

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคงจะกล่าวถึงตามลำดับหัวข้อ ต่อไปนี้

1. การบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.3 วิวัฒนาการการบริหาร
 - 1.4 ภารกิจการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล
 - 2.4 กระบวนการบริหารงานบุคคล
 - 2.5 หลักในการบริหารงานบุคคล
 - 2.6 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 3.1 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 3.2 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
 - 3.3 การรักษาระเบียบวินัย
 - 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหาร

ความหมายของการบริหาร

ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมใดก็ตาม จำเป็นต้องมีบุคคลคอยจัดการดูแลดำเนินงานให้ เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว เรียบร้อย ประหยัด และได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การ จัดการดำเนินงานดังกล่าวเรียกว่า การบริหาร มีนักบริหาร นักปราชญ์ นักการศึกษาที่สำคัญได้ให้ ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 3) ให้ความหมายการบริหาร ว่าการบริหารศาสตร์ เป็นหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้า เจริญวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การบริหารเป็นศิลป์ คือ การบริหารในลักษณะปฏิบัติ ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่ผู้บริหารแต่ละคนจะทำงานให้บรรลุ เป้าหมายซึ่งนับเป็นการประยุกต์เอา ความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542ก : 39) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ ดังนี้ การบริหาร หมายถึงความพยายามที่จะตั้ง แนะ ผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมาย ปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในองค์การซึ่งมี หน้าที่สั่งการให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

เขาวพา เฉชะคุปต์ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ความหมายที่จะใช้ทรัพยากร ให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่าง ทรัพยากร กระบวนการและผลผลิต สำหรับทรัพยากรนั้นอาจครอบคลุมไปถึง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพหรือกำไร ทั้งนี้ผลผลิตจะเป็น ไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการ หรือวิธีการที่จะ นำมาใช้ในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2542 : 20) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ที่ไม่มีกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่ตายตัว สามารถยืดหยุ่น และ ประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ในการบริหารคนและการบริหารงาน เพื่อมุ่งหวังผลสำเร็จของงานนั้น ต้องอาศัยศิลปะของนักบริหารมืออาชีพ ไม่มีเทคนิค หรือหลักการบริหารใดที่ดีที่สุด ไม่มีหลักการ บริหารใดที่เป็นแบบสำเร็จรูปสำหรับการบริหาร

สมาน อัสวภูมิ (2545 : 52) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการของสถาบันต่าง ๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน และการเรียน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน แต่มีใช้ดำเนินการเอง ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่อยู่ในระบบของโรงเรียนต้องร่วมมือกันเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ กิจกรรมการบริหารต่าง ๆ จำต้องออกแบบเพื่อให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนด้วย

เซอร์เมอร์ธอร์น (Shermerthorn. 1996 : 4) ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำส่วนอีกความหมาย หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮร์เชย์ และ บลานชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง งานที่ปฏิบัติโดยอาศัยผู้อื่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ ประสพการณ์ ทักษะ กระบวนการวางแผน กระบวนการทำงานและพฤติกรรมในการสั่งการเพื่อให้บุคคลอื่นร่วมมือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการและผลผลิต ซึ่งอาจครอบคลุมไปถึง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหาร

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีทางการบริหาร ERG

สมยศ นาวิการ (2540 : 307-308) ได้กล่าวถึงทฤษฎีทางการบริหาร ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ว่า การมุ่งใจในการทำงานของบุคลากรให้เกิดมีต่อองค์กร การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้เกิดมีต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือบุคลากรเรียงตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้เปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำที่ได้ถูกกล่าวถึงภายในทฤษฎีของมาสโลว์ เช่น ความต้องการรายได้ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ความต้องการความสัมพันธ์จะเหมือนกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

2. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) ความต้องการการเจริญเติบโต คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ ด้วยการแสวงหาโอกาสและการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ ความต้องการเหล่านี้จะถูกตอบสนองด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในสภาพแวดล้อมของงาน ความต้องการการเจริญเติบโตจะตรงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

ทฤษฎีวงจรเดมมิง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 53) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานกลุ่มคุณภาพในรูปแบบวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ว่า เป็นกระบวนการสำคัญของคิวซี มี 4 ขั้นตอน คือ

1. P = Plan หมายถึง การวางแผน
2. D = Do หมายถึง การปฏิบัติ
3. C = Check หมายถึง การตรวจสอบ
4. A = Act หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข

โดยมีหลักการ คือ

1. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าสามารถทำสำเร็จได้โดยง่าย
2. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าปฏิบัติแล้วสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร
3. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าจะสามารถพัฒนาตัวบุคลากรและหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า

ทฤษฎีการบริหารองค์การ TQM

กระบวนการบริหารงานกลุ่มคุณภาพในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) นับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ ผู้บริหารจัดการกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่ประสมอยู่ตลอดเวลา สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทางการศึกษากับ หน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา สามารถกำหนดจุดเน้นที่ชัดเจนในการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาสังคม โดยมีรูปแบบการบริหารมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ดังนี้คือ

1. มุ่งลูกค้า (Customer Focus) เด็กนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนเป็น ลูกค้ารายใหญ่ เป็นหน้าที่ของผู้ให้บริการที่ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้วนำมากำหนดเป็นทิศทางในการ

จัดการบริหารที่เหมาะสม

2. ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการจรรโลงคุณภาพของสถานศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้องและมุ่งเพื่อให้เห็นผลอย่างจริงจัง

3. ตรวจวัดความก้าวหน้า (Measurement) ผู้บริหารต้องมีข้อมูลในการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยมีมาตรการในการตรวจวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามมาตรฐานอย่างชัดเจน

4. มีความผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทุกคนมีความผูกพันสนับสนุนสร้างพลัง พัฒนาคุณภาพด้วย

5. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การจัดการในสถานศึกษา หรือองค์กรทั่วไป ต่างมุ่งที่จะทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานหรือวันนี้ ดังนั้นต้องคอยสอดส่องดูแลเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และในขณะที่เดียวกันก็ต้องแก้ไขปัญหา อุปสรรค เพื่อพัฒนาหรือจัดทำให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถผลักดันให้องค์กรเป็นไปตาม ที่มุ่งหวัง

ทฤษฎี POSDCoRB

แดเนียล (Daniel, 1994 : 302) ได้กล่าวถึง การบริหารงานแบบ POSDCoRB ไว้ว่า การบริหารงานแบบ POSDCoRB ซึ่งเป็นแนวคิดของกลุติก์และเฮอน์วิกค์ (Gulick & Urwick) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่นิยมกันมากเพราะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้ทุกประเภท ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัด โครงการและแผนปฏิบัติล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไร เมื่อไร ปฏิบัติอย่างไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. การจัดวางตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เช่น การจัดหาคนมาทำงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตัวบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญ การให้สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การ โยกย้าย การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติการ

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามเป้าหมาย

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ได้ทราบกิจการความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชี การใช้เงิน และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพยากร

ทฤษฎีการบริหารของฟาโยล

รอบบิน และ เคาล์เตอร์ (Robbins & Coulter. 2003 : 7) กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของฟาโยล (Fayol) ใน 5 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 ด้านการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน

ด้านที่ 2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดบุคคลที่จะปฏิบัติ ตลอดจนวิธีในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 ด้านการสั่งการ (Commanding) หมายถึง การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4 ด้านการให้ความร่วมมือ (Co-ordinating) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยพร้อมเพรียงกันทุกฝ่าย และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงาน

ด้านที่ 5 ด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจ

เบทเทอร์แมน และ สเนลล์ (Bateman & Snell. 2004 : 405) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงานของ มาสโลว์ (Maslow) ภายใต้อาภรณ์ฐาน ดังนี้ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุดขณะความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมที่ต้องการ
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตอนความสำคัญเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการสูงสุด 5 ประการ คือ

3.1 ความต้องการทางกาย

3.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการความสำเร็จ เกียรติยศ ชื่อเสียง

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก แต่การจะนำทฤษฎีใดมาประยุกต์ใช้นั้น ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานโดยพร้อมเพรียงกันทุกฝ่าย และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน ซึ่งหากปฏิบัติได้ตามนี้ ก็น่าจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วิวัฒนาการการบริหาร

การบริหารมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง แบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้ (ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ. 2542 : 10)

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887-1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เข้าของคำรับ The One Best Way คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)

1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง "Time and Motion Studies" เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์เสนอ ระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)

2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)

3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ ฟาโยล (Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. กลุ่มบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “Red Tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945-1958 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ

ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร”

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญ

ในการทำงาน

2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจใน

การทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองของคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958-ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative

Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆ คนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of the Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow Hierarchy of Needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพนับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self Actualization) คือ มีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกลวง

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกิดริชชิ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

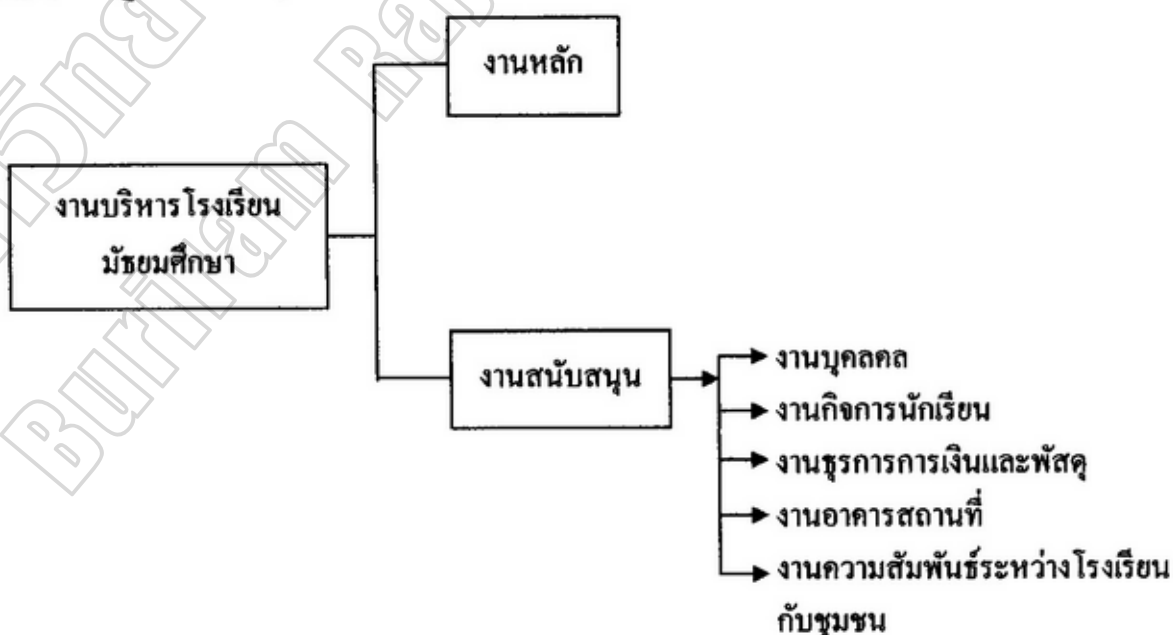
4. อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่น ได้เสนอทฤษฎี Z (Z Theory) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X , Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีลักษณะที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ

ภารกิจการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารกิจการงานใดๆให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้าเพื่อให้ทำหน้าที่วางแผน จัดองค์การ ควบคุมดูแลและจูงใจ หรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องจัดดำเนินงานเกี่ยวกับภารกิจเรื่องของการศึกษา เช่น สถานศึกษา วิชาการ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียนและอาคารสถานที่ให้สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2547 : 8)

ภารกิจการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานทั้ง 6 งานดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการบริหาร โรงเรียนแล้วสามารถจำแนกงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้เป็น 2 ประเภท คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2543 : 8)

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร โดยตรง ซึ่งได้แก่งานวิชาการ นั่นเอง
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลัก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังภาพประกอบ 2.1 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2543 : 9)



ภาพประกอบ 2.1 ขอบข่ายภารกิจการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ นักเรียนบรรลุ จุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือ คุณภาพที่พึงประสงค์ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน ทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ คุณภาพการประถมศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ปกครอง นักเรียน ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียน และการที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะประสบ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้นั้น ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประ โยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนตามจุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหาร โรงเรียนจะ บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตร ได้ดีขึ้น ย่อมต้องอาศัยงานการบริหารอย่างน้อย 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน โดยมีกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 236) 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และ ความต้องการของโรงเรียน 2. การวางแผน 3.การดำเนินงาน 4. การประเมินผล

การบริหารงานใน โรงเรียนจะเป็น ไปโดยราบรื่นและ ได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนใช้ แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบ เช่น การบริหาร โดยยึดผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็น หลักสำคัญ การบริหาร โดยใช้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การ ใช้กระบวนการกลุ่ม การให้กลุ่มมีโอกาส แก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตนเอง ฯลฯ การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่าง มีระบบ มนุษยสัมพันธ์ใน โรงเรียน และภาวะผู้นำใน โรงเรียน

ในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอและมี คุณภาพ ซึ่งในบรรดาทรัพยากร หรือปัจจัย 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ คน จัดเป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และถึงแม้ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาจะมีหลายอย่าง เช่น ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนก็ตาม แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียน เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มี ความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญและจำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะด้าน ไคมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่ง หน้าที่และปริมาณงานเป็นสำคัญ

การจัดการจนถึงปัจจุบันซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรับผิดชอบและ
ดำเนินการจัดนั้น ในด้านปริมาณ จะเห็นว่า ด้านปริมาณอยู่ในขั้นดีมาก สามารถจัดให้เด็กได้เข้า
เรียนถึงร้อยละ 98 ของกลุ่มประชากรในอายุวัยเรียน และด้านคุณภาพยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่พอใจ ทั้งนี้
เนื่องจากโรงเรียนมีจำนวน 67 โรงเรียน ซึ่งเดิมได้พัฒนาด้านอาคารสถานที่ค่อนข้างมาก
เน้นการบรรจุบุคลากรให้เพียงพอ จึงไม่ผู้จะได้พัฒนาคุณภาพของบุคลากรเท่าที่ควร

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เน้นการปรับปรุงใน 2 เรื่อง คือ
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 240)

1. การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน โดยเน้นที่สื่อการเรียน อุปกรณ์ (ICT)

2. การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาทั้งครูผู้สอนและผู้บริหาร สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังสนับสนุนให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาต่อ ส่วนการพัฒนา
ผู้บริหารนั้นจะเน้นการพัฒนาผู้บริหารทุกคนอย่างทั่วถึง และการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะต้องผ่าน
การฝึกอบรมก่อน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องดำเนินการในส่วนที่จำเป็น
งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และ
งานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรการบริหาร
ให้เกิดประ โยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคลากร ซึ่งใน โรงเรียนได้แก่ ครู อาจารย์
ผู้บริหาร โรงเรียน เป็นหลัก จึงนับเป็นความจำเป็นในเบื้องต้นที่จะต้องมีการบริหารบุคลากรที่
เหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนต่อไป

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือบุคลากร
ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา
ทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้คนเกิดประ โยชน์เต็มที่ และรักษากำลังแรงงานตลอดจน
การบำรุงรักษา ส่งเสริมสมรรถภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ การบริหาร
บุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับนโยบายการวางแผน โครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการ
เกี่ยวกับบุคคล เพื่อประ โยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณที่
เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานนั้นผู้บริหารไม่
สามารถที่จะดำเนินงานทั้งหมดให้สำเร็จ โดยลำพังได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน
หรือบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2545 : 2 - 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการไปแล้ว

ทิตนา แคมมณี และชนาธิป พรกุล (2544 : 29) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานสูงสุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 1) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน โยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ตลอดทั้งการบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมายขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 18) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึง ภารกิจอย่างหนึ่งที่บุคคลที่เป็นผู้บริหารการศึกษา ที่กระทำไปตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การวางแผนให้ได้บุคลากร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเต็มเวลา จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การวางไว้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 12) ได้สรุปการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

เฉลิมชัย สมท่า (2547 : 6 - 7) สรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาศักยภาพ และให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้เสนอมานั้น สรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การ และองค์การสามารถใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์ และตามความต้องการ ของหน่วยงาน

สามารถ บำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงาน ให้ได้นานที่สุด ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ตามทฤษฎีองค์กร ได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการคือ งานและคน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิถีดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี

สุคา สุวรรณภิมย์ (2547 : 7) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้จัดการในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายขาย ทั้งนี้เพราะงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเอง รวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของการบริหารแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ตามแนวคิดของ เสนาะ ดิยาวี (2544 : 1-3) คือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและ โดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมคือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคนและ โดยอาศัยคนนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือทำงานร่วมกับคนอื่น ได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1.1 มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี

1.2 มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมี

การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์

1.4 มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมิลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำได้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การไปถึงเป้าหมาย จะต้องมึระบบงานที่ดีเป็นงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่าย ต่ำสุด การทำงานสำเร็จอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคืองานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนักอยู่เสมอสองข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถคืนกลับมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมนั้นจะได้กล่าวอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 อย่างคือ

5.1 โลกที่ไร้พรมแดน กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า ปัจจุบัน โลกดูเหมือนจะเล็กลงและไม่มีพรมแดนประเทศขีดกันไว้ในเรื่องของการขนส่ง การสื่อสาร คนตรี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสาร ข้อมูล การใช้ชีวิต รสนิยม และการบริโภค เป็นต้น บริษัทต่างๆ จึงทำธุรกิจได้ทั่วโลกโดยมีการกีดกันน้อยลง คนสามารถไปมาหาสู่กันได้โดยไร้พรมแดน มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องบริหารงานในลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรม มีการทำงานเป็นทีม หรือบริหารงานโดยความร่วมมือกันมากขึ้น

5.2 การบริหารคุณภาพ ผู้บริหารจะบริหาร โดยเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริหาร เป็นสำคัญ ผู้บริหารคุณภาพที่เคยตรวจสอบสินค้าในตอนท้ายของกระบวนการผลิตหรือเมื่อสินค้า ทำเสร็จแล้วก็เปลี่ยนเป็นตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต หรือเมื่อยังผลิตไม่เสร็จ เพื่อปรับเครื่องจักร ไม่ให้เกิดการสูญเสียขึ้น การบริหารที่เคยแก้ไขสาเหตุที่ทำให้สินค้าไม่ได้ คุณภาพก็เปลี่ยนเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่บุคลากร กระบวนการผลิตและตัว ผลิตภัณฑ์ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพนี้เรียกว่า การบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management)

5.3 การทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันมนุษย์เผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นพิษ อันเกิดจากการทำลายป่า อากาศ โลกร้อนขึ้น การเสื่อมสลายของโอโซน สิ่งแวดล้อมเป็นพิษ ปนเปื้อนอยู่ในอาหาร อากาศและมลภาวะในอากาศ น้ำและในดิน เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะป็น นักการเมืองหรือนักบริหารก็ตาม จะต้องนำเอาการทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มารวมไว้ใน การบริหารที่จะป้องกันหรือยุติการทำลายสิ่งแวดล้อม

5.4 การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดันจากสังคม ผู้บริโภค รัฐบาลและประชาชน โดยทั่วไปให้บริหารงานที่มีศีลธรรมและจรรยาบรรณมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะสาเหตุจากการได้รับอันตรายจากการบริโภคสินค้า การโฆษณาสินค้าที่ขาด ความรับผิดชอบ การกำหนดราคาสินค้าที่เอาเปรียบผู้บริโภค การกีดกันสินค้าหรือบริการของกลุ่ม การใช้ข้อมูลภายในสร้างความได้เปรียบทางการค้าและการบริหารงานที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม เป็นต้น ค่านิยมขั้นพื้นฐานของสังคม คือ ความซื่อสัตย์ได้ขาดหายไปมากในการบริหารงานใน ปัจจุบัน เช่น คุณภาพของสินค้าไม่เป็นไปตามข้อมูลที่แจ้งไว้ในหีบห่อสินค้า การไม่แจ้ง ส่วนประกอบของสินค้าอย่างครบถ้วน การตั้งราคาเกินไปกว่าคุณภาพสินค้า รองลงมาได้แก่ การลักขโมยสินค้า การคุกคามทางเพศ การดัดจริต และ การขัดแย้งในผลประโยชน์ เป็นต้น จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานเกิดประ โยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้ โดยอาศัย กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ขวัญกำลังใจ และการบำรุงรักษา การจูงใจบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปการบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

(สมเดช สีแสง. 2549 : 715)

1. เพื่อช่วยให้การบริการสาธารณะมีสมรรถภาพสูงขึ้น
2. เพื่อสร้างทัศนคติแห่งความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ผู้บริหารและพนักงาน
ทั้งปวง
3. เพื่อให้การปฏิบัติการทั้งปวงสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ
4. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างฉลาดและประหยัด
5. เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่กระตุ้นความคิดริเริ่ม จินตนาการแห่ง
การทำงาน การพัฒนาบุคลากรและสำนักแห่งการทำงานที่มีคุณค่าของพนักงาน
6. เพื่อให้พนักงานได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและด้วยความยุติธรรม สร้าง
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยผ่าน
การฝึกอบรมและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขา
7. เพื่อจัดตั้งและสนับสนุนอาชีพของพนักงาน ให้พนักงานมีโอกาสนำหน้าโดยผ่าน
การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ตามความสนใจและความสามารถ
8. เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือกับพนักงานในการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน
9. เพื่อธำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือในการปกครองของรัฐ และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี
ของพนักงาน
10. เพื่อเป็นการรักษาความมีเอกภาพ ความต่อเนื่องของการจัดการปกครอง ความเป็น
กลางทางการเมือง และหลักการแห่งระบบคุณธรรม

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 26) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์อันสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น มี 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้
ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การเข้าสู่ระบบงาน การพัฒนาการทำงาน จนกระทั่งพ้นจาก

ระบบงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบงานและผู้ปฏิบัติงานตลอดทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่จะดำเนินการให้บรรลุผล มีกระบวนการที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งมีผู้ลำดับขั้นตอนที่สำคัญไว้ ดังนี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 29) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารบุคลากรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคคล มีสิ่งที่ควรพิจารณา คือ
 - 3.1 เทคนิคในการเลือก
 - 3.2 ขีดจำกัดในการเลือก
 - 3.3 กระบวนการในการคัดเลือกบุคคล
4. การนำเข้าสู่งาน กิจกรรมที่ควรจะทำในขั้นนี้ ก็คือ
 - 4.1 จัดให้มีการปฐมนิเทศ
 - 4.2 ช่วยเหลือให้สะดวกความเป็นอยู่
 - 4.3 หามาตรการช่วยเหลือเรื่องการทำงาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
 - 7.1 ประเภทของค่าตอบแทน
 - 7.2 การกำหนดเงินรายได้กับปริมาณและคุณภาพของงาน
 - 7.3 การบริหารเรื่องค่าตอบแทน
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร มาตรการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการก่อให้เกิดสภาพความมั่นคงในการทำงาน มีดังนี้
 - 8.1 การขึ้นเรื่องรางวัลหรือยกย่องเพื่อขอความเป็นธรรม
 - 8.2 อายุราชการหรือการกำหนดเวลาปฏิบัติงาน
 - 8.3 ความต่อเนื่องในการรับราชการ
 - 8.4 การพ้นจากงาน
 - 8.5 การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

บรรยงศ์ โคจินดา (2546 : 20 - 21) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะดำเนินการให้บรรลุผล มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและการทำการสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและการ โอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากตำแหน่ง
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคล

บรรยงศ์ โคจินดา (2543 : 153) ได้ระบุไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ

คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างค้ำย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคคล เมื่อกำหนดความต้องการบุคคลเป็นกรอบอัตราค่าจ้างไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรร เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่ เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่นสามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคลและการกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในชั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสภาวะต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

จากขั้นตอนการบริหารงานบุคคลดังกล่าว อาจสรุปกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ คือ กระบวนการ ในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง กระบวนการ ในการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากร กระบวนการ ในการให้ประโยชน์ตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจ กระบวนการ ปกครองบังคับบัญชา กระบวนการ ให้พ้นจากงานและผลประโยชน์หลังจากออกจากงาน

หลักในการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการ ได้นำเสนอตามแนวคิดดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม (Merit System)

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 6) กล่าวว่า ระบบคุณธรรมเป็นคำที่ถอดความมาจากภาษาอังกฤษว่า Merit System โดยมีคำในภาษาไทยใช้อยู่หลายคำ เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณ ความดี ระบบความรู้ความสามารถ และระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น ไม่ว่าจะใช้คำใดต่าง ก็มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน คือ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบเป็น การประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึง

เรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

ฟลิปโป (Flippo. 1961 : 5 ; อ้างถึงใน สรรทิพย์ ดวงดี. 2545 : 7) กล่าวว่า คำว่า ระบบคุณวุฒิ (Merit System) บางท่านเรียกว่า ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ หรือ ระบบคุณธรรม แต่ในที่นี้ขอเรียกว่า ระบบคุณวุฒิ ซึ่งเป็นระบบการจัดการบริหารงานบุคคลโดยยึดถือความรู้ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญ Marjorie Tallman อรรถาธิบายระบบคุณวุฒิไว้ว่า ระบบคุณวุฒิหมายถึง ระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานของรัฐบาล โดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคล ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง

จากนักวิชาการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบการจัดการบริหารงานบุคคลโดยถือเอาความรู้ ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญ ซึ่งความหมายตรงกันข้ามกับระบบอุปถัมภ์ (Nepotism) ที่ยึดถือเอาความพึงพอใจของผู้มีอำนาจเป็นเกณฑ์ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลภาครัฐในระบบคุณธรรม มี 5 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง และการมีองค์กรกลางเป็นผู้ควบคุมดูแล ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 57)

1. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่บุคคลจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใด ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ บุคคลย่อมมีความเสมอภาคในการเข้าทำงาน ภายใต้คุณสมบัติอย่างเดียวกัน บุคคลย่อมมีสิทธิและโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความแตกต่างทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะ ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสพิเศษในการเข้าทำงานแตกต่างกันแต่ประการใด นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณธรรมถือความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงมีแนวความคิดที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่จะรับเข้าทำงาน โดยทั่วไปใช้วิธีการสอบเพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้ การบรรจุแต่งตั้ง พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ หรือ การเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ต้องพิจารณาจากความสามารถของบุคคลในการทำงาน เป็นเรื่องพิจารณา ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักดังกล่าวต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่แน่นอน และมีการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด

3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณธรรมนั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอน ตราบไคที่ยังมีความสามารถปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถจะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษหรือกลั่นแกล้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมายที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด (Life Work) โดยได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ การมีหลักประกันเช่นนี้จะทำให้มีการทุ่มเทความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ หลักความมั่นคงยังหมายถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการด้วย ซึ่งเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจแก่ข้าราชการขณะที่รับราชการและออกจากราชการไปแล้ว

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันกับพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาลหรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เพราะฉะนั้น ข้าราชการต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าพรรคการเมืองใดจะเป็นรัฐบาลบริหารประเทศก็ตาม

5. การมีองค์การกลางบริหารงานบุคคล องค์การกลางมีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐเป็นส่วนรวมให้อยู่ในระบบระดับ และมาตรฐานเดียวกัน ในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นองค์การกลางของข้าราชการพลเรือน ในต่างประเทศก็มีองค์การกลางบริหารงานบุคคลเช่นเดียวกัน ทำหน้าที่อย่างที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า Watch - dog of Merit System

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 69-70) ระบุว่า การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะเกิดผลดี และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ก็พึงหวังได้ว่า หน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ทางด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย
4. ระบบคุณธรรม ช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

2. การบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

ระบบการบริหารงานบุคคลากรเริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีระเบียบและหลักเกณฑ์เฉพาะที่แน่นอน จะรับใครหรือแต่งตั้งใครทำหน้าที่อะไร อย่างไม่ดีก็ได้ เป็นผลให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ในระยะต่อมาจึงได้พยายามปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการบริหารบุคคลที่เป็นระบบระเบียบขึ้น โดยได้มีการนำระบบการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่เรียกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งยอมรับกันว่า เป็นระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับการบริหารงานราชการมากที่สุดและได้ใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้

ระบบอุปถัมภ์ ตรงกันข้ามกับระบบคุณวุฒิ คำในภาษาอังกฤษมีใช้หลายคำ เช่น ระบบชুবเลียง (Spoils System) หรือ ระบบเล่นพวก (Nepotism) และ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) แต่โดยทั่วไปนิยมใช้คำว่า Patronage System กับคำว่า Spoils System ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่ไม่มีหลักเกณฑ์ในการวัดความรู้ ความสามารถของคน ใช้วิธีเลือกสรรจากบุคคลที่มีผู้นำมาฝากฝัง การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การเลื่อนเงินเดือน ตลอดจนการออกจากราชการก็กระทำตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนแต่อย่างใด ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการบริหารงานบุคคลของราชการที่เก่าแก่ที่สุด ซึ่งทุกประเทศในโลกใช้ระบบนี้ก่อนที่จะนำระบบคุณวุฒิมาใช้ ประเทศที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งมีการกล่าวถึงกันทั่วไปได้แก่ประเทศจีน โดยการเข้ารับราชการในสมัยโบราณทำได้ 3 ระบบ คือ (บรรยงศ์ โดจินดา. 2546 : 54 – 60 และ จันทธานี สงวนนาม. 2545 : 21 - 24)

1. ระบบสืบสายโลหิต กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดมีบิดามารดาได้เป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตจะ ได้รับตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงตำแหน่งอยู่ และผู้ที่ได้เข้ารับราชการโดยการสืบสายโลหิต ยังมีสิทธิชักจูงเอาวงศ์ญาติเข้ามารับราชการได้ด้วย

2. ระบบการแลกเปลี่ยน ถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาให้รัฐบาลจำนวน 600 สัด (1 สัด เท่ากับ 6 กิโลกรัม) หรือสิ่งอื่นในจำนวนเท่ากัน ก็จะได้เป็นขุนนางชั้นต่ำ และถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาเข้ายุ้งหลวงได้ 12,000 สัด ก็จะได้ครองแคว้นเล็ก ๆ แคว้นหนึ่ง

3. ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบชอบพอเป็นพิเศษ ตามระบบนี้ถ้าหากบุคคลใดมีความดีความชอบ หรือรับใช้ใกล้ชิดพระมหากษัตริย์จะ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นขุนนาง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 1) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะยึดถือหลักพวกพ้องเครือญาติ หรือผู้มีอุปการคุณ

สรุปได้ว่า ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจ หรือผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว บุคคลอื่น ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบ คือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยนหรือซื้อตำแหน่ง และระบบชอบพอเป็นพิเศษ

3. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 38 - 40) ระบุไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดเปิด โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ ศิว และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้ว โดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดงาน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน และการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

โดยสรุป การบริหารงานบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรมซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพขึ้นในหน่วยงาน และถือว่าเป็นระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่อีกด้วย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ระบบคุณธรรมเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ เพราะจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อันจะยังประโยชน์ต่อประชาชนในที่สุด

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากร มีขอบข่ายกว้างขวางมาก นักวิชาการศึกษาได้สรุปไว้ ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 7) สรุปทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้นตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาบุคคลเข้าทำงานและการสอบคัดเลือก
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้

3 ประการ คือ

1. การจ้าง หมายถึง การที่บุคคลเข้าสู่หน่วยงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 การกำหนดความต้องการบุคคล
 - 1.2 การสรรหา
 - 1.3 การคัดเลือก
 - 1.4 การแต่งตั้ง
2. การมอบหมายงานให้ทำ หมายถึง ช่วงที่บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การ มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1 การมอบหมายหน้าที่การงาน
 - 2.2 การพัฒนาอาชีพ
 - 2.3 การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
 - 2.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 2.5 การบริการรางวัลและสภาพการทำงาน
3. การพ้นจากงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลพ้นจากหน้าที่การงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
 - 3.1 ผลประโยชน์

3.2 การสัมภาษณ์ก่อนออก

3.3 การให้ออกจากงาน

3.4 การประเมินผลตำแหน่ง

เสนาะ คิยาวี (2544 : 11) สรุปข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
กระบวนการ 11 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การให้ค่าตอบแทน
7. การพัฒนา
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 153) ได้เสนอข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลว่ามี
ลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาหรือการรับบุคคลเข้าทำงาน
3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคคล
6. การพัฒนาบุคคล
7. การตอบแทนบุคคล
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคคล

คณัฏ เทียนพูน (2545 : 45) กล่าวว่า ข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการป้อนำหนึ่ง
5. การพัฒนาบุคคล
6. การจัดผลประโยชน์เกี่ยวอื่น ๆ
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 34 - 38) สรุปย่อ ๆ ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การเสาะหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
 - 3.1 การดูจากประวัติส่วนตัว
 - 3.2 การสัมภาษณ์
 - 3.3 การทดสอบ
4. การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล (Training and Development)

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุศประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 21) กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ดังนี้

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน
2. การจ้างงาน
3. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน
4. การอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
7. ประโยชน์และบริการพนักงาน
8. การรักษาระเบียบวินัย
9. แรงงานสัมพันธ์
10. การวางแผนจัดองค์การ
11. การวิจัยงานบุคคล

คนัย เทียนพูน (2545 : 21) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนมี 4 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์และแผนขององค์การ

- 1.2 การตรวจสภาพกำลังคน
- 1.3 การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
- 1.4 การเตรียมหาคนสำหรับอนาคต
2. การสรรหา คัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มี 3 ขั้นตอน คือ
 - 2.1 การสรรหา
 - 2.2 การคัดเลือก
 - 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล มี 2 ประเภท คือ
 - 3.1 การฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือปฐมนิเทศ
 - 3.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน
4. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและลดตำแหน่ง มี 3 ประเภท คือ
 - 4.1 การโยกย้าย
 - 4.2 การเลื่อนตำแหน่ง
 - 4.3 การลดชั้น
5. ผลประโยชน์ตอบแทน มี 2 ประเภท คือ
 - 5.1 ค่าจ้างและเงินเดือน
 - 5.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การได้รับบำเหน็จบำนาญ

สรุปเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลได้ว่า การบริหารงานบุคคลประกอบไปด้วย การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง หรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมให้ การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่า ได้แก่ การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ทันสมัยและกระตือรือร้นอยู่เสมอและการตอบแทนบุคคลอย่างคุ้มค่า การรักษาระเบียบวินัย ได้แก่ การจัดระเบียบ กำหนดกฎเกณฑ์และกติกาดังต่าง ๆ พร้อมทั้งแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อ การปฏิบัติตนได้ถูกต้อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการ โยกย้ายเลื่อนตำแหน่งหรือ ลดชั้น เพื่อการจัดสวัสดิการและการให้บำเหน็จบำนาญ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่อไป

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัศึกษามีภาระงานหลัก ดังนี้
(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 34 - 38)

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

เมื่อกำหนดความต้องการบุคคลเป็นกรอบกำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานใหม่อย่างราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็ว และปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย

สมเด็จพระติ พ่วงรอด (2544 : 112) ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า มีลำดับการปฏิบัติและขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาแผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่า งานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้านให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงาน งานใดควรจะทำก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่า มีความรู้ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะแจ้งให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน

ขั้นที่ 4 ขึ้นปฐมนิเทศ สำหรับในการปฐมนิเทศกับการมอบหมายงานอาจสลับขั้นตอนกันได้ กล่าวคือ อาจจะทำการปฐมนิเทศก่อนแล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานแล้วจึงทำการปฐมนิเทศก็ได้ สำหรับสาระสำคัญของการปฐมนิเทศควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้ และปฏิบัติงาน การลงเวลา การเบิกจ่ายวัสดุ การลา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ครูสอนในกลุ่มทักษะ มีขอบข่ายความรับผิดชอบเพียงไร เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ประเมินผลงาน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจากการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ เป็นขั้นที่จะพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่จะปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน และการจัดบุคคลต่อไป

ฉันทูพันธ์ เชนรนนท์ (2545 : 88) ได้กล่าวถึงการจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่า การจัดบุคคลเข้าประจำตำแหน่งเป็นขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลต่อเนื่องจากการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้เพื่อว่าบุคลากรจะได้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแน่ชัดในหน่วยงานนั่นเอง ซึ่งการจัดบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งนั้นนอกจากจะยึดหลักคุณธรรม โดยเคร่งครัดแล้ว ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอนตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาแผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่า งานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้านให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงาน งานใดควรจะทำก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่า มีความรู้ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อดูแลความเหมาะสมในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 จัดประชุมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยชี้แจงแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปของโรงเรียน เช่น การมาปฏิบัติงาน การลา และการเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์ นอกจากนี้จะต้องแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายแก่บุคลากรด้วย

ขั้นที่ 4 จัดมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานเฉพาะหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโรงเรียนตามความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนต้องการ ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน

ขั้นที่ 5 ประเมินผลงาน เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและผลที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานต่อไป

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549 : 41-43) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นผลต่อการกำหนดงาน ดังต่อไปนี้ คือ

1. โครงสร้างขององค์กรซึ่งอาจแบ่งๆ ได้ 3 แบบ คือ โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucratic Organization) แบบแบนราบ (Flat Organization) และแบบ โครงสร้างที่ไม่มีจำกัดขอบเขต (Boundaryless Organization)

โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการก็คือ โครงสร้างที่มีชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้น การสั่งงานมักเป็นแบบบนลงล่าง ความก้าวหน้าของงานจะเป็นไปตามสายอาชีพ การทำงานเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งงานชัดเจน และพนักงานจะทำงานเป็นอิสระต่อกันองค์กรที่มี

ระบบโครงสร้างเช่นนี้ การกำหนดงานจะกำหนดตามความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าจะเป็นไปตามลำดับขั้น โครงสร้างเช่นนี้พบมากในกิจการผลิต ที่เน้นการผลิตสินค้าจำนวนมากๆ

โครงสร้างองค์การแบบแบนราบเป็น โครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจมีชั้นการบังคับบัญชาน้อย เน้นความสำคัญอยู่ที่ลูกค้า การเติบโตในงานอาจข้ามสายงานได้ง่าย การกำหนดงานในโครงสร้างนี้จะเป็นการกำหนดอย่างกว้างๆและมีความยืดหยุ่นมากทั้งจะเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าผลงานเฉพาะบุคคล

สำหรับโครงสร้างการองค์การแบบไม่มีขอบเขตจำกัด จะเป็น โครงสร้างที่ไม่มีความแน่นอนหรือตายตัว การจัด โครงสร้างจะมุ่งทีมงานที่มีสมาชิกมาจากหลายหน่วยงาน การเติบโตของโครงสร้างจะเป็นไปตามภาระธุรกิจและการบริการลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์การ

1. การทำงานเป็นกลุ่มในองค์การ องค์การที่มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานจะให้ความสำคัญต่อการกำหนดงานให้ถูกจ้างเฉพาะคนน้อยลง แต่จะกำหนดงานให้แก่กลุ่มเพื่อให้กลุ่มกำหนดงานและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง ทีมบางทีมอาจมีลักษณะเป็นทีมอิสระที่มีการจัดการด้วยตัวเอง ซึ่งทีมอิสระนี้จะรับผิดชอบในการผลิตสินค้าได้ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น หรือให้บริการได้ทั้งกระบวนการทีมงานอิสระจะมีสมาชิกที่หลากหลายเพื่อการดำเนินงานซึ่งกันและกัน และมีการกำหนดหน้าที่การทำงาน วิธีการทำงาน การส่งวัตถุประสงค์ การประเมินผลการทำงาน และควบคุมการทำงานเอง ทีมงานนี้จะมีผู้นำแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้น และมีการใช้อำนาจแบบยืดหยุ่นร่วมกันด้วย สมาชิกของกลุ่มหรือทีมงานจะมีทักษะสำคัญใน 3 ด้าน คือ หนึ่ง ทักษะทางด้านเทคนิค โดยแต่ละคนต้องทำงานของตนเองและของคนอื่นได้ ซึ่งอาจมีการหมุนเวียนงานกันด้วย สองทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะในการจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ ตารางงาน การจูงใจและการประเมินผลเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการคัดเลือกสมาชิกใหม่ สามทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ โดยมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ่วิธีจัดข้อขัดแย้งและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คนอื่น

2. การปรับปรุงงาน การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน มิใช่เป็นการกำหนดเพียงครั้งเดียวแต่เท่านั้น แต่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงงาน ได้แก่ การแบ่งงานย่อย (Work Simplification) การขยายงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการรวมงาน (Job Enrichment)

การแบ่งงานย่อย เป็นวิธีการเบื้องต้นในการกำหนดงาน ซึ่งมักใช้ในภาวะที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่เมื่องานมีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น การแบ่งงานย่อยก็ควรจะมีการปรับปรุง โดยเน้นการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้รับผิดชอบงานมากขึ้นตามความต้องการของงาน

การขยายงานและการหมุนเวียนงาน จะใช้ในการเพิ่มทักษะของพนักงานและลดการเบื่องาน โดยการเพิ่มงานมากขึ้นตามความชำนาญและเปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่อื่นที่สัมพันธ์กันได้ ส่วนการรวมงานเป็นการจัดงานให้น่าสนใจและผู้ปฏิบัติได้เห็นผลสำเร็จของการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่การจัดงานในลักษณะนี้จะขึ้นอยู่กับภาระงานของอุปกรณ์และเทคโนโลยี และความสามารถของตัวลูกจ้างเอง

การจำแนกตำแหน่ง

การจำแนกตำแหน่งเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงสภาพและขอบเขตในการทำงานว่ามีความยากง่าย หรือมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ดังที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549 : 45) ได้กล่าวถึงการจำแนกตำแหน่งว่าในการจัดโครงสร้างองค์การเมื่อ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วก็ต้องกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน โดยตำแหน่งจะแสดงถึงระดับสายงานและการบังคับบัญชา

การวิเคราะห์เพื่อจัดระดับตำแหน่งจะมีการวิเคราะห์องค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ระดับความยากง่ายของงาน โดยดูว่างานนั้นเป็นงานที่ปฏิบัติซ้ำๆหรือต้องใช้ดุลพินิจตัดสินใจแก้ปัญหาเพียงใด
2. ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยพิจารณาว่าต้องรับผิดชอบในเรื่องใด มีความสำคัญและขอบเขตกว้างขวางเพียงใด ทั้งต้องรับผิดชอบผลเสียหายที่เกิดขึ้นเพียงใด
3. ระดับความรู้ความสามารถหรือความชำนาญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงระดับการศึกษา ทักษะ ความชำนาญงาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4. ระดับการบังคับบัญชา โดยพิจารณาว่า งานนั้นทำโดยอิสระ หรืออยู่ภายใต้การแนะนำ ตรวจสอบ และควบคุมจากผู้บังคับบัญชาระดับใด หรือถ้ามีปัญหาต้องปรึกษาใคร
5. สภาพการทำงาน มีความสะดวกสบายเพียงใด ต้องเสี่ยงอันตราย หรือลำบากตรากตรำเพียงใด

การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ในองค์การก็เป็นไปตามโครงสร้าง ซึ่งถ้าองค์การมีโครงสร้างแบบระบบราชการ ตำแหน่งและขั้นในการบังคับบัญชาจะมีมาก แต่ถ้ามีโครงสร้างแบบแบนราบหรือแบบไม่มีขอบเขต การกำหนดตำแหน่งและระดับขั้นจะมีน้อย โดยเน้นที่ทีมงานและความรับผิดชอบมากกว่า อย่างไรก็ตาม การกำหนดตำแหน่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดสายงานบังคับบัญชาการกำหนดเงินเดือน เส้นทางก้าวหน้า และการควบคุมปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การควรกำหนดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรแต่ละแห่ง

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น จะมุ่งเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคคลที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นสำคัญ

เพราะกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคคลนั้น จะดำเนินการ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แล้วจัดส่งไปให้โรงเรียนต่อไป

2. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคล และกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในชั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อให้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวิทยะ นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้วการที่จะสามารถจัดหาตัวบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านสภาวะต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น มีผู้รู้และนักการศึกษาได้กล่าวถึงการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรไว้ ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2546 : 162) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุดประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 92) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคล หรือกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ผู้บริหารจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการสอน และการทำงานของครูให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงานได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง และในการพัฒนาบุคลากรนี้อาจจะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหา หรือความจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

วิธีการและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการในการพัฒนาบุคลากร ในการบริหารงานบุคคลมีหลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญมีดังนี้ (สมเดช สีแสง. 2549 : 719)

1. การฝึกอบรม อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ทราบกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมาก และเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง จนถึงขั้นที่การฝึกอบรมเป็นแฟชั่น ที่เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน และทำให้บางคนเข้าใจว่าการฝึกอบรมจะมีข้อจำกัดอยู่มาก กล่าวคือ การฝึกอบรมจะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควร ถ้ามีบุคคลจำนวนน้อย ๆ แล้วจะใช้การฝึกอบรมไม่ได้ จึงต้องหาวิธีการอื่น ๆ มาใช้ให้เหมาะสม

2. การส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานแต่จะให้ประโยชน์เท่า ๆ กับการจัดอบรมหรือดูงานนั้น หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริง ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติตนเอง เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความหรือเอกสาร การหมุนเวียนหรือการโยกย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การพัฒนาด้วยตนเอง อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือ ส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าก่อนเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

5. การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์กร อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องหนึ่ง ในลักษณะของการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ ซึ่งปกติจะจัดการพัฒนาบุคคลที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการมุ่งเน้นกันมาก กรณีการพัฒนาบุคคล เช่น การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าก่อนเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรนั้นมีวิธีดำเนินการหลายอย่าง คือ การจัดฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษาฝึกฝนอบรม และดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นที่นิยมกันแพร่หลายมาก เนื่องจากเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง แต่อันที่จริงแล้วการพัฒนา

บุคลากรมีวิธีอื่น ๆ อีกที่ได้ผลเช่นเดียวกัน เช่น การส่งไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง เป็นต้น

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุศประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2548 : 93 - 94) ได้กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนต้องการปรับปรุง และพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น
 2. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในด้านสนับสนุนการสอน เช่น ด้านธุรการ การเงิน อนามัย เป็นต้น
 3. จัดทำโครงการด้านสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคลากร
- นอกจากนี้ บรรยงค์ โตจินดา (2545 : 158) ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรไว้ ดังนี้
1. ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละแขนงวิชาในกลุ่มประสบการณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีผลเกี่ยวข้องกับการนำมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น ข้อมูลจากปัจจัยที่นำมาพิจารณาจะช่วยให้ผู้บริหารสรุปได้ว่า ในขณะนั้น โรงเรียนมีความจำเป็นและต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง
 2. วางแผนการพัฒนาบุคคล เมื่อสรุปได้แล้วผู้บริหารก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่า บุคลากรคนใดควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลังหรือพร้อม ๆ กัน ถ้ามีบุคลากรอยู่ในข่ายที่จะได้รับการพัฒนาน้อยคน ก็อาจรอให้มีการจัดการฝึกอบรมโดยหน่วยงานอื่น แต่ถ้ามีมากคนก็อาจดำเนินการเองก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หรือผู้บังคับบัญชาของยุวภาค ด้วยตนเองในโรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นต้น สำหรับโรงเรียนขนาดกลางลงมา อาจใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนดำเนินการเองก็ได้เช่นกัน ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนี้ องค์ประกอบสำคัญน่าจะขึ้นอยู่กับงบประมาณค่าใช้จ่าย และช่วงเวลาที่เหมาะสม
 3. การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรแบบง่าย ๆ ที่มีการนำมาใช้อย่างได้ผลดีก็มีอยู่มาก เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงาน และการไปทัศนศึกษา ที่กำหนดภารกิจให้ผู้ไปได้ สอดตามจุดบันทึก สรุปผลการไปและรายงานว่าจะนำสิ่งใดมาพัฒนางานของตนได้เพียงใด เป็นต้น
 4. หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้วทุกครั้ง ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่เพื่อนร่วมงานทราบด้วยเสมือนหนึ่งว่า ผู้รายงานเป็นตัวแทนของครูทั้งโรงเรียนที่ไปรับความรู้กลับมาให้เพื่อน ๆ

5. เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

6. ในระยะเวลาอันสมควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อพิสูจน์และนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอีกส่วนหนึ่งด้วย

โดยสรุป การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วยงานงานได้นานที่สุด และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีวิธีการดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน เป็นต้น

3. การรักษาระเบียบวินัย

มีนักการศึกษาและผู้รู้ได้กล่าวถึงวินัยไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 : 131) กล่าวว่า วินัย คือ ปทัสถานของสังคมอันเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของบุคคลบางหมู่บางคณะ ให้อยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความถูกต้อง ซึ่งมีอยู่มากมายหลายชนิด เช่น กฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ขนบธรรมเนียม ประเพณี วินัยข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 จำแนกออกได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วินัยต่อผู้บังคับบัญชา
2. วินัยต่อผู้ร่วมงาน
3. วินัยต่อประชาชน
4. วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุดประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 94) ได้แบ่งแยกพนักงานที่มีปัญหาทางวินัยออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- ประเภทที่ 1 พนักงานที่ค่อยประสิทธิภาพ (Ineffective Employee)
- ประเภทที่ 2 พนักงานที่มีปัญหาด้านพิชสุราเรื้อรัง และการติดยาเสพติดต่าง ๆ
- ประเภทที่ 3 พนักงานที่ชอบปฏิบัติผิดกฎระเบียบ โดยการลักขโมยและก่ออาชญากรรม หรือกระทำผิดกฎหมายอื่น ๆ
- ประเภทที่ 4 พนักงานที่ชอบปฏิบัติผิดระเบียบกฎเกณฑ์

บรรยงก์ โดจินคา (2545 : 162) กล่าวว่า วินัยเป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากบุคคลที่เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นสมาคม บริษัท หรือองค์กรอื่นใดก็ดี ไม่เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ หน่วยงานนั้นก็ตั้งอยู่ไม่ได้

คณัฑ เทียนพุม (2545 : 21) กล่าวว่า วินัยข้าราชการครู คือ บรรทัดฐานแห่งความประพฤติหรือข้อกำหนดที่ข้าราชการครูต้องปฏิบัติตาม หากกระทำผิดวินัยแล้วจะอ้างว่าไม่รู้หรือแก้ตัวใด ๆ วินัยข้าราชการครูต้องปฏิบัติมีหลายประการ เช่น

- 3.1 สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย
- 3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- 3.3 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 3.4 รักษาความลับของทางราชการ
- 3.5 ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- 3.6 ปฏิบัติราชการโดยไม่กระทำขำผู้บังคับบัญชา
- 3.7 ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
- 3.8 ถือและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
- 3.9 อุทิศเวลาให้แก่ราชการ
- 3.10 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ
- 3.11 ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างดี
- 3.12 ไม่ทำการที่ต้องห้ามในทางหุ้นส่วนบริษัท
- 3.13 รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์

กล่าวโดยสรุป วินัย เป็นการแสดงพฤติกรรมที่บุคคลสามารถบังคับตนเองให้อยู่ในกรอบอันดีงามตามข้อกำหนดอันเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป เช่น กฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ขนบธรรมเนียม ประเพณี หากข้าราชการทำผิดวินัยก็จะได้รับการลงโทษตามควรแก่กรณี

วิธีดำเนินการทางวินัย

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) กล่าวว่า การดำเนินการทางวินัย อาจมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน จากเบาที่สุดจนถึงแรงที่สุด ดังนี้

1. การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดในการดำเนินการทางวินัย
2. ถ้าหากเป็นการผิดซ้ำสอง หรือมีการผิดที่หนักกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาก็จะว่ากล่าวตักเตือน หรือให้คำแนะนำกับพนักงานอีกครั้งหนึ่ง แต่ในครั้งนี้จะต้องได้บันทึกสิ่งที่ได้ทำไป

ไว้ในประวัติ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ และถ้าหากการปฏิบัติผิคนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การกล่าวคำกล่าโทษ หรือที่เป็นวาจา ตลอดจนการทำทัณฑ์บนไว้เป็นสิ่งที่จะต้องทำ

3. ถ้าหากสิ่งที่เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นเรื่องของความไม่มีประสิทธิภาพที่ควรจะได้มีการถามความเต็มใจของพนักงานที่จะย้ายไปจุดอื่นหรือไม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้ถูกมอบหมายให้อยู่ในหน้าที่ที่ไม่ตรงกับความสามารถ หรืออาจเป็นเพราะนิสัยไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา

4. ถ้าหากการที่ให้คำปรึกษา และการกล่าวเตือน ไม่เป็นผลที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการโยกย้ายไม่อาจทำได้แล้ว ขั้นต่อไปมักจะกระทำก็คือ การดำเนินการทางวินัยหนักหรือเบาแล้วแต่กรณี

วัฒนธรรม มหิพันธ์ (2544 : 22) กล่าวว่า ข้าราชการพลเรือนที่กระทำผิดวินัยอาจถูกทำโทษไล่ออก ปลดออก ให้ออก ลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน แล้วแต่ความหนักเบาแห่งความผิด

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 135) กล่าวว่า วินัยเป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากบุคคลที่เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นสมาคม บริษัท หรือองค์กรอื่นใดก็ตาม ไม่เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ หน่วยงานนั้นก็ตั้งอยู่ไม่ได้ วิธีดำเนินการทางวินัย ซึ่งผู้บริหารนำเอามาใช้อาจแยกได้เป็น 5 อย่าง คือ

1. พิจารณาลักษณะของการฝ่าฝืนวินัย ในขั้นนี้ถือว่าความผิดที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องนำเอาโทษทางวินัยมาใช้หรือไม่ ผู้บริหารที่ฉลาดไม่ควรที่จะผลิผลถาม สรุปเอาง่าย ๆ ว่าการฝ่าฝืนบางอย่างของพนักงานต้องได้ลงโทษทางวินัย ความผิดพลาดบางอย่างอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติเท่านั้น ถ้าพนักงานทำความผิดฝ่าฝืนทางวินัยก็จะดำเนินการต่อไป แต่ถ้าความผิดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับวินัยก็อาจเพียงแนะนำสั่งสอนเท่านั้น

2. รายละเอียดของการฝ่าฝืน หากว่าการฝ่าฝืนเป็นความผิดทางวินัยก็ต้องดูต่อไปว่าผิดวินัยอย่างไร และข้อไหน โดยระบุถึงกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย นโยบาย หรือสิ่งที่ผู้กระทำผิดละเมิด และต้องดูต่อไปว่าการละเมิดนั้นมีมากน้อยขนาดไหน จะต้องแน่ชัดหากเกิดฝ่าฝืนคำสั่งขึ้น โดยระบุให้ชัดเจนว่าเขาฝ่าฝืนคำสั่งหรือไม่ กระทำตามคำสั่งเมื่อไร และสั่งให้ทำอะไร

3. พิจารณาสถานแวดล้อมดูว่า การกระทำผิดเป็นข้อยกเว้นซึ่งเกิดจากสิ่งแวดล้อมอันไม่ใช่ความผิดของผู้อื่น

