาน

แนวทางในการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรที่มีปัญหา สามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท.2545)

1. การตักเตือน (Warning) การตักเตือนเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรงมีอยู่ 3 ระดับ คือ การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วยบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warning) การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warning)

2. การพักงาน (Suspension) การพักงานเป็นการดำเนินการทางวินัยในขั้นที่รุนแรงกว่าการตักเตือน ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผล หรือบุคลากรกระทำผิดในขั้นที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

3. การลดขั้น (Demotion) ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ อาจนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร

4. การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

5. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับพนักงานที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกมาใช้

สรุปการให้พ้นจากงาน คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรเจ็บป่วยอยู่เสมอจนไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือได้ทำผิดวินัยกฎเกณฑ์ต่างๆที่องค์กรได้กำหนดไว้ และรวมไปถึงการย้ายการโอนไปอยู่ที่อื่นการลาออกไปประกอบวิชาชีพอื่นการเกษียณอายุการให้บุคลากรพักงานชั่วคราว เนื่องจากบุคลากรมีคุณภาพต่ำกว่าความต้องการขององค์กรทำงานไร้ประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและเลือกวิธีดำเนินการที่ดีก่อนเสมอต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการให้บุคลากรพ้นจากงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นผู้วิจัยได้เสนองานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลรวมถึงสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป และของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

ภักวี พิทาคำ (2556) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้าน ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจัดตั้งใหม่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ได้แก่ การสรรหาบุคลากรควรมีวิธีการคัดกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และควรจัดโครงการหรือกิจกรรมเตรียมการให้กับบุคลากร ที่เกษียณอายุราชการ

สิรินภา อมรไพศาลเลิศ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ ในสาขากรุงเทพมหานคร สาขานครนายก และสาขาลำปาง ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้ด้านสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และปัญหาการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ ในสาขากรุงเทพมหานคร สาขานครนายก และสาขาลำปาง ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ปัญหาด้านการวางแผนงานบุคคล และปัญหาการให้ค่าตอบแทนตามลำดับ ทั้งนี้ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2552 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร 61 คน และครูผู้สอน 227 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณา

ให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผน อัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอขอสถานศึกษาเป็นหลัก

ประจักษ์ โนนทวงษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเทศบาล สังกัดสำนักงานการศึกษานครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเทศบาล สังกัดสำนักงานการศึกษานครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมแล้ว มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด คือด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านการประเมินงานและด้านการรักษาระเบียบวินัย

ธีรภัฏ หนูทองแก้ว (2549) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มที่ 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคลมีการปฏิบัติสูงสุด ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง และสภาพการ บริหารงาน บุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฤกษ์ชัย ใจคำป็น (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึง และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

พระมหาปริดี สีหาวัตร (2548) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ 12 จำแนกตามสถานะตำแหน่งงานวุฒิการศึกษาและสถานภาพในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์กคือปัจจัยจูงใจได้แก่

นโยบายและการบริหารงานการปกครองบังคับบัญชาค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับคุณภาพการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานพบว่าทั้งโดยรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

นาวาศน์ แนวสุข (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ประจำปีการศึกษา 2548 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แทนฝ่ายบริหาร 180 คน และกลุ่มผู้แทนฝ่ายชุมชน 220 คน ผลการวิจัยพบว่าความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัยและด้านการลาออกรายการอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่าง ในขณะที่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้และจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้น

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2548 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา 118 คน และครู 317 คน ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมาก ด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับปานกลาง และด้านออกรายการ อยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งและจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันไป ส่วน จำแนกตามอายุราชการ ไม่แตกต่างกัน

พระมหาประยุทธ ศรีแก้วกุล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีพุทธโฆส นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีพุทธโฆส นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และแนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีพุทธโฆส นครปฐมควรใช้แนวทางตามระบบวัฏจักรสี่ขั้นตอนของเดมมิ่ง คือการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะปานกลาง จัดระบบสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการส่งบุคลากรไปศึกษาใน

สาขาวิชาที่ขาดแคลน และในกรณีที่บุคลากรมีเหตุต้องพ้นจากงานต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสืบหาข้อเท็จจริงทุกครั้ง

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศผู้วิจัยไม่สามารถค้นพบงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนองานวิจัยที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

มิเชล (Michael, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลในโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรของผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารบุคคลและบริหารงานทั่วไป

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และมีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลอย่างเหมาะสม

แบลน (Blanks 1991) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา พบว่า

๑. การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ

๒. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบ โรงเรียน

๓. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร