

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ปัจจุบันตามที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหา  
ไว้นั้นมีองค์ประกอบบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องของหลายองค์กร จำเป็นต้องศึกษาระบบการบริหารงาน  
บุคคลสำหรับข้าราชการครูเพื่อเป็นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ฎหมาย หลักเกณฑ์และ  
วิธีการตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล
2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
3. กระบวนการบริหารงานบุคคล
4. ระบบการบริหารงานบุคคล
5. ความหมายของการสรรหาบุคคล
6. กระบวนการสรรหาบุคคล
7. วิธีการสรรหาบุคคล
8. แหล่งในการสรรหาบุคคล
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Personnel Administration หรือ  
Personnel Management หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายให้ได้คนดี  
มีวุฒิและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจพึงพอใจอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2525 : 9) ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงาน  
บุคคลได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหาร  
บุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่สรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษา  
จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

สโนง เกรือมาก (2535 : 1027) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการ หรือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานในอันที่จะให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สมเดช สีสง (2537 : 187) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้พ้นจากงาน

สนั่น มีสตีร์ธรรม (2537 : 112) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรือให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 7) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร ในหน่วยงานในอันที่จะให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผน อัตรากำลังการกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญ กำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและกำหนดนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การใช้ประโยชน์ การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

แอมารี (Amplly. 1942 : 100) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและเทคนิคการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร

บีช (Beach. 1965 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การกำหนดแผน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ไนโกร (Nigro, 1973 : 86) ให้ความหมายของการบริหารบุคคลไว้ว่า หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่ได้ผลงาน และบริหารจากบุคลากร เหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ ได้คนที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ

2. การบริหารงานบุคคลมีงานและขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่ การคัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานและพ้นจากการปฏิบัติงาน

3. พิจารณาในแง่ของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

โดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและ คัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน และการใช้คนเก่าให้ได้ผลงานและสามารถบริการ จากกาปฏิบัติงานของบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันบุคคล เหล่านั้นก็มีความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับสวัสดิการการตอบแทนอย่างเพียงพอกับความรู้ ความสามารถของตนเอง

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานนั้น จะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คืองาน และคน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้น ต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัย อื่น ๆ ในการทำงาน การทำงานมิใช่สักแต่ใช้คนเท่านั้น ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีคนที่มี ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานด้วย จึงจะทำให้งานสำเร็จได้ นอกจากนั้นการที่มีความรู้ ความสามารถ และการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่กล่าวมานี้ คือ การบริหารงาน บุคคลนั่นเอง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก และเป็นเรื่องที่ขาดเสียมิได้

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ถือว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์กรเอกชน มีทรัพยากรอัน เป็นปัจจัยสำคัญอยู่อย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า 4M's ทรัพยากรทางการบริหารแต่ละ ประเภท มีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเองและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจะขาดเสียอย่างใด อย่างหนึ่งไม่ได้ เช่น ไม่มีคน ไม่มีวัสดุ เราก็ไม่สามารถทำอะไรได้หรือแม้มีเงินมีวัสดุพร้อมแต่

ขาดแคลนคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินและวัสดุที่มีมหาศาลเพียงใดก็ตาม แต่ขุมกำลังนั้นเป็นสิ่งปราคาจากสิ่งมีชีวิตและไม่เกิดดอกออกผล ถ้าปราศจากเสียซึ่งบุคคลนำขุมกำลังเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด (อุทัย ทิรัญโค. 2531 : 2) สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 2) เห็นด้วยกับความสำคัญของคนว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนักเพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุส่งไปด้วยดีและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : คำนำ) ที่กล่าวถึงความสำคัญของคนว่า การทำงานของหน่วยงานจะสำเร็จลุส่งไปได้ด้วยดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ และในบรรดาทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารงานนั้น ๆ ทรัพยากรบุคคลย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรอื่น ๆ คិតักเพียงใด แต่ถ้าคนในหน่วยงานนั้นไร้ค่าก็จะไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดความเจตนาของหน่วยงานได้

โดยสรุป บรรดาทรัพยากรในการบริหารทั้งหลาย คนนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้นำมาซึ่งทรัพยากรทางการเงินส่วนอื่น ๆ และทำให้ทรัพยากรนั้นเกิดประโยชน์ ดังนั้นถ้าหน่วยงานมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระกิจการงานแล้วก็จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้

### กระบวนการบริหารงานบุคคล

ในกระบวนการบริหารงานบุคคล การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาสำคัญยิ่งใหญ่ที่สุดงานใดที่เราได้คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นย่อมก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้นในกระบวนการบริหารบุคคล การสรรหา การเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้นการแต่งตั้งนั้นง่ายแต่การถอดถอนนั้นยาก ดังนั้นกระบวนการบริหารบุคคลจึงมีขั้นตอนในการพิจารณาอย่างละเอียดและรอบคอบ จึงมีนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและของประเทศไทยได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2514 : 254) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

ถ้าจะพิจารณาให้ละเอียดก็จะมี 22 ลักษณะ คือ

1. การวางนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังพล และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้
3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมารับตำแหน่ง
5. การจัดชั้นและตำแหน่งภายในโรงเรียน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศและทดลองปฏิบัติงาน
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การย้ายและการโอน
12. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบ
16. การรักษาสภาพอนามัยและการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การศึกษาวินัย
20. การให้พ้นจากการทำงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญ
22. การวิจัยค้นคว้าและหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 4) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคคลระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรจนกระทั่งพ้นจากงานไป อาจจำแนกกระบวนการบริหารของการบริหารบุคคลได้ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

5. การจัดขึ้นตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหากคนเข้าทำงาน และการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ
10. การจัดทะเบียนและประวัติ
11. การย้ายและการโอน
12. การพัฒนาบุคลากร
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพัฒนาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2529 : 20) ได้สรุปหลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2530 : 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนการปฏิบัติต่อเนื่องกันมี 4 ขั้นตอน คือ

1. กระบวนการสรรหาบุคลากร
2. กระบวนการใช้บุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการชำระรักษาบุคลากร

ตามแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531 : 3) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นคือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาอย่างดีแล้ว ได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมให้เขามีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนด

เงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง ชูานะ และเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติม ตลอดจนสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญกำลังใจดี ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุดังกล่าวนี การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจ ลำดับชั้นที่สำคัญได้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตราค่าจ้าง ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติ
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การย้ายและการโอน
12. การพัฒนาตัวบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนตำแหน่ง ชูานะ
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
18. การปกครองบังคับบัญชา และการรักษาวินัย
19. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
20. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

บีช (Beach, 1965 : 55) ได้กำหนดขอบข่ายหรือกิจกรรมเกี่ยวกับงานบริหารบุคคลไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดการมนุษยสัมพันธ์แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำในกลุ่ม
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การฝึกงานและแก้ไขข้อบกพร่อง

7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8. การใช้ข้อเสนอแนะจากผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อน

ตำแหน่ง การโอน การย้ายและการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎ และระเบียบต่าง ๆ ออกใช้และดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบนั้น

10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้แก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานทราบ

11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ

12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและ  
หลักประกันในการปฏิบัติงาน

แคสเท็ตเตอร์ (Casterter, 1976 : 20) ได้เสนอกระบวนการบริหารบุคคลไว้  
เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องในเรื่อง  
การคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเน  
การเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน ตลอดจน  
การวางแผนควบคุมกำลังคน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ซึ่งได้แก่ การแสวงหา  
แหล่งกำลังคน การวางแผนนโยบาย การสรรหาและการจัดกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวม  
รายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่  
การปรับตัวเข้ากับชุมชนของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับ  
ตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน

5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดการประสานงาน การพิจารณา  
ผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า

6. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่การใช้แผน  
การต่าง ๆ การพัฒนาการประสานงานการประเมินผลของการพัฒนา

7. ผลตอบแทนให้แก่บุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่  
เงินเดือน รายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เงินปันผล

8. สวัสดิการ (Security) การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย  
และบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกันการใช้ขู่ และการเป็นอิสระทางวิชาการ (Academic  
Freedom)

9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)



ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริหารชดเชย การให้ความรู้และบริการด้านสุขภาพและความปลอดภัย

โดยสรุป จากความคิดเห็นของนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ดังกล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานบุคลากรมีขั้นตอนที่มีการปฏิบัติต่อเนื่องกัน ตั้งแต่การวางแผน กำหนดความต้องการบุคลากร การรับบุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน บุคลากรนั้นเหมาะสมกับงานประเภทใด จะปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใด แล้วแต่ภารกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่จะกำหนดให้ของแต่ละหน่วยงานจนกระทั่งออกจากงาน

### ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปยึดหลักสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบทั้งสองนี้มีวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานแตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม สาเหตุสำคัญของระบบทั้งสองสรุปได้ดังนี้

1. ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้มาแต่โบราณ ซึ่งมีลักษณะสำคัญโดยการคำนึงถึงพรรคพวก ญาติพี่น้อง ความสนิทสนม หรือความคุ้นเคยกัน มากกว่าความสามารถของบุคคล ระบบอุปถัมภ์จะมีอยู่ 3 ลักษณะ (สนอง เจริญมาก. 2535 : 1027) คือ

1.1 ระบบสืบสายโลหิตถือว่าบิดาเป็นขุนนางตำแหน่งใดบุตรชายคนโตก็มักจะได้ตำแหน่งนั้นหรือเมื่อบิดาเป็นขุนนางแล้วก็สามารถนำลูกหลานญาติพี่น้องเข้ารับตำแหน่งได้ด้วย

1.2 ระบบแลกเปลี่ยนเป็นการนำสิ่งแลกเปลี่ยนมาแลกกับตำแหน่งเช่น การแต่งตั้งขุนนางจีนโบราณ

1.3 ระบบขอบพอยเป็นพิเศษเป็นการแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิดที่โปรดปรานให้ดำรงตำแหน่ง

2. ระบบคุณธรรม ในบางแห่งใช้ระบบคุณวุฒิ "ระบบคุณความดี" "ระบบความรู้ความสามารถ" หรือ "ระบบความดีและความสามารถ" ระบบคุณธรรมที่ใช้ในราชการมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุดตามหลัก "Put the Right Man to the Right Job" หรือ "Competence Man for Competence Job"

2.2 หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน สำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรด้วย คือ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work)

2.3 หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการทำงานที่

หน่วยงานให้อึดถือเป็นอาชีพได้ มิให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากรางานโดยไม่มีความผิด รวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมั่นคงแก่ชีวิต

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการมุ่งให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากอิทธิพลการเมืองใด ๆ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีระเบียบหรือกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งจะยึดถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคลให้ปฏิบัติเป็นไปตามคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู กฏ ก.ศ. ฉบับต่าง ๆ หนังสือเวียน เป็นต้น
2. มีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ควบคุมกำกับให้การบริการงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค.จังหวัด) เป็นต้น
3. กำหนดให้มีผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกำหนดให้ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มิให้ดำเนินการได้ตามผลการหรือเล่นพรรคเล่นพวก

การบริหารงานบุคคลได้มีวิวัฒนาการถึงปัจจุบัน ซึ่งนอกจากจะยึดติดกับระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริการ มาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วยการบริหารงานบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบการบริหารงานบุคคล คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่ต้องมีข้อกีดกันเรื่อง สถานะ เพศ ผิว และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิดมีผลตอบแทนค่าจ้างชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตรา

4. หลักความเป็นกลางทางการเมืองถือว่าข้าราชการประจำ จะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองใด ๆ

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดี ความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัด

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัยและการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิดโดยหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนการประสานงานและการจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัยการบริหารงาน การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา ใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพขึ้นในหน่วยงาน และถือว่าเป็นระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่อีกด้วย

### ความหมายของการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานในหน้าที่ ในองค์กรต่าง ๆ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วูล์ฟ (Wolf, 1962 : 71) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคคล (Selection) ว่าการสรรหาบุคคลมีขอบเขตการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การค้นหาการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงาน การโฆษณาชักชวน การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้วิธีการทดสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

แคสเท็สเตอร์ (Castetter, 1976 : 52) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่จะค้นหาแหล่งกำลังคนเพื่อตอบสนองแผนงานบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการที่จะค้นหาแหล่งกำลังคน เพื่อตอบสนองแผนงานบุคลากรซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการ วิธีการคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ

ฟลิปโป (Flippo, 1981 : 133) ได้ให้คำนิยามของการสรรหาบุคคลว่า การสรรหาบุคคล คือกระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและเร่งรัดเขาให้สมัครทำงานในองค์กร จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่า การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การเสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการมาทำการทดสอบ เพื่อเลือกให้ได้คนดีที่สุดในที่สุดและบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสม

การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานซึ่งหมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะแสวงหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเสาะแสวงหาบุคคลและจูงใจให้บุคคลสมัครเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2531 : 69)

กล่าวโดยสรุป การสรรหาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคคลเป็นการดำเนินการให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

### กระบวนการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐบาลหรือองค์กรเอกชน และในปัจจุบันมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณในองค์กรรัฐบาล เพราะว่าบุคคลในองค์กรธุรกิจเอกชนมีโอกาสโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานจากองค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งไปยังองค์กรธุรกิจอีกแห่งหนึ่งโดยไม่ยากนัก แต่ผู้ที่รับราชการแล้ว การกระทำดังกล่าวเป็นไปได้

ได้ยาก ทั้งนี้เพราะราชการเป็นทั้งกิจการที่สำคัญและเป็นภารกิจต่อเนื่องที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อผลได้ผลเสียของประชาชนโดยตรงด้วยแล้ว หากการสรรหาผิดพลาดความไม่สงบสุขก็จะบังเกิดแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และเป็นเวลานานหรือจนครบเกษียณอายุ ดังนั้นการสรรหาบุคคลจึงควรกระทำด้วยความยุติธรรมและพิถีพิถันเพื่อให้รอบคอบ ด้วยวิจาร์ณญาณอันต้องแท้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 63) นอกจากนี้ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคคลดังนี้

พงษ์ชัย สันติวงษ์ (2525 : 125) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคคลไว้ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดลักษณะงาน เป็นการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดแจ้งถึงลักษณะของงานซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาบุคคล ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความหมายไปถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องการได้โดยตรงมากที่สุด

3. การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหาเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหา เป็นการมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่เห็นชัดแจ้งทั้งในแง่ของรางวัลและผลตอบแทนและคุณลักษณะของบุคคลที่อยากได้

4. การดำเนินการสรรหา เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสรรหาบุคคลเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและมีเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ

### วิธีการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเป็นการหาบุคคลมาปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใด องค์กรหนึ่ง เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จึงต้องมีวิธีเลือกสรรบุคคลที่ดี วิธีที่นิยมใช้เลือกบุคคล คือการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก

การสรรหาบุคคล มีความมุ่งหมายที่จะให้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาสมัครเข้าทำงานตามต้องการ ซึ่งในทางปฏิบัติก็ทำการสรรหาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงาน จึงมีวิธีการชักชวนหรือจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้

(ไพบุณย์ สุวรรณโพธิศรี. 2521 : 91)

1. การประกาศชักชวนหรือโฆษณา การประกาศชักชวนนี้ควรกำหนดระยะเวลาให้นานพอควร หรือให้มีช่วงเวลาเพียงพอแก่การที่จะได้รู้จักทั่วไปและพิจารณาตัดสินใจ วิธีการประกาศชักชวนเป็นวิธีการที่นิยมกันแพร่หลายที่สุด นิยมประกาศชักชวนแบบทั่วไปและชักชวนเป็นรายตัว หลีกเลี่ยงการประกาศโฆษณาที่ปะปนกับเรื่องอื่น ๆ หรือประกาศโฆษณาปะปนกับข้อความโฆษณาสารพัดเรื่อง เพราะอาจผ่านสายตาผู้ที่สนใจ

2. ควรใช้สื่อโฆษณาให้มากที่สุด คือประกาศโฆษณาทั้งในทางหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ตลอดจนลงโฆษณาในวารสารของสถานศึกษาและวงการอาชีพต่าง ๆ โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่า สื่อความรู้นั้นจะต้องเป็นเครื่องมือนำข่าวไปถึงบุคคลที่ต้องการให้รู้โดยตรงเป็นสำคัญ เช่น ต้องการรับสมัครบุคคลที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยพาณิชยการ ก็ควรประกาศวารสารพาณิชยการ เป็นต้น

3. จัดทำบัญชีรายชื่อ และสถานที่ตั้งของโรงงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สำนักจัดหางาน สหภาพแรงงาน และหน่วยงานแนะแนวอาชีพ และแจ้งเรื่องตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ

4. เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไป หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาชมกิจการของหน่วยงานทั้งนี้เพื่อดึงดูดความสนใจผู้ที่มาชมและสร้างความคุ้นเคยกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา

5. ประกาศโฆษณากิจการความก้าวหน้าหรือผลงานดีเด่นของหน่วยงานในสื่อมวลชนต่าง ๆ ให้แพร่หลาย ทั้งนี้เป็นวิธีทางหนึ่งในการสร้างความนิยม (Good Will) ให้แก่องค์กรซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานได้ไม่มากนักน้อย

6. ให้คนทำงานที่ทำอยู่แล้วแนะนำ (Recommendation of Present Employees) คนงานที่ทำอยู่แล้วย่อมรู้ถึงสภาพความเป็นไปขององค์กรและลักษณะของงานที่ทำดีอยู่แล้ว จึงอาจจะแนะนำบุคคลที่ตนเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทำ แต่การใช้วิธีนี้ต้องระมัดระวัง เพราะโดยทั่วไปคนงานมักจะแนะนำพวกญาติหรือพวกพ้องของตนเท่านั้น

วิธีการสรรหาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ในประเทศที่ผู้คนนิยมประกอบอาชีพรับราชการอาจจะไม่จำเป็นต้องกระทำหลายวิธี เพียงแต่ประกาศโฆษณาให้ทราบถึงตำแหน่งว่าง โดยปิดประกาศไว้ที่หน่วยงานเพียงวิธีเดียวก็อาจจะเพียงพอ แต่ในประเทศที่ประชาชนไม่นิยมรับราชการ เช่น ประเทศที่พัฒนาแล้วโดยทั่วไป วิธีการสรรหาบุคคลจำเป็นต้องค้นหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้มากที่สุด

### แหล่งในการสรรหาบุคคล

โดยทั่วไปแหล่งในการสรรหาบุคคลมีอยู่ 2 ทาง คือการสรรหาภายในองค์กรและการสรรหาจากภายนอกองค์กร เมื่อองค์กรได้สำรวจความต้องการกำลังคนแล้ว จะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือนของตำแหน่ง ก่อนที่จะมี

การเลือกสรรบุคคล ซึ่งมีกระบวนการสรรหาบุคคลและเลือกสรรบุคคล ตามแนวความคิดของ คิมบราวน์ และนันเนอร์ (Kimbrough and Nunnery . 1972 : 87) เมื่อองค์การได้กำหนด คุณสมบัติผู้มีความสามารถเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง และได้พิจารณาแหล่งที่สามารถจะแสวงหาโดยคำนึงถึงคุณวุฒิ ในขั้นต่อไปก็ติดต่อกับผู้สมัคร ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ โดยทางตรง (Direct Methods) เป็นวิธีสรรหาจากโรงเรียนและวิทยาลัย โดยทางอ้อม (Indirect Method) เป็นการสื่อสารมวลชน ได้แก่หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ วารสาร และโดยจากบุคคลภายนอก (Third - Party Methods) เป็นการติดต่อไปยังวงการค้าหรือวงการธุรกิจ เอกชน หน่วยงานของรัฐ สำนักงานของโรงเรียน วิทยาลัย และสมาคมอาชีพ บริษัทจัดหางาน กรมแรงงาน และสังคมนักวิชาชีพ วิธีกรรมของ คิมบราวน์ และนันเนอร์ สอดคล้องกับวิธีการของ วูล์ฟ (Wolf. 1962 : 124) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมให้กระบวนการสรรหาบุคคลประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น จึงได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ไปยังมหาวิทยาลัย และหน่วยงานธุรกิจเอกชน
2. ประชาสัมพันธ์ด้วยการส่งเอกสารติดต่อไปยังโรงเรียน สหพันธ์กรรมการ สถาน ที่ส่งเสริมวิชาชีพ เพื่อเป็นข้อมูลสนใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงาน
3. จัดเชิญบุคคลมาสนทนาเกี่ยวกับอาชีพที่เขาสนใจ เมื่อเวลาเปิดรับสมัครจะได้ติดต่อกับบุคคลนั้น ๆ ให้มาสมัครเข้าทำงาน
4. ประสานงานกับคณะครู บรรณาธิการ และผู้มีอิทธิพลเกี่ยวกับอาชีพและผู้นำแรงงาน
5. ประชาสัมพันธ์โดยใช้แผ่นปลิวโฆษณาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับอาชีพแต่ละอย่าง
6. มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยควรมีพจนานุกรมเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานด้านอาชีพ และจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับบัณฑิตที่ดองการหางานทำ
7. จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัย เพื่อชักชวนให้นักศึกษาที่สนใจเข้าทำงาน
8. จัดงานแสดงนิทรรศการเกี่ยวกับอาชีพของรัฐบาลในการประชุมต่าง ๆ
9. จัดห้องโชว์เกี่ยวกับอาชีพเป็นบางครั้งบางคราว หรืออาจจะให้ใช้ห้องทดลอง วิทยาศาสตร์หรือสถานที่ทำงานของท้องถิ่นก็ได้
10. จัดหมายติดต่อเป็นส่วนตัวกับนักศึกษาที่กำลังเรียนปีสุดท้าย หรือนักเรียนมัธยมศึกษาปีสุดท้าย
11. ประสานงานกับองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อใช้เอกสารท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการโฆษณาบอกสถานที่ตั้งของหน่วยงาน
12. ประสานงานกับหน่วยงานที่จัดแสดงสินค้าเพื่อใช้ประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและตำแหน่งงาน

การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสรรหาบุคคลเพราะเป็นการแสวงหาได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกบุคคล กล่าวคือ สามารถคัดเลือกบุคคลได้

เหมาะสมมากขึ้น เพราะมีโอกาเลือก นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของกระบวนการสรรหาบุคคลควรประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

1. สรรวจแหล่งกำลังคน จัดสรรวจความต้องการคนในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งความรู้ ความสามารถ ตลอดจนอัตราเงินเดือน แล้วจึงกำหนดแหล่งที่จะสรรหาว่าได้จากแหล่งใด ดังที่ เสนาะ ดิเยาร์, สุปราณี ศรีจันทร์วิมุข และนิยะดา ชุณหวงศ์ (2525 : 58 – 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแหล่งกำลังคนไว้ว่า องค์การหากคนงานได้จากแหล่งงาน 2 ประเภท ได้จากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร จากภายในก็คือ หากมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นก็จะเลือกจากพนักงานในหน่วยงานเข้ามาแทนที่ ส่วนภายนอกก็ได้จากการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงานเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการ

2. ประกาศรับสมัคร องค์การจะต้องเตรียมใบสมัคร ซึ่งมีความสำคัญมากโดยเฉพาะข้อความที่จะให้ผู้สมัครกรอก เป็นด่านแรกที่จะช่วยตัดสินใจว่าบุคคลใด มีสิทธิเข้ารับราชการคัดเลือกจะต้องระบุคุณสมบัติด้านส่วนตัวและตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยทั่วไปหน่วยงานราชการมักจะมีแบบใบสมัครเป็นมาตรฐานและมีข้อความที่คล้ายคลึงกัน เช่น ระบุชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และอื่น ๆ สำหรับการประกาศรับสมัครนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 96) ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องนี้ไว้ว่า

2.1 ปิดประกาศพร้อมก็ระเบียบไว้ในสถานที่ราชการที่รับสมัคร หรือศูนย์รวมการประกาศรับสมัคร

2.2 ประกาศทางหนังสือพิมพ์

2.3 ทำหนังสือเวียนถึงองค์กร สถานศึกษา หรือจดหมายส่วนตัวถึงผู้สมัคร เข้าสอบแข่งขัน ตามความเหมาะสมของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร

3. การกรอกใบสมัคร แคมเบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and Others, 1958 : 273) ได้กล่าวถึงการกรอกใบสมัครไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 มีแบบทดสอบง่าย ๆ เกี่ยวกับความสามารถในการเขียนและสะกดคำของผู้สมัคร และการตอบคำถามง่าย ๆ อย่างรวดเร็วและแน่นอน

3.2 รายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้สมัครที่อาจนำไปใช้ในการสอบสัมภาษณ์ต่อไป

3.3 ผู้สมัครบางคนรู้สึกว่าการตอบคำถามในใบสมัครง่ายกว่าการที่จะไปตอบสัมภาษณ์

3.4 ผู้สมัครต้องการแสดงถึงคุณวุฒิพิเศษลงในใบสมัครงานด้วย

เสนาะ ดิเยาร์ (2532 : 111) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของแบบใบสมัครทำให้เรารู้อะไรบ้าง

1. ความรู้ความสามารถด้านการสะกดการันต์ การเขียน และการตอบปัญหา ที่ถูกต้องและตรงประเด็นที่ถามของผู้สมัคร



2. สะท้อนต่อผู้สมัครบางคนที่ไม่ถนัดในการตอบคำถามโดยตรงด้วยปากเปล่าจากผู้ทำการสัมภาษณ์

3. การสั้นและเข้าใจง่าย ข้อมูลที่ควรรวมอยู่ในใบสมัคร ได้แก่ อายุ เพศ สถานะภาพส่วนตัว สถานที่อยู่อาศัย จำนวนบุตรและผู้อยู่ในอุปการะ ส่วนสูง น้ำหนัก การศึกษา ความรู้ความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ในการทำงาน เหตุผลที่ออกจากงานเดิม และงานอดิเรก ข้อความในใบสมัครควรประกอบด้วย ประวัติส่วนตัวของผู้สมัคร การศึกษา ประสบการณ์ผู้รับรอง และคำรับรอง

4. การตรวจสอบหลักฐาน สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาใบสมัครให้รอบคอบ ตรวจสอบข้อความต่าง ๆ ในใบสมัครให้ถูกต้องครบถ้วน การตรวจใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและคุณวุฒิที่กำหนด

การที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อจะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้วมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร ตลอดจนสิ่งที่ได้รับฟังจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้อง

5. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ การตรวจสอบใบสมัครอย่างถี่ถ้วน โดยคัดเลือกผู้ขาดคุณสมบัติออกและจัดทำบัญชีรายชื่อของผู้มีสิทธิ์เข้ารับการแข่งขันให้ทราบล่วงหน้าพอสมควร การประกาศอาจจะใช้วิธีพิมพ์ชื่อผู้มีสิทธิ์สอบแข่งขันทั้งหมด แล้วปิดประกาศที่หน่วยงานราชการนั้น ๆ หรือแจ้งผลการพิจารณาใบสมัครโดยทางจดหมายไปยังผู้มีสิทธิ์เข้าสอบโดยตรงก็ได้

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหบุคคลจะต้องสำรวจแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยวิธีการประชาสัมพันธ์ทางวิทยุกระจายเสียง หนังสือพิมพ์ เอกสาร กำหนดรายละเอียด เช่น ตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และคนอื่น ๆ จากนั้นจึงทำการคัดเลือกโดยการตรวจสอบใบสมัคร สัมภาษณ์ ทดสอบทางจิตวิทยา ตรวจสอบสุขภาพ และอื่น ๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษากระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏว่าได้มีผู้ทำการวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้

วิทยา ศักดา (2526 : 62 – 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด” โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทั่วประเทศ สุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 3 คน แยกเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการจากตัวแทนข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบสำคัญที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1.1 ความรู้ความสามารถ พิจารณาจากคุณวุฒิ

1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.3 ผลการปฏิบัติงานดีเด่น

1.4 ภูมิสำเนา

1.5 ตำแหน่งปัจจุบัน ให้พิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารก่อน

ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น

2. การดำเนินการคัดเลือก จะต้องมีการพิจารณาตามลำดับขั้นตอน ตั้งแต่ระดับอำเภอไปจนถึงระดับจังหวัด โดยใช้เกณฑ์ตามข้อ 1 ในการพิจารณา

อนุพงษ์ ผลสุวรรณ (2528 : 92 – 98) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 โดยใช้แบบสอบถามคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์เห็นด้วยกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยวิธีการคัดเลือก

2. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ไม่เห็นด้วยกับวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยวิธีการสอบคัดเลือก

ดิน ปรัชพฤทธิ์ (2532 : 45 – 52) ได้สำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมในข้าราชการพลเรือนไทยเกี่ยวกับการสรรหาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการฝึกอบรมเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามข้าราชการ

ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าของทุกกระทรวง ทบวง กรม (ยกเว้นกระทรวงกลาโหม) จำนวน 499 คน ผลการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมพบข้อเท็จจริงที่น่าสนใจอยู่หลายประการ กล่าวคือ

1. การสรรหามีลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก เพราะไม่มีการกีดกันหรือกีดกันแก่งเกี่ยวกับเพศ ภูมิภาค (สถานที่ทำงาน) เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญาและอาชีพบิดา อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัจจัยที่ขัดขวางการสรรหาตามระบบคุณธรรมคืออิทธิพลทางการเมือง

2. การเลื่อนตำแหน่งมีลักษณะของระบบคุณธรรมพอสมควร เพราะไม่มีการกีดกันหรือกีดกันแก่งเกี่ยวกับเพศ ภูมิภาค ฐานะทางเศรษฐกิจ และอาชีพบิดา อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัจจัยที่ขัดขวางทางการเลื่อนตำแหน่งตามระบบคุณธรรมคือ อาวุโส สติปัญญา และอิทธิพลทางการเมือง

3. การฝึกอบรมมีลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก เพราะไม่มีการกีดกันหรือกีดกันแก่งเกี่ยวกับเพศ อาวุโส ฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญาและอาชีพบิดา อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัจจัยที่ขัดขวางการฝึกอบรม คือภูมิภาค (ข้าราชการในต่างจังหวัดมีโอกาสฝึกอบรมน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในส่วนกลาง) และอิทธิพลทางการเมือง

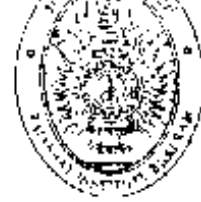
4. เกณฑ์ที่ใช้ในการสรรหาให้ความสำคัญแก่ปัจจัยต่าง ๆ จากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ ความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมและการติดต่อกับผู้อื่น

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาให้ความสำคัญแก่การแก้ไขปรับปรุงวิธีการมากกว่าหลักการ กล่าวคือ หลักการสรรหาปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว แต่ควรปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ชุมพล เวียงเพิ่ม (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลเพื่อคัดเลือกข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 โดยใช้แบบสอบถามจัดลำดับความสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 ให้ลำดับความสำคัญในด้านความรู้ความสามารถ ด้านวิชาการเป็นอันดับ 1 ด้านธุรการ เป็นอันดับ 2 ด้านการปกครอง เป็นอันดับ 3 ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป เป็นอันดับ 4 และด้านบริการ เป็น อันดับ 5

สุพรี อายุวัฒน์ (2539 : 61 – 63) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 7 เกี่ยวกับเกณฑ์ในการคัดเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ควรเป็นดังนี้

1. ควรมาจากการคัดเลือก
2. มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. เคยทำหน้าที่ครูประจำชั้น หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยครูใหญ่



4. มีวุฒิ ป.ม. ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า
5. มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี
6. เป็นข้าราชการชั้นโท
7. เคยศึกษาหรือเคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษามาแล้ว และต้องประกอบด้วยลักษณะงานบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ

7.1 งานวิชาการ ได้แก่

- 7.1.1 การชวนชวนหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- 7.1.2 มีความรู้ความสามารถในการนิเทศและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้
- 7.1.3 มีความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
- 7.1.4 มีความรอบรู้ในวิชาชีพ
- 7.1.5 เคยผ่านการศึกษาอบรมวิชาบริหารการศึกษามาแล้ว
- 7.1.6 สนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรเท่า ๆ กับการเรียน

7.2 งานธุรการ ได้แก่

- 7.2.1 มีความรอบรู้เกี่ยวกับระเบียบราชการ
- 7.2.2 มีความรู้ในด้านการเงิน
- 7.2.3 มีความรู้ในงนเสารบรรณ
- 7.2.4 มีความรู้เกี่ยวกับการพัสดุครุภัณฑ์
- 7.2.5 มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานอาคารสถานที่

7.3 งานบริหารบุคคล ได้แก่

- 7.3.1 มีมนุษยสัมพันธ์อันดี
- 7.3.2 มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
- 7.3.3 มีความรับผิดชอบ
- 7.3.4 เป็นบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

7.4 งานเกี่ยวกับการประสานสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่

- 7.4.1 สามารถเป็นผู้นำชุมชนได้
- 7.4.2 เป็นที่ยอมรับนับถือของประชาชนและผู้ปกครองนักเรียน
- 7.4.3 เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขึ้นในชุมชน
- 7.4.4 เป็นบุคคลที่เข้าใจถึงความต้องการของชุมชน
- 7.4.5 เป็นบุคคลที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น

7.5 งานเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน ได้แก่

- 7.5.1 มีลักษณะเป็นผู้นำ
- 7.5.2 มีความเข้าใจในความต้องการและปัญหาของนักเรียน
- 7.5.3 มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมนักเรียน

#### 7.5.4 มีความรู้เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในโรงเรียน

ภานันท์ พาหะมาก (2539 : 134 – 137) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การสรรหา และคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารการศึกษาระดับ จังหวัด จำนวน 42 คน ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ จำนวน 42 คน และผู้บริหาร การศึกษาระดับโรงเรียน จำนวน 42 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นครูในจังหวัดภาคใต้ พบว่า

1. เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้อยู่ไม่มีการวางแผน เพียงแต่ประกาศรับสมัครตามระเบียบของทางราชการเท่านั้น ไม่มีการเจาะแสวงหาบุคลากร อย่างจริงจัง
2. การตรวจสอบด้านสุขภาพอนามัย กระทำเฉพาะการพิจารณาจากใบรับรองแพทย์ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับเห็นด้วยกับเกณฑ์การสรรหาและการคัดเลือกที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น
4. เกณฑ์ที่ใช้อยู่ทำให้โรงเรียนสรรหาและคัดเลือกครูไม่ตรงตามสาขาวิชาที่โรงเรียน ต้องการ
5. คุณลักษณะของผู้สมัครควรประกอบด้วย คุณสมบัติด้านการสอน คุณธรรมและความประพฤติ คุณสมบัติด้านสุขภาพอนามัย มีความรู้ มีบุคลิกภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์

#### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษากระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏว่า ได้มี ผู้ทำการวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้

เบนจามิน (Benjamin, 1976 : 716 - A) ได้ทำการวิจัยในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาคุณสมบัติและบุคลิกภาพ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวออร์ค ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ศึกษาธิการ (Suipcrintendents) ผู้แทนกรรมการศึกษาโรงเรียนชุมชน (Community School Board Representatives) ผู้แทนสมาคมผู้ปกครอง (Parent Association Representatives) และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรมีความรู้ปริญญาโทเป็นอย่างน้อย มีประสบการณ์ด้านการสอนและเคยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องมีความที่ศรัทธา ฉลาด และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องมีความสนใจต่อภารกิจในด้านการเรียน การสอนและการนิเทศการศึกษา

5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องให้ความสำคัญต่อบรรยากาศของการทำงาน ร่วมกันและ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและ การรู้จักการประชาสัมพันธ์

สเตอร์น (Stern. 1976 : 4945 – A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรายงานการปฏิบัติ และเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกันในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือหน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาระดับชาติ จำนวน 37 ชุด อาจารย์วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่สอนวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 21 ชุด และประธานสมาคมครูใหญ่ระดับประถมศึกษาส่วนท้องถิ่น (Presidents of The Local Elementary Principals Association) จำนวน 21 ชุด และสมาคมผู้บริหารการศึกษา ส่วนท้องถิ่น (Local Administrator Association) จำนวน 27 ชุด ผลการวิจัยพบว่า

1. การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรปฏิบัติตามแนวทาง ของคณะกรรมการโดยคำนึงถึงหลักที่ว่า “โอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้าง”
2. การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรยึดระบบคุณธรรม
3. สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และอาจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารงาน บุคคลควรมีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์แห่งการสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา

เบเกอร์ (Baker. 1978 : 4463 – A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการ คัดเลือก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ใช้แบบสอบถามกับครู 51 ตำบล ในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ

1. มีประสบการณ์ในการสอน
2. มีใบรับรองทางด้านการบริหาร
3. มีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน
4. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
5. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
6. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. มีวุฒิปริญญาโท
8. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

สตอร์ลีน (Storlien, 1983 : 2471 – A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอัลเบอร์ตา (Alberta) โดยใช้แบบสอบถามกับศึกษานิเทศกร ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และองค์การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (Departments of Education Field Personnel) พบว่า

1. การสรรหาและการคัดเลือกมีข้อจำกัดในการประชาสัมพันธ์ และงบประมาณ
2. ครูควรมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหา
3. ศึกษานิเทศกรและคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีความรับผิดชอบในการ

คัดเลือกขั้นสุดท้าย

4. เกณฑ์การคัดเลือกยึดการสัมภาษณ์ ประสบการณ์ด้านการบริหารมากเกินไป
5. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกถือเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง
6. อิทธิพลทางการเมืองมีผลกระทบต่อสรรหา

โรสซ์ (Roesch, 1986 : 175) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ใช้แบบสอบถามกับศึกษานิเทศกร จำนวน 148 คน พบว่าคุณลักษณะและความจำเป็นพื้นฐานทางวิชาชีพที่นำมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการสื่อสาร

เดรสเซลส์ (Dressel, 1986 : 1216 – A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประจำตำบลในเมืองโอไฮโอ โดยใช้หลักการสรรหาและคัดเลือกของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of school Administrators) สํารวจความคิดเห็นจากผู้อำนวยการโรงเรียน (Superintendents of School) ประจำตำบลในเมืองซานฟรานซิสโก จำนวน 159 คน พบว่าการใช้หลักเกณฑ์ในการสรรหาและจัดเรียงมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์ด้านการสอนและคุณวุฒิทางการศึกษา ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกด้วย

มิลเลอร์ (Miller, 1991 : 3274 – A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับระเบียบและเกณฑ์ของการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลในเมืองซานฟรานซิสโกโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 723 คน พบว่า ศึกษานิเทศกรมีความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ต้องประกอบด้วยประสบการณ์ทางการศึกษา ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งการลำดับความสำคัญของเกณฑ์ข้างต้น ให้ความสำคัญในด้านประสบการณ์ทางการศึกษาเป็นลำดับแรก และเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการคัดเลือกควรจะต้องสัมพันธ์กับเกณฑ์ในการประเมินด้วย

จากผลการวิจัยส่วนใหญ่การสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษานั้น มุ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาว่า ต้องมีคุณสมบัติด้านใดบ้าง ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโรงเรียนประถมศึกษา กับ มัธยมศึกษา มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยจะพิจารณาจากคุณสมบัติเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถทางการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ท่าทาง ท่าทีวาจา รูปร่าง หน้าตาและอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังพบว่า การสรรหาต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน และมีงบประมาณอย่างเพียงพอ รวมทั้งคณะกรรมการสรรหาบุคคลควรมีบทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาด้วย