4. บุคคลที่เกี่ยวข้อง จะต้องรู้ถึงสิ่งที่บุคคลเกี่ยวข้องในการกระทำผิด เช่น ถ้าบุคคลหนึ่งกระทำผิดเขาก็จะถูกลงโทษ และถ้ามีบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวข้องด้วย เขาก็จะต้องถูกพิจารณาเช่นเดียวกัน

5. จำนวนครั้งที่เกิดการฝ่าฝืนระเบียบวินัย ประการสุดท้ายจะต้องทราบว่า การฝ่าฝืนระเบียบวินัยเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด เช่น พนักงานคนหนึ่งขาดงานบ่อยครั้งในเดือนที่ทำงานมากที่สุดของปี ในกรณีเช่นนี้ หากการขาดงานนั้น ไม่มีเหตุผลอันสมควร ก็จะต้องพิจารณาโทษทางวินัยกับพนักงานผู้นั้น

เสนาะ ตียาว (2544 : 165) กล่าวถึงลักษณะของการลงโทษไว้ ดังนี้

1. การตำหนิหรือว่ากล่าว วิธีนี้จะช่วยให้คนเปลี่ยนความประพฤติที่ไม่ดีหรือทัศนคติบางอย่างที่ทำให้เกิดการฝ่าฝืนวินัยขึ้น เพื่อให้สำนึกถึงความผิดของตนจะได้ไม่ปฏิบัติอีกวันหลัง และมักจะใช้สำหรับความผิดพลาดเล็กน้อยที่ไม่ร้ายแรง

2. การลงโทษสถานเบา ได้แก่ การลงโทษทางการเงิน เช่น หากขาดงานก็จะลดค่าจ้างลง ส่วนการลงโทษที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินก็ไม่ยอมให้มีการย้ายงาน ไม่ให้เลื่อนตำแหน่งชั่วคราว ไม่มอบงานดี ๆ ให้ทำ เป็นต้น

3. การลงโทษสถานหนัก ได้แก่ การลดชั้น การจ้งชั่วคราว และการไล่ออกจากงาน การลงโทษแบบนี้ต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหารอย่างมาก และเป็นวิธีที่จำเป็น เพื่อความเด็ดขาดของการบังคับบัญชา

กันตยา เพิ่มผล (2547 : 102) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการให้ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้ถือปฏิบัติเพื่อรักษาระเบียบวินัย ดังนี้

1. การให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรจัดทำเป็นเอกสารเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และความรู้ด้านวินัย ตลอดทั้งแนวทางการปฏิบัติ หรือแนวทางการรักษาวินัย เพื่อให้เกิดความชัดเจน ควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมสัมมนาภายในโรงเรียน เกี่ยวกับการรักษาวินัยเป็นการเฉพาะด้วย

2. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการกำกับควบคุมบุคลากรให้อยู่ในขอบเขตของวินัย ควรแต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุม กำกับบุคลากรให้อยู่ในขอบเขตของวินัย โดยจัดพิมพ์กร่างเสนอที่ประชุมครูทั้ง โรงเรียน เพื่อร่วมกันปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป

3. สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย ตลอดทั้งหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดให้มีขึ้น เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำดี หรือมีการคัดเลือกข้าราชการ ตัวอย่างข้าราชการครูดีเด่น เพื่อมอบโล่รางวัลหรือเกียรติคุณบัตรและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

4. ดำเนินการแก้ไขบุคลากรที่มีปัญหาหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เช่น เชิญผู้ที่กระทำผิดวินัย หรือจงใจกระทำผิดมาตักเตือนในที่ลับ หรือใช้สังคมนอกโรงเรียน เช่น กรรมการสถานศึกษาช่วยกันแก้ไข เป็นต้น

สรุป การดำเนินการทางวินัย เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่เคยใช้ไม่ว่าประเทศใดก็ตาม เพราะว่าถ้าพนักงาน หรือข้าราชการคนใด หรือองค์กรใด หากมีผลงานดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานด้วยความเต็มใจ ซื่อสัตย์สุจริต เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อุทิศเวลาให้กับหน่วยงาน และสังคม ก็จะได้รับยกย่องและปฏิบัติความดีความชอบต่อองค์กรหรือบุคลากรนั้น แต่หากว่ามืองค์กรใด หรือพนักงานคนใด หากฝ่าฝืนต่อกฎเกณฑ์ กฎหมายระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่กำหนดเอาไว้ก็จะต้องถูกดำเนินการทางวินัย ตามสถานหนักหรือเบา เพื่อให้กระบวนการทำงานเต็มไปด้วยความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่ตั้งไว้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้หลายท่านซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าขอเสนอเป็นบางท่านพอสังเขป ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138 - 139) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีที่ใช้ประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากงานและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้

กันตยา เพิ่มผล (2547 : 108 - 110) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุศประวิณี เลิศกาญจนวดี (2548 : 69) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการติดตามวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อตีค่าออกมาเป็นตัวเลข และนำมาประเมินหรือตีค่าว่าอยู่ในระดับใดดีมากหรือดีเท่าไรมีสิ่งใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้สามารถพิจารณาความเหมาะสมของตัวบุคคลกับงานนั้นได้ นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาบำเหน็จตอบแทนความดีความชอบหรือเลื่อนขั้นและขั้นเงินเดือนได้ด้วย

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการเพื่อตีคุณค่าของบุคลากรว่าปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการประเมินนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงตัวบุคคลหรือระบบงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งเหมาะสมกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับหรือไม่

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฉัตรพันธ์ เจริญนันท (2547 : 152) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และฝึกอบรมผู้กระทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 247) กล่าวว่า การประเมินบุคคลที่จัดทำอย่างเป็นทางการ ทั้งในวงราชการและธุรกิจเอกชน มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล
2. กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน
3. กำหนดตัวบุคคลผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมิน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547 : 7) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ผู้บริหารจะต้องวางแผนการประเมินค่าล่วงหน้าก่อนนำไปประเมินผล และต้องเลือกใช้เครื่องมือวิธีการให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน โดยเฉพาะใน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมาก วิธีการต่อไปนี้เป็นเทคนิคการประเมินที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. วิธีการบันทึกปริมาณงาน

เป็นวิธีการให้ครูบันทึกการปฏิบัติงานของตนเอง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน เสนอผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารนำบันทึกมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2. วิธีเรียงลำดับคะแนน

เป็นวิธีการจัดเรียงคุณภาพของงานในลักษณะต่าง ๆ กัน ตั้งแต่สูงสุดถึงต่ำสุด เช่น การทำงานมากน้อยกว่ากัน การตัดสินใจ ความเชื่อถือได้ การเอาใจใส่ต่องาน ทศนคติต่องาน ดังนั้นครูคนหนึ่งอาจจะได้รับคะแนนสูงในเรื่องการทำงานมาก แต่การตัดสินใจได้คะแนนต่ำก็ได้

3. วิธีพิจารณาจากเหตุการณ์สำคัญ

เป็นวิธีการที่ผู้บริหารดูพฤติกรรมของครูในการทำงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ แล้วบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ตรงไปตรงมา เช่น ในด้านความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการบันทึกความจริงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการปรับปรุงแก้ไขเป็นการส่วนตัว

4. วิธีการประเมินซึ่งกันและกัน

เป็นวิธีการให้เพื่อนครูด้วยกันประเมินกันเอง เพราะอยู่ใกล้ชิดกันย่อมรู้พฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารจัดแบบประเมินให้

5. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

เป็นวิธีการให้ครูประเมินผลงานของตนเองทุกชนิด ตามแบบที่ผู้บริหารกำหนด ขึ้นพร้อมทั้งให้เขียนบันทึกแสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยเฉพาะให้ประเมินงานที่ครูต้องปฏิบัติ ตลอดจนข้อบกพร่องของตนเอง และแนวทางปรับปรุงแก้ไขตนเองด้วย

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2548 : 29) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การใช้ระบบการเรียงลำดับผลงานด้วยคุณธรรม
2. การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ความเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา
4. การประเมินค่าโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีขั้นตอนที่ควรคำนึง คือ การจัดทำหรือจัดหาเอกสารที่ใช้ในการประเมิน การศึกษารายละเอียดและขั้นตอนในการประเมิน การให้ความรู้และความเข้าใจแก่บุคลากรที่จะได้รับการประเมิน การกำหนดให้บุคลากรได้จัดเตรียมหลักฐานหรือเอกสารเพื่อพิจารณาประกอบการประเมิน การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ในการประเมินด้วยความเหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน การพิจารณาผลที่ได้จากการประเมินบุคลากรเพื่อใช้เป็นข้อมูลทางการบริหาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มอนดี้, นอร์ และพรีแมซ์ (Mondy, Noe & Premeaux. 2002 : 13- 14 ; อ้างถึงใน สรรทิพย์ ดวงดี. 2545 : 7)) กล่าวว่า การประเมินบุคคลทุกครั้งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัดว่ามีวัตถุประสงค์ประการใดทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินอำนวยความสะดวกตามที่ประสงค์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการประเมินบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. เพื่อใช้ในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งใหม่
2. เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งฐานะ
3. เพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดสวัสดิการ
5. เพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ
6. เพื่อใช้ในการพิจารณาให้ผู้ที่หย่อนสมรรถภาพออกจากการไป

อูษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 21-22) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
 - 1.1 ศึกษารายละเอียดในแบบประเมินที่ใช้ประเมินบุคลากรในโรงเรียน ตามปกติผู้บริหาร โรงเรียนจะประเมินบุคลากร 2 ตำแหน่ง คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนใช้แบบประเมินแบบที่ 3 กับครูผู้ปฏิบัติการสอนและสนับสนุนการสอน ใช้แบบประเมินแบบที่ 1
 - 1.2 กำหนดวิธีการประเมินเป็นรายข้อตามแบบประเมินเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ได้รับการประเมิน และเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โรงเรียนไปในขณะเดียวกันด้วย
 - 1.3 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ช่วงที่ 1 ระหว่าง วันที่ 16 พฤษภาคม ถึง 30 กันยายน ประเมินให้เสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน และประเมินช่วง ที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน ถึง 31 มีนาคม
 - 1.4 แบบบัญชีที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนระดับโรงเรียน มี 2 แบบ คือ
 - 1.4.1 บัญชีหมายเลข 1 สำหรับผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จัดทำแยกตามกลุ่มระดับ
 - 1.4.2 บัญชีหมายเลข 2 สำหรับผู้ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จัดทำแยกตามกลุ่มระดับ (ถ้ามี)
 - 1.4.3 ในบางแห่งกลุ่มโรงเรียนจะให้โรงเรียนจัดทำบัญชีหมายเลข 3 คือ บัญชีซึ่งบหน้าผู้ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น แยกตามกลุ่มระดับให้ด้วย ซึ่งไม่ถึงว่าเป็นเรื่องที่คิดปกติแต่อย่างใด
 - 1.5 ตามปกติ ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจตามกฎหมายในฐานะผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ใน โรงเรียนเป็นผู้ประเมิน แต่ผู้บริหาร โรงเรียนอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารมาใช้เพื่อให้ความเที่ยงธรรม และสอดคล้องกับความรู้สึกโดยทั่วไปของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย เช่น ให้รองผู้บริหาร หรือหัวหน้าสาระการเรียนรู้ หัวหน้าอาคาร ฯลฯ ช่วยประเมิน แล้วนำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเองก็ได้ แต่ควรทำความเข้าใจกับผู้ที่รับมอบหมายให้ช่วยประเมินเหล่านั้นเสียก่อนว่า เป็นการช่วยประเมินเพื่อประกอบการพิจารณามีใช้

ผลการประเมินที่ช่วยทำน้อออกมาอย่างไรต้องเป็นอย่างนั้น เพราะการตัดสินใจเป็นอำนาจของผู้บริหารซึ่งจะพิจารณาตามปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

1.6 ผลการพิจารณาถึงแม้กระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจเพียงใด ก็ยังไม่ควรเปิดเผยในระยะเวลาอันไม่ควร เพราะผลกระทบจะมีทั้งในทางบวกและในทางลบต่อผู้บริหารโรงเรียนเอง

2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์ และประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนทราบ โดยทั่วกันเมื่อผู้ขอเลื่อนตำแหน่งเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงด้วยความเป็นธรรม

3. ประเมินผลงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรดำเนินการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบัน ในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนการทำสื่อหรือนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย หากพบข้อบกพร่องควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นต่อไป

4. ประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยการประเมินเรื่องต่าง ๆ เช่น ประเมินโครงการของโรงเรียนที่รับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้นว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องต่อไป

ไพบุลย์ คุณชมภู (2545 : 16) การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่า ใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้นหรือย้ายงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่า พนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรหรือไม่

6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ในแง่จุดเด่นก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ของจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้น้อยลงหรือให้กลายเป็นผลดีต่อพนักงานเอง

โดยสรุป การบริหารงานบุคคลในเรียนมัธยมศึกษา มีความเกี่ยวข้องกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การรักษาระเบียบวินัยและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งต้องกำหนดแนวทางการประเมินให้ชัดเจน จัดสร้างเครื่องมือประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ คำนึงถึงจุดประสงค์ของการประเมิน กำหนดให้มีการรายงานประเมินเป็นรายเดือน รายภาคเรียน หรือประจำปีการศึกษา ที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งการดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ยึดถือเป็นแนวทาง แต่กระนั้นก็ตาม การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนก็มีข้อจำกัดอยู่พอสมควร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ไพบุลย์ คุณชมภู (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งการศึกษาต่อหรือการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัยแก่บุคลากรตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมากนอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่มีวินัยในตนเองและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

สรรพิพย์ ดวงดี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปราสาทจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ครูผู้สอนระดับต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และครูผู้สอนระดับ 7-8 กับครูผู้สอนระดับ 3-4 มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพบุลย์ พันธุ์หนองหว้า (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 และเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการบริหารงานบุคลากร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าระดับความพร้อมในการบริหารงานบุคลากร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยความพร้อมในด้านการพัฒนาบุคลากร มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมา คือ ความพร้อมด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และการบำรุงรักษาบุคลากร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความพร้อมน้อยที่สุด เปรียบเทียบความแตกต่างตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความพร้อมไม่แตกต่างกัน พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในเรื่องผู้บริหารมีแผนงาน/โครงการในการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ ผู้บริหารจัดชั่วโมงสอนให้ข้าราชการครูได้อย่างเหมาะสม โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมมากกว่าขนาดเล็ก ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมกับข้าราชการครูเท่าเทียมกัน ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครูและผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้ร่วมงาน มีระดับความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สากุล ฉิมวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนกับผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า 1. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาด แตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด 2. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด 3. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

ทพพันธ์ หิรัญเรือง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตราชการที่ 15 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 2) เปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 286 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีษาภรณ์ บุญรักษา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของผู้บริหารการศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ และเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน โดยจำแนกตาม ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหาร

สถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 2 มีทัศนคติต่อสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 2 ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่อยู่ในสถานศึกษาซึ่งมี ขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน

ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า การบริหารงานบุคลากรได้วางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีแผนการปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งแต่งตั้งและประชุมชี้แจงก่อนลงมือปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ด้านการพัฒนาบุคลากรได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นอิสระ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย และไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เตรียมการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ การสร้างขวัญและกำลังใจควรจัดให้มีตามโอกาสอันสมควร

จันทร์จา อินตะเสาร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ในตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิด โอกาสให้บุคลากรศึกษาที่ในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงมีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากร ไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร ควรจัดสรรสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากรและ

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

สันติ อวรรณ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบาง จังหวัดเชียงราย พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมที่จัด โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ได้จัดเตรียมแผนงานโครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ สนับสนุนให้ครู ได้ศึกษาคูงาน ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อนุญาตให้ครูได้ใช้เวลาบางส่วนของการราชการในการศึกษาต่อ แต่ไม่ได้จัดทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของครู ขาดการสำรวจความต้องการและประเมินผล หลังจากการศึกษาต่อ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน ชี้แนะครูผู้สอน ในการทำวิจัยในชั้นเรียน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในรวมถึงให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนรู้แก่ครูผู้สอน

วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้าย ไปสังกัดสำนักบริหารการศึกษาพิเศษ พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากร ไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากร อย่างชัดเจน ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความ โปร่งใส ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและประเมินผลของบุคลากรใหม่ ด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการและมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทุกครั้ง

ปิยะวัฒน์ ศรีไสว (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการศึกษาพบว่าการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จังหวัดสุรินทร์ กรณีรายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ รองลงมาคือด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งและผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ การออกจากราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การออกจากราชการ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

จอห์นสตัน (Johnston. 1971 : 212 ; อ้างถึงใน สรรทิพย์ ดวงดี. 2545 : 32) ได้ทำการศึกษา วิจัยแรงจูงใจของคณะบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้าทำการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของคณะบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้าทำการศึกษาระหว่างประจำการที่ สำคัญนั้น สามารถเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อมีความรู้ ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ และ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แมนท (Maneth. 1988 : 38 ; อ้างถึงใน สรรทิพย์ ดวงดี. 2545 : 32) ได้วิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่คณะวิทยาลัย เคนซัสโดยมีวิทยาลัย 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ด้าน การปฏิบัติที่มีการปฏิบัติมาก คือ ด้านการทัศนศึกษา ด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการประชุม นอกสถานที่ที่ทำงานอยู่ ด้านการแสดงผลงานการประชุมเรื่องเทคนิค การสอน การเขียนเขียน สถาบันการศึกษาอื่นๆ และการประชุมนิเทศ ส่วนด้านการปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ ด้าน การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพ ด้านการประชุมนอกสถานที่ ด้านการทำงานในวิทยาลัย ด้านการ แสดงผลงาน ด้านการประชุมเทคนิคการสอนและการฝึกอบรม

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 297 - 307) ได้วิจัยการสนับสนุนบุคลากร : แนวทางในการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แม้จะมี ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้างแต่การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาก็ยังดำเนินการไปได้ดี โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนมัธยมต่างก็ได้ช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ เพื่อลด ปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็น ได้ชัดเจนที่สุดก็คือ การแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ คนที่สามารถนำ

องค์กรของหน่วยงานได้ดี คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ได้ทุ่มเทเวลาและความสามารถให้กับการทำงาน จนทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า โรงเรียนและการเรียนมีการพัฒนาขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนแนวคิดที่จะนำมาเป็นประเด็นในการวิจัยในเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเด็นหลัก 4 ด้าน คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาปรับปรุง และกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จังหวัดบุรีรัมย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป